

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร  
ของวิศวกร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร  
ของวิศวกร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2563



นางพัชรี ดามพ์ประเสริฐกุล  
ผู้วิจัย

รองศาสตราจารย์กัญญากัสส์ ปันจยสีห์,  
Ph.D.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุเทพ นิมสาย,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อาภาศิลป์,  
Ph.D.  
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,  
D.B.A.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กัญญภักดิ์ ปันจัยสิทธิ์ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ดร.สุเทพ นุ่มสาย และกรรมการสอบสารนิพนธ์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ซึ่งทุกท่านสละเวลาอันมีค่า เพื่อให้คำปรึกษาที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อการค้นคว้างานวิจัย ตลอดจนให้คำแนะนำในการตรวจสอบ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของงานวิจัย ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูง

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยครั้งนี้ ทั้งบรรดาพี่น้อง เพื่อน เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และวิศวกรทุกท่าน ที่ช่วยให้งานวิจัยนี้สามารถเก็บข้อมูลและนำมาประมวลผลได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบคุณคณาจารย์ เพื่อนร่วมสถาบัน และบุคลากรทุกท่าน ที่ให้ความรู้ ข้อมูล คำปรึกษา การสนับสนุน ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจที่ดีตลอดมา ทุกสิ่งทุกอย่างที่ได้รับมาล้วนมีประโยชน์กับผู้วิจัยและส่งผลให้การทำสารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

สุดท้าย ขอขอบคุณครอบครัว ผู้ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมา จนช่วยให้การทำสารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการทำธุรกิจ การศึกษาและสามารถนำไปต่อยอดงานวิจัยในอนาคตได้

พัชรี ดามพ์ประเสริฐกุล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร  
THE INFLUENCE OF TRANSFORMATION LEADERSHIP ON WORK EFFICIENCY AND  
ORGANIZATION COMMITMENT (ENGINEER)

พัชรี ดามพ์ประเสริฐกุล 6250081

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์กัญญาภัสส์ ปิ่นจัยสิทธิ์, Ph.D., สุเทพ นิ่มสาย  
Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่ถูกกล่าวถึงอย่างมากในปัจจุบัน ในยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นตลอดเวลาและการเปลี่ยนแปลงเกิดกับทุกสิ่งรอบตัวเรา โดยหากพูดถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับด้านเศรษฐกิจในประเทศไทย หลายท่านคงนึกถึงภาคอุตสาหกรรม เพราะมีความสำคัญและมีมูลค่าสูงถึงหนึ่งในสามของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศไทย ซึ่งในภาคอุตสาหกรรมมีความจำเป็นต้องใช้วิศวกรในการทำงานและขับเคลื่อนองค์กร ดังนั้นการมีผู้นำที่มีคุณภาพ เหมาะกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงมีความจำเป็นอย่างมาก เพื่อช่วยให้วิศวกรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความผูกพันต่อองค์กร อยู่ทำคุณประโยชน์ให้กับองค์กรตลอดไปและหากแยกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล โดยสิ่งที่ส่งผลให้วิศวกรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญาและสิ่งที่ส่งผลให้วิศวกรมีความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนั้น องค์กรจึงควรพัฒนาศักยภาพของผู้นำให้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามด้านที่เหมาะสมให้ตรงกับสิ่งที่องค์กรต้องการ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ ประสิทธิภาพการทำงาน/ ความผูกพันต่อองค์กร/ วิศวกร

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ความมุ่งหมายของงานวิจัย	4
1.3 คำถามของการวิจัย	4
1.4 วัตถุประสงค์การวิจัย	5
1.5 ขอบเขตการวิจัย	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
<b>บทที่ 2</b> <b>แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>6</b>
2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	6
2.2 ประสิทธิภาพการทำงาน	7
2.3 ความผูกพันต่อองค์กร	9
2.4 กรอบการวิจัย	12
<b>บทที่ 3</b> <b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>13</b>
3.1 การออกแบบงานวิจัย	13
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	13
3.3 การพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับการวิจัย	14
3.4 กระบวนการวิจัย	14
3.5 การทดสอบเครื่องมือวิจัย	15
3.5.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา	15
3.5.2 การทดสอบความเชื่อมั่น	17

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
3.6 สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	18
3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา	18
3.6.2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานทางการวิจัย	18
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล</b>	<b>20</b>
4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา	20
4.2 การทดสอบสมมุติฐานทางสถิติ	22
4.2.1 การทดสอบสมมุติฐานเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงาน	22
4.2.2 การทดสอบสมมุติฐานเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร	24
4.3 การทดสอบสมมุติฐานทางสถิติ	26
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	<b>29</b>
5.1 อภิปรายผลการวิจัย	29
5.2 สรุปผลการวิจัย	30
5.3 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย	31
5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย	31
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>32</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>38</b>
ภาคผนวก ก	38
ภาคผนวก ข	45
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>54</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
3.1	แสดงผลการวิเคราะห์ Factor Analysis	16
3.2	แสดงผลการวิเคราะห์ Factor Analysis	17
3.3	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละตัวแปร	18
4.1	แสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	20
4.2	แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน	23
4.3	แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความแปรผันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน	23
4.4	แสดงผลค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน	24
4.5	แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	25
4.6	แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความแปรผันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	25
4.7	แสดงผลค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	26
4.8	แสดงผลสรุปผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร	27

## สารบัญรูปร่าง

รูปร่าง		หน้า
2.1	กรอบแนวคิดของงานวิจัย	12
4.2	สรุปผลการวิจัย	28





## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ภาคอุตสาหกรรมนับว่ามีความสำคัญกับเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างมาก โดยมีมูลค่าสูงถึงหนึ่งในสามของผลิตภัณฑ์มวลรวมทั้งประเทศและสาขาอุตสาหกรรมที่เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการสร้างมูลค่าเพิ่มของภาคอุตสาหกรรมไทย ประกอบด้วย 6 อุตสาหกรรมหลัก ได้แก่ อาหาร ยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์ ยางและพลาสติก เคมีภัณฑ์ และปิโตรเลียม(ชุดิกา เกียรติเรืองไกร, พรชนก เทพขาม และวัชรินทร์ ชินวรวัฒนา, 2563) ซึ่งในทุกสาขาอุตสาหกรรมที่กล่าวมาข้างต้น จำเป็นต้องอาศัยความรู้และความสามารถทางด้านวิศวกรรมเข้ามาช่วยขับเคลื่อนและพัฒนาทั้งสิ้น โดยในแต่ละสาขาอุตสาหกรรมมีปริมาณบริษัททั้งสัญชาติไทยและต่างชาติอยู่เป็นจำนวนมาก ในแต่ละบริษัทก็จำเป็นต้องมีวิศวกรเพื่อเป็นฟันเฟืองสำคัญในการประกอบกิจการและดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโตต่อไป

หากกล่าวถึง “วิศวกร” ตามพจนานุกรมไทยแล้ว หมายถึง ผู้ที่ประกอบงานวิศวกรรม ซึ่งก็คือผู้ที่ผ่านการศึกษาและมีความรู้ทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ โดยคำนิยามของคำว่า “วิศวกรรมศาสตร์” นั้น American Engineers' Council for Professional Development กล่าวว่าไว้ว่า การประยุกต์ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์อย่างสร้างสรรค์ เพื่อการออกแบบและพัฒนาโครงสร้าง เครื่องจักร เครื่องมือ กระบวนการผลิตและงาน เพื่อที่จะใช้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านี้หรือประยุกต์ใช้สิ่งเหล่านี้เข้าด้วยกัน โดยสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นจะต้องคำนึงถึงความต้องการในการใช้งาน ความคุ้มค่าในการปฏิบัติการ และความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินด้วย ในประเทศไทยปัจจุบันนี้มีวิศวกรอยู่หลากหลายสาขา ได้แก่ วิศวกรรมเครื่องกล วิศวกรรมไฟฟ้า วิศวกรรมโยธา วิศวกรรมการบินและอวกาศ วิศวกรรมคอมพิวเตอร์ วิศวกรรมสิ่งแวดล้อม วิศวกรรมอุตสาหกรรม วิศวกรรมเคมี เป็นต้น ซึ่งการจะประกอบอาชีพวิศวกรในประเทศไทยนั้นควรมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพวิศวกรรมหรือ ใบ กว. ซึ่งจะเป็นการยืนยันว่าคุณคนนี้ผ่านการทดสอบความพร้อมด้านต่าง ๆ มาแล้วและมีความเหมาะสมที่จะประกอบอาชีพวิศวกรได้ โดยบริษัทต่าง ๆ ในแต่ละอุตสาหกรรมมักจะมีวิศวกรแตกต่างกันออกไปแล้วแต่ประเภทของธุรกิจ เช่น บริษัทรับเหมาก่อสร้าง จะมีวิศวกรสาขาโยธา ไฟฟ้าและเครื่องกลจำนวนมาก บริษัทผลิตอาหารและยา จะมีวิศวกร

สาขาเคมี เครื่องกลและสิ่งแวดลอม เป็นต้น วิศวกรแต่ละสาขาจึงกระจายตัวเป็นสมาชิกอยู่ในหลายบริษัท ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน เพื่อนำความรู้ทางวิศวกรรมศาสตร์ที่มีไปพัฒนาองค์กรนั้น ๆ

บริษัทหรือองค์กรที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ มิใช่หมายถึงเพียงอุตสาหกรรม ด้านวิศวกรรมเท่านั้น แต่หมายรวมถึงทุกบริษัทในทุกอุตสาหกรรม บริษัท หมายถึง การที่คนจำนวนมากที่มาอยู่ร่วมกันเพื่อประกอบกิจกรรมต่าง ๆ และแสวงหารายได้หรือกำไร โดยการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มจำเป็นจะต้องมีบุคคลที่เรียกว่าผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาและนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาเป็นหัวหน้าเป็นผู้ตัดสินใจ สามารถปกครองและบังคับบัญชา โดยใช้อิทธิพลที่มีอยู่และสามารถที่จะจูงใจผู้ร่วมงานให้มีความร่วมมือร่วมใจกันดำเนินกิจการให้สำเร็จ(พรนพ พุกกะ พันธุ์, 2554) ซึ่งการจะเป็นที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมึสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่เรียกว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรมและปฏิบัติตาม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ร่วมกัน(Yuki, 2006) โดยการจะสร้างองค์กร ให้มีความแข็งแกร่งได้ตลอดไปนั้น ผู้นำจะยึดแนวคิดทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง เป็นหลักในการ บริหารงานตลอดไปไม่ได้ เนื้อหาบางอย่างไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่แนวคิดของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีหลัก ความจริงที่ไม่เคยเปลี่ยน คือ ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเปลี่ยนแปลง(Teshee, 1999 อ้างถึงใน พิชายู สิทธิ วงศกระจำง, 2557) และหากกล่าวถึงองค์กรในปัจจุบันนี้ ในยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาคงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนมีความจำเป็นและต้องถูกนำมาเข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการบริหารองค์กร

การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจเกิดขึ้นรอบด้าน ทั้งระดับโลก ระดับประเทศหรือระดับธุรกิจ เกิดการแข่งขันมีสูงขึ้นทุกวัน การปรับตัวและการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จึงเป็นเรื่องสำคัญของทุกองค์กร ไปแล้ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถูกนำมาใช้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งก็มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้มากมาย เช่น Bass & Avolio(1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ มีการกระตุ้นพนักงานให้เกิดความสนใจในงานของตนเอง ตระหนักถึงภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร รู้จักพัฒนาความสามารถของตนเองอยู่เสมอ มองการไกล นึกถึง สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงจะต้อง ทำให้คนทั้งองค์กรรู้สึกอยากเปลี่ยนหรือปรับตัวตาม(Dubrin, 1988) โดยการเปลี่ยนแปลงที่ว่านี้ ควรจะเกิดกับบุคลากรทุกคนในองค์กรและเกิดในทุกด้าน เช่น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ไปจนถึงวัฒนธรรมองค์กร(Draft , 2011) สุดท้ายแล้วการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดอย่างรวดเร็วองค์กรเองก็จำเป็นต้องมีการปรับตัวต้องสร้างบุคลากรและผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ให้มีภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงที่มีทั้งความเก่งและความดี (Anuroj, 2014) เพราะคำว่าผู้นำมิได้หมายถึงเจ้าของบริษัท เพียงอย่างเดียว แต่หมายรวมถึงหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนกและหัวหน้าทีมด้วย ซึ่งการที่องค์กรมีผู้นำ และภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์และพนักงานในองค์กรและส่งผลให้พนักงานในองค์กร รับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่หัวหน้ามี การที่พนักงานจะรับรู้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้าได้คตินั้น เพราะหัวหน้ามีความชัดเจนในการแสดงภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน โดยสามารถ ปฏิบัติตนต่อพนักงาน ได้อย่างเหมาะสมกับแต่ละคนแต่ละสถานการณ์ ทำให้การ ทำงานของ พนักงานเกิดประสิทธิภาพและเกิดความผูกพันต่อองค์กร (นฤมล, 2558)

การที่พนักงานหนึ่งคนก้าวเข้ามาเป็นพนักงานขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง องค์กรย่อมมีความคาดหวังว่าพนักงานจะสามารถทำงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่องค์กร ตั้งไว้หรือมีความผูกพันต่อองค์กร อยู่ทำงานให้กับองค์กร ได้นานหรือมีสิ่งคู่ เพราะการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของทุกองค์กรถือเป็นต้นทุนที่ค่อนข้างสูง ทุกองค์กรจึงมีความคาดหวังดังกล่าว ซึ่ง คนที่จะมีอิทธิพลต่อพนักงานโดยตรงคือหัวหน้าของพนักงานคนนั้น โดยตรงชัย สันติวงศ์ (2544 อ้างถึงใน พิชญาสิทธิ วงศ์กระจ่าง, 2557) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ การทำงาน โดยบทบาทของหัวหน้าที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ คือ 1) การเป็นนักวิเคราะห์ ปัญหา คือ เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและพนักงานเพื่อพิจารณาต่อไปว่าควรมีการ เปลี่ยนแปลงอย่างไรให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นและ 2) การเป็นสื่อกลางของ การเปลี่ยนแปลงและการมีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ การมีผลจากการทำงานที่น่าพึงพอใจ และ เกิดผลกำไรจากการทำงาน พิจารณาได้จากสามารถทำงาน ได้ทันเวลา มีความเสมอต้น เสมอปลาย มีความคืบหน้าของงานและมีการเอาใจใส่ที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ และประสิทธิภาพ การทำงานยัง หมายความว่า การสนับสนุนการทำงานที่จะทำให้ได้ผลที่ดีที่สุด มีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด พยายามเพิ่ม ความรวดเร็วในการทำงานให้มากขึ้น โดย (Milet, 1954) และ Walumbwa et al (2004 อ้างถึงใน ลลิต ถนองสิงห์, 2557) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความพยายามและ ความทุ่มเทที่จะ ทำงานให้สำเร็จ เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ระหว่าง หัวหน้าและพนักงาน จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกของพนักงานที่แสดงออกต่อองค์กร โดยการยอมรับจุมุ่งหมาย และค่านิยมต่าง ๆ เป็น ส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงาน เพื่อองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และความก้าวหน้าของ องค์กรและต้องการที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป (วิไลพร คัมภีร์รักษ์, 2542 อ้างถึงใน ภัทราพรณ แซ่ตั้ง, 2557)

ด้วยเหตุผลหลายด้านตามที่กล่าวมา รวมถึงความสำคัญของวิศวกร การวิจัยครั้งนี้จึงมี ประโยชน์กับหลายองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่ประกอบกิจการในด้านวิศวกรรม ซึ่งจำเป็นต้องมี

วิศวกรเป็นสมาชิกในองค์กรอยู่เป็นจำนวนมากและเป็นวิศวกรจากหลากหลายสาขาวิชาจึงสนใจและต้องการศึกษาว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบไหน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มคนที่เรียกว่า “วิศวกร” โดยสามารถนำความรู้ความสามารถที่มีมาพัฒนาองค์กรและนำพาองค์กรให้เจริญ ก้าวหน้า เติบโตและสามารถแข่งขันกับผู้อื่นในธุรกิจได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเกือบทุกมิติของธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว ซึ่งการจะบริหารจัดการทั้งองค์กรและบุคลากรในองค์กรให้ผสานกันเป็นหนึ่งเดียวไม่ใช่เรื่องง่าย จึงถือว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทและความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรในปัจจุบันนี้

## 1.2 ความมุ่งหมายของงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในองค์กรที่ดำเนิน ธุรกิจทางด้านวิศวกรรม โดยเฉพาะองค์กรที่จำเป็นต้องมีวิศวกรเป็นสมาชิกอยู่เป็นจำนวนมาก ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านใดส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร

## 1.3 คำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกรอย่างไร
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อประสิทธิภาพ การทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกรอย่างไร
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อประสิทธิภาพ การทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกรอย่างไร
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อประสิทธิภาพ การทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกรอย่างไร

## 1.4 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของวิศวกรมากที่สุด
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพัน ต่อองค์กรของวิศวกรมากที่สุด

## 1.5 ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย  
วิศวกร (ผู้ที่จบการศึกษาจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ จากทุกสถาบันการศึกษา) กำลังทำงานอยู่ในประเทศไทย ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยไม่จำกัดสาขาวิชา
2. ขอบเขตเนื้อหา
  - 2.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
  - 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
  - 2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพการทำงาน 2) ความผูกพันต่อองค์กร

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรแต่ละด้านที่ส่งผลต่อกลุ่มวิศวกร มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะกับองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้านวิศวกรรม เพราะสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กร คือ วิศวกร องค์กรมีความต้องการความรู้ ความสามารถ กำลังกาย กำลังใจ จากคนกลุ่มนี้มาก โดยวิศวกร คือ คนที่ต้องได้รับการศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นความรู้เฉพาะด้าน การได้รับการศึกษาและอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความเฉพาะ ส่งผลให้วิศวกรมีบุคลิก ทัศนคติ ความเชื่อ ที่เฉพาะตัว ตามหลักเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล การที่เราสามารถเข้าใจความคิด สิ่งที่เป็น หรือสิ่งที่เค้าต้องการ ได้ ย่อมเป็นประโยชน์กับผู้บังคับบัญชาเองที่จะช่วยให้เราทราบวิธีการบริหารจัดการองค์กรที่มีวิศวกรอยู่เป็นจำนวนมาก สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรของการทำงานร่วมกัน และสามารถดึงความรู้ ความสามารถของวิศวกรแต่ละคนออกมาสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรให้ได้ สูงที่สุด เมื่อบุคลากรในองค์กรมีความเชื่อมั่นต่อผู้นำ มีความผูกพันที่ดีต่อองค์กร ย่อมร่วมกันพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและเติบโตไปในอนาคตอย่างแน่นอน

## บทที่ 2

### แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร” มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การพัฒนาศักยภาพของบุคคล โดยการทำให้เกิดกำลังใจ สร้างแรงจูงใจด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน รู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน แต่ละคนเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถมอบหมายงานที่เหมาะสมกับผู้นั้น จึงจะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน ได้ (Odumero & Ogbonna, 2013) และการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมักให้ความสนใจกับผลการปฏิบัติงานและพัฒนาการของพนักงานด้วยคุณค่า และอุดมคติมากกว่าการมองโดยนึกถึงประโยชน์ของตนเอง (Kuhnert, 1994) หรือหากนึกถึง แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับความนิยมและถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ แนวคิดของ Bass & Avolio (1994) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำควรประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม มีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร และสามารถสื่อสารไปยังผู้ตามได้ มองเห็นประโยชน์ของผู้อื่นมากกว่าของตนเองเสมอ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจไปในทางที่ไม่ถูกไม่ควร ต้องกล้าแบ่งรับความเสี่ยงร่วมกับพนักงาน ผู้นำควรมีความหนักแน่นและมีเหตุผล จะต้องเลือกทำแต่สิ่ง ที่ถูกต้อง มีจริยธรรมและศีลธรรม ซึ่งจะทำให้เป็นผู้ที่ได้รับความนับถือและความไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานด้วยเกิดการเลียนแบบผู้นำ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ผู้นำจะต้องสามารถจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความสามัคคีให้เกิดขึ้นในทีมและทำให้ผู้ตามมองโลกในแง่ดี ผู้นำและผู้ตามควรมีการสื่อสารที่ดีต่อกัน เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในการทำงาน โดยสามารถร่วมจัดการกับอุปสรรคต่าง ๆ แก้ไขปัญหา และหาแนวทางเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน ได้ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำอาจมีการตั้งสมมุติฐานเพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเกิดความพยายามในการหาวิธีหรือแนวทางในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ซึ่งการกระตุ้นทางปัญญานี้ คือ การ

เน้นกระบวนการในการหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualized Consideration) ผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์ กับผู้ตามแต่ละคน โดยเป็นเสมือนที่ปรึกษา มีความเอาใจใส่ในปัญหาและความต้องการของผู้ร่วม งานคนนั้น ๆ ผู้นำกับผู้ตามจะต้องมีการสื่อสารสองทางเสมอ ผู้นำต้องมีการมอบหมายงาน เพื่อเป็นเสมือนเครื่องมือในการพัฒนาตัวเองของผู้ตาม เปิดโอกาสให้ได้ใช้ ความสามารถ ได้อย่างเต็มที่และคอยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยผู้นำจะทำหน้าที่ดูแลและ ให้คำแนะนำ ช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ แต่จะต้องไม่ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าการถูกจับผิด ซึ่งนอกจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในแต่ละด้านตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของผู้ตามมาก เมื่อผู้นำตั้ง เป้าหมายขององค์กร บริหารจัดการ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้แล้ว จะต้องจูงใจผู้ตาม ให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้และต้องทำให้เกิดความร่วมมือและการทำงานร่วมกันเป็นทีม(Yuki, 1994) หรืออาจกล่าวโดยรวมได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น ในการทำให้ สามารถไปถึงเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้(Wehrich, 2008)

## 2.2 ประสิทธิภาพการทำงาน

Peterson and Plowman (1953 อ้างถึงใน พิชายสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง, 2557) ได้ให้แนวคิดของ ประสิทธิภาพการทำงานว่ามีองค์ประกอบ 4 ข้อ ดังนี้ 1)คุณภาพของงาน งานจะต้องมีคุณภาพสูง ผู้ใช้ได้ประโยชน์ที่คุ้มค่าและมีความพึงพอใจในงาน 2)ปริมาณงาน จะต้องได้ปริมาณงาน ตามความคาดหวังขององค์กร 3) เวลา ใช้เวลาในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม รวดเร็วและ ตรงตามหลักการของงานนั้น ๆ และ4)ค่าใช้จ่าย การดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสม ระหว่างงานกับวิธีการ คือ จะต้องลงทุนน้อยและได้กำไรมากที่สุด ซึ่งมีความหมายไปใน ทางเดียวกับ Portny (2013 อ้างถึงใน ปฏิมา ถนิมกาญจน์, 2561) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงาน คือ การทำงานที่บรรลุเป้าหมายอย่างถูกต้อง มักใช้เวลาสั้นและใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด โดยการทำงานที่สามารถเพิ่มผลผลิต ประหยัดค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลา มักเกิดจากการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ร่วมกับการทำงานเป็นทีม(สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553) หาก พิจารณาประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมแล้ว สามารถแบ่งได้ 2 อย่าง คือ 1)ผลจากการ ดำเนินงาน คือ ผลงานของทีมที่ได้รับการยอมรับ และ 2)ความสามารถของการเป็นทีม คือ การที่สมาชิกในทีมพอใจในทีม ให้การร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน(Kreitner and Kinnichi , 2004) โดยการทำงานเป็นทีมได้ดีควรต้องเริ่มจากการมีประสิทธิภาพการทำงาน ของแต่ละบุคคลก่อน โดยที่ไฟบูลย์ ตั้งใจ(2554) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการ

ทำงานของแต่ละบุคคลที่มีความพร้อม ความสามารถ ความพยายามและทุ่มเท ในการทำงานของตน เพื่อทำงานให้เสร็จตามเวลา รวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพและได้มาตรฐาน บุคคลที่ทำงานด้วยความรับผิดชอบ งานสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการทำงาน คือ ความสามารถในการทำงานของพนักงานในองค์กร ที่ได้ผลงานที่มีคุณภาพและปริมาณงานตามที่องค์กรกำหนดรวมทั้งใช้เวลาในการทำงานอย่างเหมาะสม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า การที่พนักงานตั้งใจทำงาน สามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การมีผลงานที่มีคุณภาพ เพราะพนักงานได้รับการสนับสนุน การดูแลเอาใจใส่จากหัวหน้า อาจกล่าวได้ว่า การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องศึกษา และทำความเข้าใจ ทั้งเรื่องความรู้สึก ความรู้ตลอด จนความสามารถของพนักงานแต่ละคนด้วย (ธีรยุทธ เมฆประสาท, 2558) การทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้าและพนักงานควรจะมีความสัมพันธ์ ที่ดีต่อกัน กล่าวที่จะพูดคุยและปรึกษาหารือกันในเรื่องต่าง ๆ เพื่อที่จะนำไปแก้ไขปัญหาในการ ทำงาน เมื่อพนักงานไม่รู้สึกกดดันที่หัวหน้าให้คำแนะนำและการสนับสนุน จึงเกิดความรัก ในตัวหัวหน้าและองค์กร เกิดความเต็มใจที่จะสร้างผลงานที่บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มความสามารถ ของเค้า(AbuShmasis, 2013) เมื่อผลงานที่ได้ตรงตามความต้องการขององค์กรและสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการหรือลูกค้า ซึ่งเกิดจากการทำงานอย่างมีมาตรฐาน ถูกต้องและ ตรงตามเวลาที่องค์กรกำหนดไว้ ใช้ทรัพยากรแต่ละด้านและเทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ย่อม เป็นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มสูงขึ้น จะยังทำให้ ประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานสูงขึ้นด้วย (อดิศักดิ์, ศสนันท์, ฉัตรยาพร, 2019) หากพิจารณา แยกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ด้าน แต่ละด้านมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ การทำงานอย่างไร รวีวรรณ ยอดจันทร์(2558) ได้กล่าว โดยแยกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ละด้านไว้ดังนี้ 1)ด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาวะผู้นำที่ดีต้องเข้าใจลักษณะงาน ขององค์กร งานในความรับผิดชอบ สามารถปรับวิธีการทำงานหรือพนักงาน ให้มีทักษะ ความรู้ แก้ปัญหาและทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสร็จทันเวลาและเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง 2)ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หัวหน้าต้องสร้างความมั่นใจให้พนักงานทำงานได้ตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ จูงใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน 3)ด้านการ กระตุ้นทางสติปัญญา ประสิทธิภาพการทำงานจะดีได้ส่วนหนึ่งมาจากตัวพนักงาน ผู้นำที่ดีต้องคอย กระตุ้นให้พนักงานเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ กล่าวแสดงความคิดและแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรและการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด ให้ความสำคัญกับระเบียบข้อบังคับ ส่งผลให้ได้ผลงานที่ได้มาตรฐาน 4)ด้าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การให้ความสำคัญกับพนักงานแต่ละคนเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำ



ไปสู่การเรียนรู้ การพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดให้สำเร็จอย่างรวดเร็ว สร้างความพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง เกิดการสูญเสียค่าของทรัพยากรน้อยที่สุดและผลงานที่ได้มาตรฐาน เมื่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอและต้องสื่อสารกับพนักงานให้เข้าใจถึงสถานการณ์ พร้อมทั้ง สร้างแรงจูงใจให้พนักงานร่วมมือกันทำงานกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่หัวหน้าวางเอาไว้ ซึ่งจะช่วย สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เกิดผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจ(ประทีป, ทองฟู, สมพล, 2019)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ทางผู้วิจัยได้มีการการตั้งสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

Ha1 : การมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของวิศวกร

Hb1 : การสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของวิศวกร

Hc1 : การกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของวิศวกร

Hd1 : การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของวิศวกร

## 2.3 ความผูกพันต่อองค์กร

Allen and Meyer (1990 อ้างถึงในเสาวลักษณ์ สวัสดิ์ผล, 2560 และภัทราพรรณ แซ่ตั้ง, 2557) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ว่าเป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร สามารถแบ่ง ความผูกพันได้ 3 แบบ คือ 1)ความผูกพันด้านทัศนคติหรือด้านจิตใจ คือ พนักงานต้องการที่จะอยู่ในองค์กร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ยอมรับในค่านิยม วัฒนธรรมและนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรและอยู่ด้วยความเต็มใจ 2)ความผูกพันด้านการคงอยู่ คือ พนักงานจำเป็นต้องอยู่ในองค์กร เกิดจากค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ จึงต้องอยู่เพื่อรักษาผลประโยชน์นั้นไว้ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน คือ พนักงานรู้สึกว่าจะควรอยู่ในองค์กร ภาระหน้าที่เป็น สิ่งที่ควรกระทำและพนักงานจะอยู่เพื่อความเหมาะสมทางจริยธรรม เพื่อทำงานให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กรและSteers and Porter (1979 อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ สวัสดิ์ผล, 2560) กล่าวเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรไว้เช่นกันว่า ความผูกพันต่อองค์กรมี 3 ลักษณะ คือ 1)ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คือ ลักษณะของคน ที่มีทั้งความเชื่อ ทัศนคติ ยึดมั่นในค่านิยมและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร รู้สึกว่าองค์กรนี้ดีที่สุด และเกิดแรงบันดาลใจให้อยากทำงานให้ดีที่สุด 2)ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์กร คือ การแสดงออกถึงความพยายาม เต็มที่และเต็มใจอุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญาให้กับการทำงาน มีความพยายามอย่างมากในการไปสู่เป้าหมายขององค์กร โดยหวังจะให้ผลงานที่ทำประสบ

ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลสำเร็จและผลดีต่อองค์กร 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ ซึ่งความเป็นหนึ่งขอสมาชิก คือ การแสดงออกถึงความต้องการและตั้งใจในการทำงาน โดยไม่คิดเปลี่ยนแปลงงานที่กำลังทำอยู่ พยายามรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ไม่ต้องการลาออกจากการเป็นสมาชิก เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยความจงรักภักดีและภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร พร้อมทั้งจะบอกกับผู้อื่นเสมอว่า ตนเองเป็นสมาชิกขององค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับทั้งอารมณ์ และเหตุผลของคนในด้านการทำงานและด้านองค์กร สามารถแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมได้ 3 อย่าง คือ 1) การพูด คือ การกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้กับผู้อื่นฟัง 2) การอยู่กับองค์กร คือ ต้องการคงอยู่กับองค์กร ต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร แม้ที่อื่นจะให้ผลประโยชน์มากกว่า 3) การรับใช้ คือ มีความภูมิใจกับงานที่ทำว่าช่วยสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ ยินดีที่จะ ทำงานหนักกว่าจำเป็น (Strellioff, 2003 อ้างถึงในเสาวคนธ์ แสนธรรมพล, 2558) ซึ่งสิ่งที่ พนักงานแสดงออกถึงความผูกพันที่มีต่อองค์กรนั้น ได้แก่ 1) ความตั้งใจและความภูมิใจ ที่จะได้ ทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ 2) วิธีการทำงาน เช่น การสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ เพื่อใช้ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร(Charles, 2006) และการทำงานด้วยความผูกพันต่อ องค์กร พนักงานมักจะตั้งใจและทุ่มเทมากกว่าการทำงานปกติ โดยเห็นได้ชัดว่าจะต้องใช้ทั้งเวลา สติปัญญาและพลังกายใจในการทำงานนั้น(Tower, 2007) หรืออาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความผูกพัน ต่อองค์กร คือ การยอมรับเป้าหมายขององค์กร ตั้งใจและทุ่มเททำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และสุดท้ายจะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรใส่ใจพนักงานทุกระดับขององค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกดีต่อสภาพแวดล้อมและสังคมในการทำงาน ช่วยให้พนักงาน อยากรพัฒนาตัวเองเพื่อให้สามารถทำงานได้ทันตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เมื่อพนักงาน เกิดความมั่นใจ ความภูมิใจ ย่อมส่งผลให้เกิดความสุขในการทำงานและพนักงานรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร(Kim & Kim, 2014) นอกจากการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้พนักงาน มีความรู้สึกมั่นใจในการทำงาน มอบหมายงานสำคัญ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ สร้างโอกาส ในการเติบโตแล้ว ยังเป็นการช่วยรักษาพนักงานไว้ให้อยู่กับองค์กรไม่คิดลาออกจากองค์กร อาจกล่าวได้ว่าเมื่อพนักงานรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นของหัวหน้าจะส่งผลให้เกิด ความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นตามไปด้วย(รัตนพล, มาเรียม, และอัมพล, 2016) การที่พนักงานจะรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าได้ดึนั้น เพราะหัวหน้ามีความชัดเจน ในการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน โดยสามารถปฏิบัติตนต่อพนักงานได้อย่าง เหมาะสมกับแต่ละคน แต่ละ

สถานการณ์ ทำให้การทำงานของพนักงานเกิดประสิทธิภาพ และเกิดความผูกพันต่อองค์กร(นฤมล, 2558) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพัน ต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์กันในทางบวก เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือหัวหน้าต้องใช้การมีส่วนร่วมกับพนักงานในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาองค์กร รับฟังความคิดเห็นจาก พนักงาน มีน้ำใจ มีความเป็นประชาธิปไตย เคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีของผู้อื่น(ถิระนันต์, ผศ.ดร. วาโรและผศ.ดร.วัลลภา, 2555) การที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน เชื่อถือ สรรถา สร้างแรง บันดาลใจในการทำงาน ทำให้งานมีคุณค่าเพิ่มขึ้น ให้โอกาสพนักงานในการแสดงความคิดเห็น คอยกระตุ้นให้มีความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร มีความเข้าใจ ความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน ทั้งเรื่องของความถนัดในการทำงาน จนเรื่องชีวิตส่วนตัว ทั้งหมด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันกับพนักงาน ช่วยให้พนักงานทุ่มเท ทั้งพลังกาย พลังใจ พลังสติปัญญาให้กับการทำงานอย่างเต็มที่(วรนุช, ปราณิ และจันทร์จิรา, 2561)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ทางผู้วิจัยได้มีการการตั้งสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

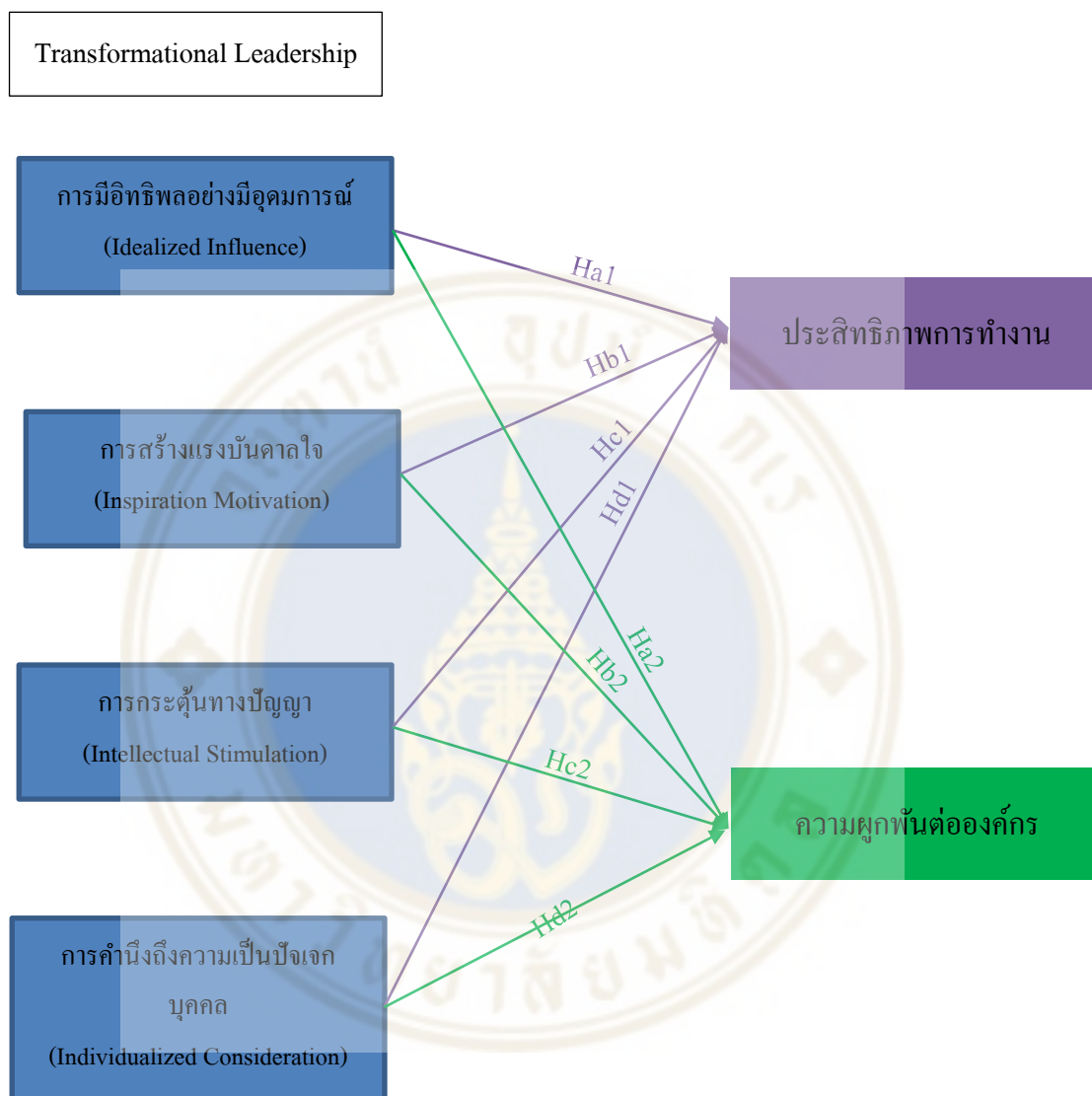
Ha2 : การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร

Hb2 : การสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร

Hc2 : การกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร

Hd2 : การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร

## 2.4 กรอบการวิจัย



ภาพ 2.1 กรอบแนวคิดของงานวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.1 การออกแบบงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative Research) ในรูปแบบ การวิจัยเชิงสำรวจ(Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์(Online Questionnaire, Google Form) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากเป็นวิธี ที่สะดวกและประหยัดทั้งเวลา และค่าใช้จ่าย สามารถกระจายไปยังกลุ่มตัวอย่างได้ง่าย และที่เลือกใช้การวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative Research) เพราะเป็นการหาความสัมพันธ์ ของแต่ละตัวแปร ซึ่งวิธีนี้มีความเหมาะสมมากกว่า รวมถึงงานวิจัยก่อนหน้าก็ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เช่นกัน (พิชญาสีทิพย์ วงศ์กระจ่าง, 2557)

#### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลจากสภาวิศวกร มีจำนวนวิศวกรที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพวิศวกร (ใบ กว.) อยู่ราว 167,334 คน รวมทั้งประเภทใบอนุญาต ซึ่งกระจายตัวอยู่ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ และยังมีผู้ที่จบการศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์จากทุกสถาบันเฉลี่ยปีละ 15,000 คน(ข้อมูลจาก สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา)และหากนับปัจจุบันย้อนหลังไป 35 ปี หรือช่วงที่วิศวกร กำลังเริ่มเข้าสู่ช่วงการทำงานไปจนถึงช่วงที่วิศวกรกำลังจะเกษียณอายุ เท่ากับว่ามีวิศวกรที่ยังอยู่ ในช่วงการทำงานประมาณ 525,000 คน ซึ่งก็คือจำนวนประชากรที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา โดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็นและใช้วิธีการสุ่มแบบลูกโซ่(snowball sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างในลักษณะการสร้างเครือข่ายข้อมูล ส่งต่อข้อมูลซึ่งกันและกัน

เพื่อหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างและกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ 0.5 หรือ ร้อยละ 5 ตามสูตรต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ  $n$  คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  คือ ขนาดประชากร  
 $e$  คือ ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง กำหนดที่ 0.05

นำข้อมูลมาแทนในสูตรแล้วจะได้  $n = 399.847$  หรือประมาณ 400 ตัวอย่าง ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการศึกษาวิจัยที่เหมาะสม คือ 400 ตัวอย่าง

### 3.3 การพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาทั้งหมด 6 ตัวแปร โดยใช้ระดับการวัด ข้อมูลแบบ 5 ระดับ (Likert Scales 1=ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2=ไม่เห็นด้วย 3=ปานกลาง 4=เห็นด้วย 5=เห็นด้วยอย่างยิ่ง) โดยมาตรวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และมาตรวัดประสิทธิภาพการทำงาน ทางผู้วิจัยได้ปรับคำถาม มาจากพิชชาสุทธิธี วงศ์กระจ่าง(2557) โดยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วยคำถาม 11 ข้อ การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยคำถาม 10 ข้อ การกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วยคำถาม 8 ข้อ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยคำถาม 8 ข้อและมาตรวัดประสิทธิภาพการทำงาน ประกอบด้วยคำถาม 11 ข้อ ส่วนมาตรวัดความผูกพันต่อองค์กรมีการปรับคำถามมาจาก เสาวลักษณ์ สวัสดิ์ผล(2560) ประกอบด้วยคำถาม 18 ข้อ เพื่อความเหมาะสมในการหาความสัมพันธ์ ของแต่ละตัวแปร

### 3.4 กระบวนการวิจัย

ทางผู้วิจัยจะสร้างแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) ซึ่งเป็นช่องทางที่เหมาะสมกับการเก็บข้อมูลบนอินเทอร์เน็ตและสามารถกระจายไปยังกลุ่มตัวอย่างได้ง่ายและกลุ่มตัวอย่างสามารถส่งต่อไปยังเครือข่ายข้อมูลได้ง่ายเช่นกัน ด้วยการคัดลอกลิงก์แล้วส่งต่อ โดยกลุ่มตัวอย่างกลุ่มแรกที่ทางผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามให้ คือ เพื่อน รุ่นพี่และรุ่นน้อง ที่กำลังทำงานเป็นวิศวกร (ผู้วิจัยจบการศึกษาจากคณะวิศวกรรมศาสตร์และทำงานอยู่ในบริษัทรับเหมาก่อสร้าง) ผ่านทางแอปพลิเคชัน Line และ Facebook รวมทั้งการโพสต์บนหน้า Feed ของทั้งสองแอปพลิเคชันและโพสต์ในกลุ่มหรือเพจที่เกี่ยวกับวิศวกร เช่น ศิษย์เก่าคณะวิศวกรรมศาสตร์ สมาคมวิศวกร ฯลฯ เพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ตรงตามกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา โดยผู้วิจัยจะใช้เวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 15 กันยายน 2563 ถึงวันที่ 15 ตุลาคม 2563 รวมเป็นระยะเวลาประมาณ 1

เดือน หลังจากได้รับการอนุมัติผ่านการประเมินจริยธรรมการวิจัยจากศูนย์ส่งเสริมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีความเหมาะสมตามหลักวิชาการและ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรม ทั้งนี้มีการกำหนดแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่าง ต้องเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตัวเอง ข้อมูลส่วนตัวและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จะได้รับการเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ นอกจากนี้การกำหนดคำถามในแบบสอบถาม ผู้วิจัย มีการอ้างอิงจากงานวิจัยก่อนหน้าและนำมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม เพื่อคัดกรองกลุ่มตัวอย่าง หรือวิศวกรที่กำลังทำงานอยู่ในประเทศไทย

### 3.5 การทดสอบเครื่องมือวิจัย

#### 3.5.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา

ทางผู้วิจัยนำคำถามที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยมาจากงานวิจัยก่อนหน้า เพื่อเหตุผลทางความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของเนื้อหาตามความเหมาะสมของงานวิจัยและมีการนำแบบสอบถามดังกล่าวเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้คำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล เพื่อศึกษาการวิจัยครั้งนี้ได้จริง หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดสอบก่อนใช้จริง โดยการนำแบบสอบถามจำนวน 10 ชุด ไปให้กลุ่มตัวอย่างได้ลองตอบแบบสอบถาม เพื่อทดสอบความถูกต้องของผู้ตอบแบบสอบถามว่ามีความสอดคล้องตามความเป็นจริง อีกทั้งผู้วิจัยมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามด้วยวิธีการวิเคราะห์ Factor Analysis เพื่อจัดกลุ่มและลดจำนวนในแต่ละตัวแปรให้อยู่ในปัจจัยเดียวกัน โดยใช้วิธีการทางสถิติคือ Principle Component Factor และใช้วิธีการหมุนลักษณะ Promax Rotation ซึ่งตัวแปรที่วัดจะต้องไม่มีค่า Factor Loading มากกว่า 1 ปัจจัย เพื่อนำไปวิเคราะห์แยกตามแต่ละกลุ่มปัจจัย ผลการวิเคราะห์พบว่ามีค่า KMO เท่ากับ 0.958 ดังแสดงในตาราง 3.1 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ KMO and Bartlett's Test สามารถจัดกลุ่มปัจจัยได้ทั้งหมด 4 กลุ่มประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ตัวแปรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รวม 6 ปัจจัย กลุ่มที่ 2 ตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ รวม 5 ปัจจัย กลุ่มที่ 3 ตัวแปร การกระตุ้นทางปัญญา รวม 3 ปัจจัย และกลุ่มที่ 4 ตัวแปรการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รวม 1 ปัจจัย ทั้งนี้ทุกปัจจัยมีค่า Factor Loading มากกว่า 0.5 ขึ้นไป ดังแสดงในตาราง 3.2 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ Pattern Matrix<sup>a</sup> ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้อมูลที่นำมาใช้มีความเหมาะสม

ตาราง 3.1 แสดงผลการวิเคราะห์ Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.958
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	3236.973
df	105
Sig.	.000

ตาราง 3.2 แสดงผลการวิเคราะห์ Factor Analysis

Pattern Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	4
TFL Idealized Influence 2	.861			
TFL Idealized Influence 3	.924			
TFL Idealized Influence 4	.893			
TFL Idealized Influence 5	.896			
TFL Idealized Influence 6	.689			
TFL Idealized Influence 9	.785			
TFL Inspirational Motivation 5		.672		
TFL Inspirational Motivation 6		.782		
TFL Inspirational Motivation 7		.798		
TFL Inspirational Motivation 8		.973		
TFL Inspirational Motivation 9		.814		
TFL Intellectual Stimulation 1			.813	
TFL Intellectual Stimulation 6			.889	
TFL Intellectual Stimulation 7			.666	
TFL Individualized Consideration 6				.906

Extraction Method : Principal Component Analysis.



Rotation Method : Promax with Kaiser Normalization

a. Rotation converged in 6 iterations

### 3.5.2 การทดสอบความเชื่อมั่น

ทางผู้วิจัยนำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ Factor Analysis มาตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแต่ละตัวแปรในแบบทดสอบ โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 หากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคมากกว่า 0.7 ขึ้นไป ถือว่าค่าความเชื่อมั่นผ่านเกณฑ์และเป็นที่ยอมรับได้

ตาราง 3.3 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละตัวแปร

ตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	Cronbach's alpha coefficient
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : TFL		
- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) : II	6	0.949
- การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) : IM	5	0.908
- การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) : IS	3	0.791
- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) : IC	1	
ประสิทธิภาพการทำงาน (Work Efficiency) : WE	11	
ความผูกพันต่อองค์กร ( Organization Commitment) : OC	18	

### 3.6 สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้จำนวนข้อมูลหรือการตอบแบบสอบถามครบตามที่กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างแล้ว ทางผู้วิจัยนำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) เพื่อหาข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

#### 3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์และแสดงผลสำหรับข้อมูลด้านลักษณะประชากรศาสตร์ ประวัติ การศึกษาและสาขาวิศวกร โดยการแจกแจงความถี่(Frequency) และค่าร้อยละ(Percentage)

### 3.6.2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานทางการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย(Simple Linear Regression) และการถดถอยพหุคูณ(Multiple Regression) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรที่ทำการศึกษาและกำหนดการวัดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ(Significant Level) เท่ากับ 0.05



## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร” ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์ โดยการกระจายข้อมูลแบบสุ่มไปผ่านทางแอปพลิเคชัน Line และ Facebook ร่วมทั้งการโพสต์บนหน้า Feed ของทั้งสองแอปพลิเคชันและโพสต์ในกลุ่มหรือเพจที่เกี่ยวกับวิศวกร เช่น ศิษย์เก่าคณะวิศวกรรมศาสตร์ สมาคมวิศวกร ฯลฯ ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 284 คน โดยผ่านการคัดกรองตามกลุ่มตัวอย่าง ได้รับความตอบกลับและคำตอบมีความถูกต้องทั้งสิ้น 266 คน ทางผู้วิจัยจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์และหาข้อสรุปทางสถิติได้ ดังนี้

#### 4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

จากค่าสถิติพบว่า ประชากรที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย(ร้อยละ 69.9) อายุระหว่าง 31-40 ปี(ร้อยละ 59.4) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี(ร้อยละ 71.8) จบการศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์สาขาเครื่องกล(ร้อยละ 45.9) และปัจจุบันยังคงทำงานด้านวิศวกรรมศาสตร์อยู่(ร้อยละ 82) เป็นจำนวนมากที่สุด ดังแสดงในตาราง 4.1 ตารางแสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 4.1 แสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะ		จำนวน	ร้อยละ
1.เพศ	ชาย	186	69.9
	หญิง	80	30.1
รวม		266	100

ตาราง 4.1 แสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลักษณะ		จำนวน	ร้อยละ
2.อายุ	20 - 30 ปี	70	28.9
	31 - 40 ปี	158	59.4
	41 - 50 ปี	22	8.3
	51 - 60 ปี	8	3
	61 ปี ขึ้นไป	1	0.4
	รวม	266	100
3.ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	1.5
	ปริญญาตรี	191	71.8
	ปริญญาโท	68	25.6
	ปริญญาเอก	3	1.1
	รวม	266	100
4.จบการศึกษาด้าน วิศวกรรมศาสตร์จาก สาขา	โยธา	8	3
	เครื่องกล	122	45.9
	ไฟฟ้า	50	18.8
	เคมี	5	1.9
	อุตสาหกรรม	11	4.1
	คอมพิวเตอร์	15	5.6
	การบินและอวกาศ	9	3.4
	สิ่งแวดล้อม	6	2.3
	อื่น ๆ	40	15
	รวม	266	100
5.ปัจจุบันยังคงทำงาน ด้านวิศวกรรม	ทำ	218	82
	ไม่ได้ทำ	48	18
	รวม	266	100

## 4.2 การทดสอบสมมุติฐานทางสถิติ

### 4.2.1 การทดสอบสมมุติฐานเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

จากสมมุติฐานที่ 1- 4 (Ha1,Hb1,Hc1,Hd1) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพการทำงาน จากผลการวิเคราะห์แบบถดถอย ANOVA Test แสดงให้เห็นระดับนัยสำคัญ  $p = 0.000$  ( $F_{4,261} = 14.381$ ) ดังแสดงในตาราง 4.1 ตารางแสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพการทำงานเท่ากับ ร้อยละ 18.1 ( $R^2 = 0.181$ ) ดังแสดงในตาราง 4.3 ตารางค่าสถิติการวิเคราะห์ความแปรผันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ตาราง 4.2 แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14.480	4	3.620	14.381	.000 <sup>a</sup>
Residual	65.700	261	.252		
Total	80.180	265			

a. Predictor: (Constant), TFL II, IM, IS, IC

b. Dependent Variable: SWE Work Effectiveness

ตาราง 4.3 แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความแปรผันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjust R Square	Std. Error of the Estimation
1	.425 <sup>a</sup>	.181	.168	.50152

a. Predictor : (Constant), TFL II , IM , IS , IC

b. Dependent Variable : SWE Work Effectiveness

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของตัวแปรอิสระ พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญ  $p=0.028$  ซึ่งสนับสนุนสมมุติฐานที่ 2(Hb1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.205 และการกระตุ้นทางปัญญา(Intellectual Stimulation) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญ  $p=0.001$  ซึ่งสนับสนุนสมมุติฐานที่ 3(Hc1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.237 ในขณะที่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(Idealized Influence)และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualized Consideration) ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน เนื่องจากระดับนัยสำคัญเกิน 0.05 นั่นคือ  $p=0.586$  และ  $p=0.509$  ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าปฏิเสธสมมุติฐานที่ 1(Ha1) และ 4(Hd1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ( $\beta$ ) เท่ากับ (-0.054) และ 0.047 ตามลำดับ ดังแสดงในตาราง 4.4 ตารางแสดงผลค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ตาราง 4.4 แสดงผลค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.820	.168		16.751	.000
Idealized Influence	-.034	.062	-.054	-.545	.586
Inspiration Motivation	.123	.056	.205	2.204	.028
Intellectual Stimulation	.194	.059	.237	3.270	.001
Individualized Consideration	.023	.034	.047	.661	.509

#### 4.2.2 การทดสอบสมมุติฐานเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพัน

##### ต่อองค์กร

จากสมมุติฐานที่ 5,6,7,8(Ha2,Hb2,Hc2,Hd2) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร จากผลการวิเคราะห์แบบถดถอย ANOVA Test แสดงให้เห็นระดับนัยสำคัญ  $p=0.000$  ( $F_{4,261} = 24.331$ ) ดังแสดงในตาราง 4.5 ตารางแสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพการทำงานเท่ากับร้อยละ 27.2 ( $R^2 = 0.272$ ) ดังแสดงในตาราง 4.6 ตารางค่าสถิติการวิเคราะห์ความแปรผันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

**ตาราง 4.5** แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	43.174	4	10.793	24.331	.000 <sup>a</sup>
Residual	115.781	261	.444		
Total	158.954	265			

a. Predictor: (Constant), TFL II, IM, IS, IC

b. Dependent Variable: SOC Organization Commitment

**ตาราง 4.6** แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความแปรผันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjust R Square	Std. Error of the Estimation
1	.521 <sup>a</sup>	.272	.260	.66604

a. Predictor: (Constant), TFL II, IM, IS, IC

b. Dependent Variable: SOC Organization Commitment

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของตัวแปรอิสระ พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(Idealized Influence) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ  $p=0.028$  ซึ่งสนับสนุนสมมุติฐานที่ 5(Ha2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.205 และการสร้างแรงบันดาลใจ(Inspiration Motivation) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ  $p=0.001$  ซึ่งสนับสนุนสมมุติฐานที่ 6(Hb2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.286 ในขณะที่การกระตุ้นทางปัญญา(Intellectual Stimulation)และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualized Consideration) ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ



การทำงาน เนื่องจากระดับนัยสำคัญเกิน 0.05 นั่นคือ  $p=0.626$  และ  $p=0.053$  ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าปฏิสัมพันธ์สมมุติฐานที่ 7(Hc2) และ 8(Hd2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ ( $\beta$ ) เท่ากับ (-0.038) และ 0.130 ตามลำดับ ดังแสดงในตาราง 4.7 ตารางแสดงผลค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

**ตาราง 4.7** แสดงผลค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Coefficients<sup>a</sup>

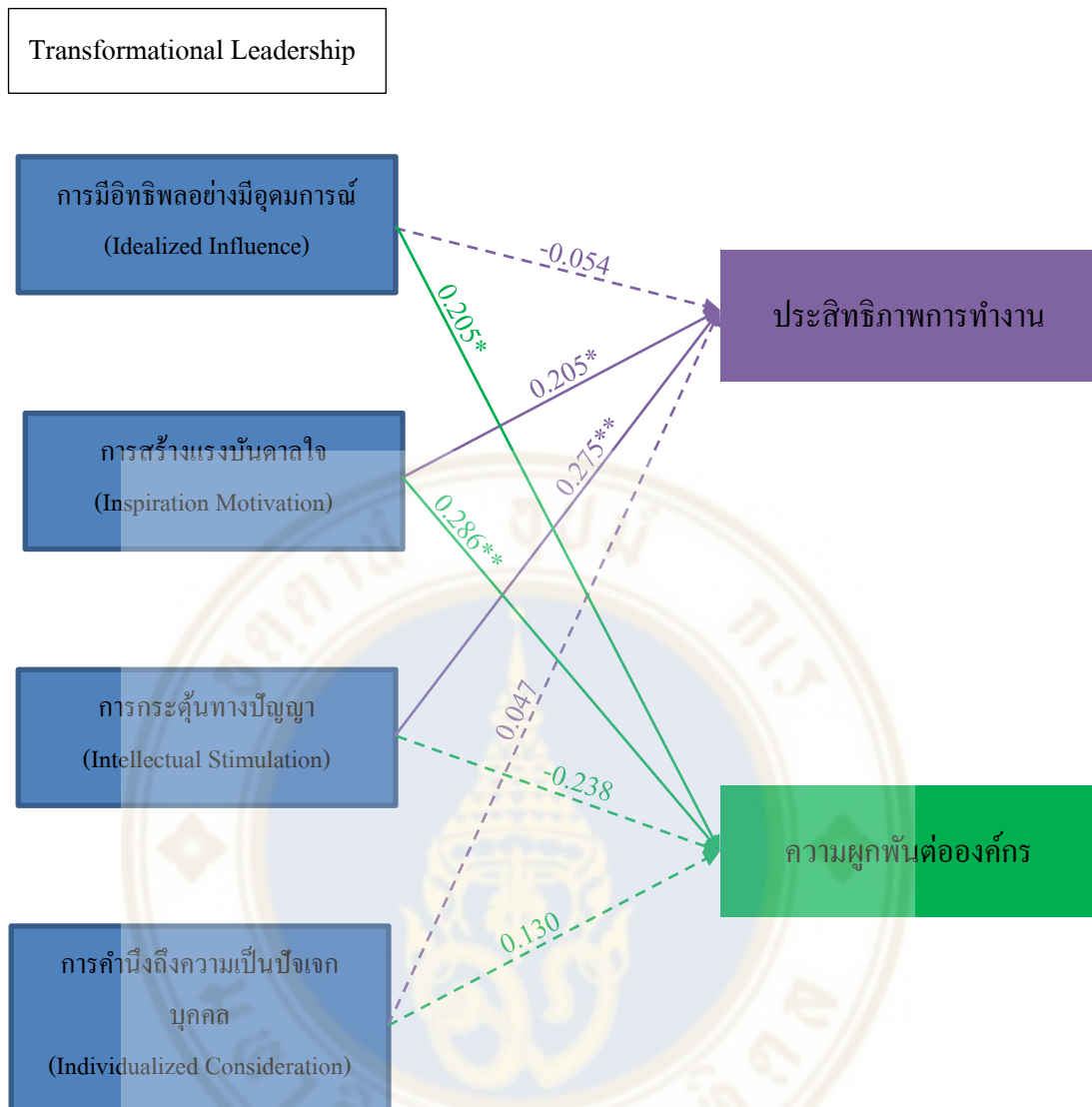
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.016	.223		9.020	.000
Idealized Influence	.180	.082	.205	2.205	.028
Inspiration Motivation	.242	.074	.286	3.268	.001
Intellectual Stimulation	-.038	.079	-.038	-.488	.626
Individualized Consideration	.089	.046	.130	1.941	.053

#### 4.3 การทดสอบสมมุติฐานทางสถิติ

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ผู้วิจัยสามารถสรุปสมมุติฐานงานวิจัยได้ ดังแสดงในตาราง 4.6 ตารางแสดงผลสรุปผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร

ตาราง 4.8 แสดงผลสรุปผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร

สมมุติฐานงานวิจัย		ผลการทดสอบสมมุติฐาน
สมมุติฐานที่ 1 (Ha1)	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของวิศวกร	ปฏิเสธ
สมมุติฐานที่ 2 (Hb1)	การสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของวิศวกร	สนับสนุน
สมมุติฐานที่ 3 (Hc1)	การกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของวิศวกร	สนับสนุน
สมมุติฐานที่ 4 (Hd1)	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของวิศวกร	ปฏิเสธ
สมมุติฐานที่ 5 (Ha2)	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร	สนับสนุน
สมมุติฐานที่ 6 (Hb2)	การสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร	สนับสนุน
สมมุติฐานที่ 7 (Hc2)	การกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร	ปฏิเสธ
สมมุติฐานที่ 8 (Hd2)	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร	ปฏิเสธ



ภาพ 4.2 สรุปผลการวิจัย

\* $p < 0.05$  , \*\* $p < 0.001$

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร งานวิจัยนี้เพิ่มเติมจากงานวิจัยเก่า โดยการเฉพาะเจาะจงไปที่กลุ่มวิศวกรและศึกษาแยกตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เมื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติพบว่า แต่ละด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกรด้วยค่าทางสถิติที่แตกต่างกัน โดยงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เช่นเดียวกับงานวิจัยของรวิวรรณ ยอดจันทร์(2558) ที่มีการพิจารณาแยกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ด้าน แต่ละด้านส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดย 1)การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาวะผู้นำที่ดีสามารถปรับวิธีการทำงานของพนักงานให้สามารถแก้ปัญหาและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2)การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำที่สร้างความมั่นใจให้กับพนักงาน ส่งผลให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน 3)การกระตุ้นทางปัญญา ประสิทธิภาพการทำงานที่ดีต้องเริ่มจากตัวพนักงาน ดังนั้น การกระตุ้นให้พนักงานแสดงความรู้ ความคิด ข้อมส่งผลดีต่องานด้วย และ4)การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การให้ความสำคัญกับพนักงานแต่ละคน จะช่วยให้สามารถพัฒนาพนักงานให้ตอบสนองความต้องการขององค์กรหรือหมายถึงการสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกันกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงาน สร้างโอกาสในการเติบโต เป็นการช่วยรักษาให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ไม่คิดลาออกจากองค์กร(รัตนพล, มาเรียมและอัมพล, 2016) อีกทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธา สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความเข้าใจความแตกต่างของแต่ละคน ล้วนสร้างความผูกพันกับพนักงาน ให้พนักงานทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจให้กับการทำงานอย่างเต็มที่(วรณูช, ประณี และจันทร์จิรา, 2561) แต่หากนำมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีการเฉพาะเจาะจงไปที่กลุ่ม

ของวิศวกรกลับพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทั้งประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรมีเพียงด้านการสร้างแรงบันดาลใจเท่านั้น เป็นเพราะด้วยสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนี้ การได้รับการกระตุ้น การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อพนักงานมีทั้งร่างกายและแรงใจจึงสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความผูกพันต่อองค์กรที่ทำงานอยู่ ในขณะที่องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกลับไม่ส่งผลต่อทั้งประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร เพราะการทำงานและการแสดงออกของผู้นำมักจะต้องมองภาพกว้าง ภาพรวมของทีมงาน ไม่เฉพาะเจาะไปที่คนใดคนหนึ่งเท่านั้น จึงทำให้กลุ่มวิศวกรไม่มองเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญที่สามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร มาที่องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเพียงอย่างเดียว เพราะการที่พนักงานจะทำงานได้อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพจำเป็นจะต้องมีการเพิ่มพูนทักษะต่าง ๆ และกระตุ้นให้รู้จักนำความสามารถต่าง ๆ ที่มีออกมาใช้สร้างประโยชน์ให้ได้มากที่สุด ผ่านการอบรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ และองค์ประกอบตัวสุดท้ายด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเท่านั้น เพราะเมื่อวิศวกรมีผู้นำที่ดี มีทั้งคุณธรรมและจริยธรรม มีความรู้ ความสามารถ ให้ความช่วยเหลือและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เข้าใจองค์กร เข้าในธุรกิจที่กำลังดำเนินอยู่ ทั้งหมดเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่วิศวกรต้องการร่วมงานด้วย จึงเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร

## 5.2 สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลจากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของวิศวกร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

### 5.3 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย

การวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร ดังนั้น องค์กรที่ดำเนินธุรกิจทางด้านวิศวกรรม ที่จำเป็นต้องมีวิศวกรเป็นพนักงานขององค์กรและเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินธุรกิจพัฒนาองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจ รวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน ผ่านการบรรยายหรืออบรม กิจกรรมต่าง ๆ ให้กับทุกคนในองค์กร ถึงบทบาทหน้าที่ที่แต่ละคนควรทำ เพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้แกกันและกัน ทั้งพนักงานต่างระดับและพนักงานระดับเดียวกัน เป็นต้น ต่อมาควรมีการอบรมหรือจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงาน อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งและสิ่งที่แต่ละคนรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้กลับมาพัฒนางานที่ตนเองต้องรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สุดท้ายเรื่องของการขึ้นเป็นพนักงานระดับหัวหน้า ควรมีการทดสอบ ให้ความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้เป็นผู้หน้าที่เหมาะสมในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็น คุณลักษณะ คุณสมบัติ คุณธรรมและจริยธรรม เป็นต้น การพัฒนาในด้านต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อเป็นการพัฒนาและเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในธุรกิจ ให้สามารถนำพาธุรกิจให้เติบโตต่อไป

### 5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย

เนื่องจากการทำวิจัยในครั้งนี้ ถูกจำกัดด้วยระยะเวลาของการเก็บข้อมูลและภาวะการทำงานของแต่ละองค์กรที่ต้องเกิดการปรับตัวหลังช่วงการระบาดของ Covid 19 ทำให้ต้องใช้การเก็บข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์เท่านั้น และการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ผ่านการส่งต่อแบบลูกโซ่ ทำให้ได้จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วนและเกิดการกระจายตัวไม่มากพอ เช่น กลุ่มที่ตอบแบบสอบถามมีความแะกลุ่มของสาขาวิชาและช่วงอายุ หากมีการส่งแบบสอบถามไปยังองค์กรต่าง ๆ โดยกระจายตัวไปยังทุกธุรกิจด้านวิศวกรรม คาดว่าจะสามารถได้คำตอบจากผู้ตอบแบบสอบถามที่หลากหลายมากกว่านี้ นอกจากนี้เนื่องจากการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามเพียงอย่างเดียวอาจทำให้ไม่สามารถอธิบายคำตอบหรือเหตุผลของแต่ละผู้ตอบแบบสอบถามได้ชัดเจนกว่านี้ เพราะการต่างองค์กร ต่างวัฒนธรรมขององค์กร อาจส่งผลต่อคำตอบที่ได้ในแบบสอบถามไม่ครบถ้วนได้

## บรรณานุกรม

- นายตเนศร์ สันตยารมภ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนวรรษ ศรีวระมย์ (2558, พฤษภาคม-สิงหาคม), ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์ตอบแทนที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชในประเทศไทย, 11(2), หน้า 203-210, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- สาตี เกลียวเกรียงไกร, มาเรียม นะมิและอัมพล ชูสนุก (2559, มิถุนายน), อิทธิพล ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพของหัวหน้างานและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่, 11(1), หน้า 1-13, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- ธีระยุทธ เมฆประสาท (2559), อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศญี่ปุ่นในประเทศไทย, คุยฎินิพนธ์, บริหารธุรกิจ คุยฎิบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ณิชชา เกตุงาม, อัครวรรณ์ แสงวิภาค (2019), ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการอุตสาหกรรมเหล็กบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์, การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 3, คณะวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา, หน้า 332-338
- ประพันธ์ แสงใสและฉัตรธาร ลิมอุปถัมภ์ (2019), ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท อีโก้สปอร์ตอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 3, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธนบุรี
- นฤมล แสงสง่าศรี (2558, กรกฎาคม-ธันวาคม), ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของพนักงานครู สังกัดเทศบาล ในจังหวัดชลบุรี, วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร, 10(2), หน้า 44-55

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ถิระนันท์ ฤทธิพิศ, ผศ.ดร.วาโร เฟื่องสวัสดิ์และ ผศ.ดร.วัลลภา ฉลากบาง (2555, มกราคม-เมษายน), ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม, วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม, 2(1), หน้า 36-41
- รัตนพล อุปฐมา, มาเรียม นะมิและอัมพลชูสนุก (2559, สิงหาคม), ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน), วารสารปัญญาภิวัฒน์, หน้า 39-49
- ประเวศ รัตนเพียรและสุริย์วิภา ไวยพันธ์ (2561, มกราคม-มิถุนายน), ปัจจัยโครงสร้างเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานมหาวิทยาลัยเอกชน, วารสารธุรกิจปริทัศน์, 10(1), หน้า 73-88
- วรนุช วงศ์เจริญ, ประณี มีหาญพงษ์และจันทร์จิรา วงษ์ขมทอง (2561, กรกฎาคม-กันยายน), ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติของหัวหน้าหอผู้ป่วย, วารสารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 26(3), หน้า 23-30
- อดิศักดิ์ เอมมัสสกุล, ศศนันท์ วิวัฒน์ชาติและนิตยาพร เสมอใจ (2019), ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท โพรเฟสชั่นแนล เอ้าท์ซอสซิ่ง โซลูชั่นส์ จำกัด, Journal of Management and Development Ubon Ratchathani Rajabhat University
- ประทีป แสงเพชร, ทองฟู ศิริวงศ์และสมพล ทุงหว่า (2019, กรกฎาคม-ธันวาคม), ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร, วารสารนักบริหาร Executive Journal, 39(2), หน้า 66-81
- ลลิตา ถนอมสิงห์ (2557, กรกฎาคม-ธันวาคม), อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา, วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์, 9(2), หน้า 31-40
- ปยุตวิษ แก้วล้อม (2560), การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานสถานีโทรทัศน์แห่งหนึ่ง, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ทิพวรรณ โอบคั้ง (2549), ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1, วิทยานิพนธ์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- วันชื่น ทองอยู่ (2561), ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2, วิทยานิพนธ์, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- เสาวลักษณ์ สวัสดิ์ผล (2560), ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด, งานนิพนธ์, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- จารุวัฒน์ โพธิ์ทอง (2556), ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เอกพจน์ เข้มปัญญา (2561), อิทธิพลของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร, ดุษฎีนิพนธ์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ปิยนุช เกียนมา (2558), อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงใต้, วิทยานิพนธ์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- พิชญุสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง (2557), อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษา บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- ธงชัย ฝ่าพิมาย (2559), ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง กรณีศึกษาพนักงานส่วนผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- นลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558), ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ทิพวรรณ เอี่ยมวงษา (2559), ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบริษัท แอลซีบี คอร์ปอเรชั่น จำกัด, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ขวัญตา บาลโสง (2560), ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนที่ 45(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- นัญญิกา นิลสุข (2560), ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการทำงานตามทัศนคติของครูอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- จิราพร ชุมบางหมั่ง (2556), ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร บริษัท สี่มาธุรกิจ จำกัด, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- จักรภพ พันธ์ (2561), ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตภาคตะวันออก นิคมอุตสาหกรรม 304, วิทยานิพนธ์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- มณีนรัตน์ ศรีคุ้ม (2561), ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
- ธนพล แสงจันทร์ (2555), อิทธิพลคุณภาพชีวิตที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานผ่านความผูกพันขององค์กรของพนักงาน บริษัท ฟอลคอน ประกันภัย จำกัด (มหาชน), วิทยานิพนธ์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ภูเมธ แก้วเขียว (2555), การศึกษาระดับความเครียดและประสิทธิภาพการทำงานของครูการศึกษาพิเศษ ในเขตกรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ปฎิมา ถนิกกาญจน์ (2561), บรรยากาศองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมสุรนารี, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- รินดา ชั้นธรรม (2555), ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กลุ่มภาคกลาง, วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
- อภิศักดิ์ อัจฉินันท์ (2557), ผลกระทบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรกับการทำงานเป็นทีมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานไอทีในเขตกรุงเทพ, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- วชิรพันธ์ ท่วมพงษ์ (2561), ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน ปัจจัยการคงอยู่ในองค์กรและประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชน กลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- ณัฐนันท์ ทาค่า (2561), ความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในเครือไทยรัฐ กรุ๊ป, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- จิราณูช ขวงทอง (2556), ผลกระทบของความกดดันในวิชาชีพที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ทำบัญชีในจังหวัดขอนแก่น, วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- กรรณิการ์ รัตนทิพย์ (2555), ผลกระทบของการทำงานที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีธุรกิจผลิตน้ำมันและไขมันจากพืชและสัตว์ในประเทศไทย, วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- รวีวรรณ ยอดจันทร์ (2558), ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ลำไพ พรหมชัย (2561), ปัจจัยแรงจูงใจและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในจังหวัดอุบลราชธานี, คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
- เสกสรรค์ ศิริวรรณ (2554), ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ เทอร์คิง จำกัด ในเขตภาคเหนือ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุภัสสร ระงับภัย (2559), ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในสวัสดิการกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท สิริกาญจน์ อินเตอร์เทค จำกัด, วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- อาฐิติกุล เจริญกุล (2555), คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ธนาคาร ทหารไทย จำกัด (มหาชน) เขตแจ้งวัฒนะ, วิทยานิพนธ์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ดำรงฤทธิ์ จันทมงคล (2550), ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรกับอายุการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ภูมิศึกษา บริษัท เอส.เอ็ม.วี (ไทยแลนด์) จำกัด, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ภัทรพรหม แซ่ตั้ง (2557), ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรกับความสุขในการทำงานของพนักงาน ภูมิศึกษา ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล, วิทยานิพนธ์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- จิราพร ขำฉัตร (2557), ความสัมพันธ์ต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสรรพากรพื้นที่พระนครศรีอยุธยา, วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- เสาวคนธ์ แสนธรรมพล (2558), ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร ภูมิศึกษาพยาบาลวิชาชีพในกรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



## ภาคผนวก ก

## ตารางแสดงมาตรวัดของตัวแปรอ้างอิงจากผลงานก่อนหน้า

ปัจจัย	คำถามที่ใช้ในแบบสอบถาม	อ้างอิง
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง TFL – การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ II</b>		
<b>TFL-II 1</b>	หัวหน้าของท่านแบ่งปันความสำเร็จในงานร่วมกับท่าน เมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ	ปรับปรุงจาก พิชญสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง (2557)
<b>TFL-II 2</b>	ท่านมีความเคารพนับถือในตัวหัวหน้าของท่าน	
<b>TFL-II 3</b>	หัวหน้าของท่านมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน	
<b>TFL-II 4</b>	หัวหน้าของท่านทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ได้บังคับบัญชา	
<b>TFL-II 5</b>	ท่านมีความเชื่อถือและความไว้วางใจในตัวหัวหน้าของท่าน	
<b>TFL-II 6</b>	หัวหน้าของท่านมักใช้อำนาจที่มีอยู่ <u>เพื่อประโยชน์ของตนเอง</u>	
<b>TFL-II 7</b>	หัวหน้าของท่านปฏิบัติงานอย่างมีหลักการและเหตุผล	
<b>TFL-II 8</b>	หัวหน้าของท่านร่วมรับผิดชอบกับท่าน เมื่อเกิดความผิดพลาดในงาน	
<b>TFL-II 9</b>	ท่านพยายามปฏิบัติตามแบบอย่างหัวหน้าของท่าน	
<b>TFL-II 10</b>	หัวหน้าของท่านมักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	
<b>TFL-II 11</b>	หัวหน้าของท่านมีความมั่นคงทางอารมณ์ ทำงานด้วยเหตุผล	

ตารางแสดงมาตรวัดของตัวแปรอ้างอิงจากผลงานก่อนหน้า (ต่อ)

ปัจจัย	คำถามที่ใช้ในแบบสอบถาม	อ้างอิง
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง TFL – การสร้างแรงบันดาลใจ IM</b>		
<b>TFL-IM 1</b>	หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน	ปรับปรุงจาก พิชญสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง (2557)
<b>TFL-IM 2</b>	หัวหน้าของท่านสนับสนุนให้ท่านหาวิธีการเชิงสร้างสรรค์ ใน การทำงาน เช่น การทำงานแบบมีระบบ การกำหนดขั้นตอน การ ดำเนินการและการแก้ปัญหา	
<b>TFL-IM 3</b>	หัวหน้าของท่านมอบหมายงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ ให้ ท่านทำ	
<b>TFL-IM 4</b>	หัวหน้าของท่านทำให้ท่านเกิดความรู้สึกผูกพันในการทำงาน	
<b>TFL-IM 5</b>	หัวหน้าของท่านจูงใจให้ท่านเล็งเห็นถึงเป้าหมายในอนาคต ที่น่า ดึงดูดใจ	
<b>TFL-IM 6</b>	หัวหน้าของท่านไม่เคยเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วม ในการ ตั้งเป้าหมายของการทำงาน	
<b>TFL-IM 7</b>	หัวหน้าของท่านถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ท่านรับรู้ได้ อย่างถูกต้องชัดเจน	
<b>TFL-IM 8</b>	หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม	
<b>TFL-IM 9</b>	หัวหน้าของท่านโน้มน้าวให้ท่านมีความกระตือรือร้นใน การ ทำงาน	
<b>TFL-IM 10</b>	หัวหน้าของท่านอธิบายให้ท่านเข้าใจถึงคุณค่าและความหมาย ใน การทำงาน	

ตารางแสดงมาตรวัดของตัวแปรอ้างอิงจากผลงานก่อนหน้า (ต่อ)

ปัจจัย	คำถามที่ใช้ในแบบสอบถาม	อ้างอิง
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง TFL – การกระตุ้นทางปัญญา IS</b>		
<b>TFL-IS 1</b>	หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการคิดและเสนอความคิดเห็น	ปรับปรุงจาก พิชญสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง (2557)
<b>TFL-IS 2</b>	ท่านนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ในการปฏิบัติงาน	
<b>TFL-IS 3</b>	หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติงาน	
<b>TFL-IS 4</b>	หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในทางที่ดีกว่าเดิม	
<b>TFL-IS 5</b>	ท่านไม่เคยมีโอกาสร่วมเสนอความคิดเห็นในขณะที่มีการพูดคุยกับหัวหน้าของท่าน	
<b>TFL-IS 6</b>	หัวหน้าของท่านมักตั้งคำถามที่กระตุ้นหรือส่งเสริมให้ท่าน คิดสร้างสรรค์ประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่	
<b>TFL-IS 7</b>	หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านหาวิธีการแก้ไขปัญหาในแง่มุมใหม่ๆ	
<b>TFL-IS 8</b>	หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหการทำงาน	



ตารางแสดงมาตรวัดของตัวแปรอ้างอิงจากผลงานก่อนหน้า (ต่อ)

ปัจจัย	คำถามที่ใช้ในแบบสอบถาม	อ้างอิง
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง TFL – การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล IC</b>		
<b>TFL-IC 1</b>	หัวหน้าของท่านไม่ค่อยมีโอกาสพูดคุยหรือสอบถาม <u>ความต้องการ</u> ของท่าน	ปรับปรุงจาก พิชญสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง (2557)
<b>TFL-IC 2</b>	หัวหน้าของท่านยอมรับในความสามารถของท่าน	
<b>TFL-IC 3</b>	หัวหน้าของท่านรับฟังปัญหาในการทำงานของท่านด้วย <u>ความตั้งใจ</u>	
<b>TFL-IC 4</b>	หัวหน้าของท่านสนับสนุนการพูดคุยกับท่าน เพื่อแลกเปลี่ยน <u>ข้อมูล</u> ซึ่งกันและกัน	
<b>TFL-IC 5</b>	หัวหน้าของท่านคอยส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านได้พัฒนา <u>ศักยภาพ</u> ของท่าน	
<b>TFL-IC 6</b>	หัวหน้าของท่านสอนงานและให้คำปรึกษาเมื่อท่านต้องการ <u>การชี้แนะ</u>	
<b>TFL-IC 7</b>	หัวหน้าของท่านประเมินความก้าวหน้าของท่านโดยที่ท่าน <u>ไม่รู้</u> สึกว่าถูกตรวจสอบการทำงาน	
<b>TFL-IC 8</b>	หัวหน้าของท่านคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อท่าน ในการ <u>พัฒนา</u> ตนเอง	

ตารางแสดงมาตรวัดของตัวแปรอ้างอิงจากผลงานก่อนหน้า (ต่อ)

ปัจจัย	คำถามที่ใช้ในแบบสอบถาม	อ้างอิง
<b>ประสิทธิภาพการทำงาน WE</b>		
<b>WE 1</b>	ผลงานที่ท่านปฏิบัติออกมามีความถูกต้อง เรียบร้อย และทันตามเวลาที่กำหนด	ปรับปรุงจาก พินิจสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง (2557)
<b>WE 2</b>	ผลงานที่ท่านปฏิบัติออกมาเป็นไปตามกฎระเบียบและเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้	
<b>WE 3</b>	เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ท่านใช้ในการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสม	
<b>WE 4</b>	คุณภาพผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับขององค์กรและสร้างความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง	
<b>WE 5</b>	ปริมาณงานที่ท่านปฏิบัติออกมาเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร	
<b>WE 6</b>	ปริมาณงานที่ท่านปฏิบัติออกมา มีความสมดุลกับอัตรากำลังของพนักงานในองค์กร	
<b>WE 7</b>	ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสม ตรงกับตำแหน่งหรือสายงาน	
<b>WE 8</b>	ปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมาย เสร็จตามกำหนดเวลาเสมอ	
<b>WE 9</b>	ผลงานแต่ละชิ้นของท่าน สามารถทำให้เสร็จได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้กับหัวหน้า(แผนกเดียวกัน)	
<b>WE 10</b>	การส่งมอบงานของท่านตรงตามเวลาที่กำหนดไว้กับผู้ให้บริการ (ต่างแผนกหรือลูกค้า)	
<b>WE 11</b>	ท่านทำงานได้ตามเป้าหมายเวลาที่องค์กรกำหนด	

ตารางแสดงมาตรวัดของตัวแปรอ้างอิงจากผลงานก่อนหน้า (ต่อ)

ปัจจัย	คำถามที่ใช้ในแบบสอบถาม	อ้างอิง
<b>ความผูกพันต่อองค์กร OC</b>		
OC 1	ท่านมีความพึงพอใจและเห็นด้วยกับนโยบายขององค์กร ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่าน	ปรับปรุงจาก เสาวลักษณ์ สวัสดีผล (2560)
OC 2	ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกใคร ๆ ว่าท่านทำงานที่องค์กรแห่งนี้	
OC 3	ทุกคนในองค์กรยอมรับทิศทางพัฒนาขององค์กร	
OC 4	ท่านมีความรู้สึกว่างค์กรของท่านได้รับการยอมรับจากสังคม	
OC 5	ทุกคนในองค์กรแสดงออกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	
OC 6	การทำงานในองค์กรแห่งนี้ ทำให้ท่านรู้จักคุณค่าในตนเอง	
OC 7	ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อทำประโยชน์ต่อองค์กร	
OC 8	ท่านมีความยินดีที่จะสละเวลาส่วนตัวเพื่อทำงานใน ความรับผิดชอบของท่านให้บรรลุเป้าหมาย	
OC 9	ท่านมีความเต็มใจทุกครั้งที่จะเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ขององค์กร	
OC 10	ท่านยอมเหน็ดเหนื่อยเพื่อปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาองค์กร แม้บางครั้งต้องทำงานนอกเวลางาน	
OC 11	ท่านปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงชื่อเสียงขององค์กร	
OC 12	ท่านมีความห่วงใยในความเป็นไปและความอยู่รอดขององค์กร	
OC 13	ท่านตั้งใจทำงานในองค์กรแห่งนี้ ไปจนเกษียณอายุ	
OC 14	ท่านมีความสุขและเห็นว่าการปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้ มีคุณค่าต่อชีวิตของท่าน	
OC 15	แม้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบัน ที่มีผลต่อตัวท่าน ท่านก็ยังตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้	
OC 16	ท่านไม่คิดจะเปลี่ยนงานหรือลาออกจากองค์กรนี้	
OC 17	ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้	

ตารางแสดงมาตรวัดของตัวแปรอ้างอิงจากผลงานก่อนหน้า (ต่อ)

ปัจจัย	คำถามที่ใช้ในแบบสอบถาม	อ้างอิง
<p>ความผูกพันต่อองค์กร OC</p>		
<p>OC 18</p>	<p>ท่านคิดว่าองค์กรแห่งนี้เป็นสถานที่ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดที่ ท่านเลือก ปฏิบัติงานและคิดว่าอนาคตขององค์กรคืออนาคต ของท่านด้วย</p>	



## ภาคผนวก ข

## ตัวอย่างแบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน  
และความผูกพันต่อองค์กร ของวิศวกร

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1 เพศ

ชาย  หญิง

2 อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี  26 - 30 ปี  31 - 40 ปี  
 41- 50 ปี  51 - 55 ปี  56-60 ปี  61 ปี ขึ้นไป

3 ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก

4 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจากสาขาใด

โยธา  เครื่องกล  ไฟฟ้า  คอมพิวเตอร์  การบินและอวกาศ  
 เหมืองแร่  สิ่งแวดล้อม  อุตสาหการ  เคมี  
 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5 ปัจจุบันท่านยังคงทำงานในสายงานวิศวกรรมหรือไม่

ใช่  ไม่ใช่

## ตอนที่ 2 แบบทดสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยกำหนดการให้คะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ความเห็นอยู่ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง ความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ความเห็นอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ความเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

คำชี้แจง โปรดพิจารณาและใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามความเป็นจริง

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>การใช้สิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>						
1	หัวหน้าของท่านแบ่งปันความสำเร็จในงานร่วมกับท่าน เมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ					
2	ท่านมีความเคารพนับถือในตัวหัวหน้าของท่าน					
3	หัวหน้าของท่านมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน					
4	หัวหน้าของท่านทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
5	ท่านมีความเชื่อถือและความไว้วางใจในตัวหัวหน้าของ ท่าน					
6	หัวหน้าของท่านมักใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อประโยชน์ของตนเอง					
7	หัวหน้าของท่านปฏิบัติงานอย่างมีหลักการและเหตุผล					

8	หัวหน้าของท่านร่วมรับผิดชอบกับท่าน เมื่อเกิดความผิดพลาดในงาน					
9	ท่านพยายามปฏิบัติตามแบบอย่างหัวหน้าของท่าน					
10	หัวหน้าของท่านมักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
11	หัวหน้าของท่านมีความมั่นคงทางอารมณ์ทำงานด้วยเหตุผล					
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
1	หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน					
2	หัวหน้าของท่านสนับสนุนให้ท่านหาวิธีการเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน เช่น การทำงานแบบมีระบบ การกำหนดขั้นตอน การดำเนินการและการแก้ปัญหา					
3	หัวหน้าของท่านมอบหมายงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถให้ท่านทำ					
4	หัวหน้าของท่านทำให้ท่านเกิดความรู้สึกผูกพันในการทำงาน					
5	หัวหน้าของท่านจูงใจให้ท่านเล็งเห็นถึงเป้าหมายในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ					
6	หัวหน้าของท่านไม่เคยเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายของการทำงาน					
7	หัวหน้าของท่านถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้ท่านรับรู้ได้อย่างถูกต้องชัดเจน					
8	หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านมีจิตสำนึกในการทำงาน เป็นทีม					
9	หัวหน้าของท่านโน้มน้าวให้ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน					

10	หัวหน้าของท่านอธิบายให้ท่านเข้าใจถึงคุณค่า และความหมายในการทำงาน					
<b>การกระตุ้นทางปัญญา</b>						
1	หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการคิดและเสนอความคิดเห็น					
2	ท่านนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ในการปฏิบัติงาน					
3	หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน					
4	หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ในทางที่ดีกว่าเดิม					
5	<u>ท่านไม่เคยมีโอกา</u> ที่จะร่วมเสนอความคิดเห็น ในขณะที่มีการพูดคุยกับหัวหน้าของท่าน					
6	หัวหน้าของท่านมักตั้งคำถามที่กระตุ้นหรือส่งเสริมให้ท่านคิดสร้างสรรค์ประดิษฐ์ สิ่งแปลกใหม่					
7	หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านหาวิธีการแก้ไขปัญหาในแง่มุมใหม่ๆ					
8	หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วม ในการ แก้ไขปัญหาการทำงาน					
<b>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>						
1	หัวหน้าของท่าน <u>ไม่ค่อยมีโอกา</u> สพูดคุยหรือสอบถาม ความต้องการของท่าน					
2	หัวหน้าของท่านยอมรับในความสามารถของท่าน					
3	หัวหน้าของท่านรับฟังปัญหาในการทำงานของท่านด้วย ความตั้งใจ					



4	หัวหน้าของท่านสนับสนุนการพูดคุยกับท่านเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน					
5	หัวหน้าของท่านคอยส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านได้พัฒนาศักยภาพของท่าน					
6	หัวหน้าของท่านสอนงานและให้คำปรึกษาเมื่อท่านต้องการการชี้แนะ					
7	หัวหน้าของท่านประเมินความก้าวหน้าของท่านโดยที่ท่านไม่รู้สึกรู้สึกว่าถูกตรวจสอบการทำงาน					
8	หัวหน้าของท่านคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อท่านในการพัฒนาตนเอง					

### ตอนที่ 3 แบบทดสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

โดยกำหนดการให้คะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ความเห็นอยู่ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง ความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ความเห็นอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ความเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

คำชี้แจง โปรดพิจารณาและใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามความเป็นจริง

ข้อ	ประสิทธิภาพการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ด้านคุณภาพของงาน</b>						
1	ผลงานที่ท่านปฏิบัติออกมามีความถูกต้องเรียบร้อย และทันตามเวลาที่กำหนด					

2	ผลงานที่ท่านปฏิบัติออกมาเป็นไปตามกฎระเบียบและ เกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้					
3	เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ท่านใช้ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม					
4	คุณภาพผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับขององค์กร และสร้างความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง					
<b>ด้านปริมาณงาน</b>						
5	ปริมาณงานที่ท่านปฏิบัติออกมาเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร					
6	ปริมาณงานที่ท่านปฏิบัติออกมา มีความสมดุล กับอัตรากำลังของพนักงานในองค์กร					
7	ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสมตรงกับตำแหน่งหรือสายงาน					
8	ปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมาย เสร็จตามกำหนดเวลาเสมอ					
<b>ด้านเวลา</b>						
9	ผลงานแต่ละชิ้นของท่าน สามารถทำให้เสร็จได้ ภายใน ระยะเวลาที่กำหนดไว้กับหัวหน้า (แผนกเดียวกัน)					
10	การส่งมอบงานของท่านตรงตามเวลาที่กำหนด ไว้กับผู้ให้บริการ(ต่างแผนกหรือลูกค้า)					
11	ท่านทำงานได้ตามเป้าหมายเวลาที่องค์กรกำหนด					

### **ตอนที่ 3** แบบทดสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

โดยกำหนดการให้คะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ความเห็นอยู่ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง ความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ความเห็นอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ความเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

คำชี้แจง โปรดพิจารณาและใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามความเป็นจริง

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร</b>						
1	ท่านมีความพึงพอใจและเห็นด้วยกับนโยบายขององค์กร ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่าน					
2	ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกใคร ๆ ว่าท่านทำงาน ที่องค์กรแห่งนี้					
3	ทุกคนในองค์กรยอมรับทิศทางการพัฒนาขององค์กร					
4	ท่านมีความรู้สึกที่องค์กรของท่านได้รับการยอมรับจากสังคม					
5	ทุกคนในองค์กรแสดงออกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
6	การทำงานในองค์กรแห่งนี้ ทำให้ท่านรู้จักคุณค่า ในตนเอง					

ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์กร						
7	ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อทำประโยชน์ต่อองค์กร					
8	ท่านมีความยินดีที่จะสละเวลาส่วนตัวเพื่อทำงานในความรับผิดชอบของท่านให้บรรลุเป้าหมาย					
9	ท่านมีความเต็มใจทุกครั้งที่จะเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ขององค์กร					
10	ท่านยอมเหน็ดเหนื่อยเพื่อปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาองค์กร แม้บางครั้งต้องทำงาน นอกเวลางาน					
11	ท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงขององค์กร					
12	ท่านมีความห่วงใยในความเป็นไปและความอยู่รอดขององค์กร					
ความปรารถอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นหนึ่งขอสมาชิก						
13	ท่านตั้งใจทำงานในองค์กรแห่งนี้ ไปจนเกษียณอายุ					
14	ท่านมีความสุขและเห็นว่าการปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้มีคุณค่าต่อชีวิตของท่าน					
15	แม้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบัน ที่มีผลต่อตัวท่าน ท่านก็ยังตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้					
16	ท่านไม่คิดจะเปลี่ยนงานหรือลาออกจากองค์กรนี้					
17	ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้					

18	ท่านคิดว่าองค์กรแห่งนี้เป็นสถานที่ ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดที่ท่านเลือกปฏิบัติงาน และคิดว่าอนาคต ขององค์กรคืออนาคตของ ท่านด้วย					
----	--	--	--	--	--	--

