

การศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน:
กรณีศึกษาพนักงานโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร
จังหวัดปทุมธานี



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน:
กรณีศึกษาพนักงานโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่ง
ในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2567


นายปฏิภาณ เชิดสูงเนิน

ผู้วิจัย

ผู้วิจัย



รองศาสตราจารย์สุกรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษานิพนธ์


ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสาย,

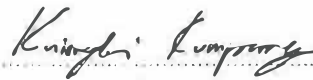
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์


รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล


เกรียงไกร ขำปรางค์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน: กรณีศึกษา พนักงานโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี การดำเนินงานครั้งนี้ประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง เนื่องจากการสนับสนุนและความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์สุภกรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว ได้กรุณาให้คำปรึกษา ความรู้ ข้อคิด ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนกระทั่งการวิจัยครั้งนี้สำเร็จเรียบร้อยด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิ่มสาย และ ดร. เกรียงไกร ขำปรองค์ ที่ได้ให้คำแนะนำอันทรงคุณค่า และ ความรู้ที่ลึกซึ้งในด้านการวิจัย ทั้งยังได้มอบข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการปรับปรุงและพัฒนาสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ นางสาวณชาริ เอี่ยมสุวรรณท์ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบ และแก้ไข สารนิพนธ์ฉบับนี้จนกระทั่งสำเร็จลุล่วง ขอขอบคุณคุณอาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่มอบวิชาความรู้และประสบการณ์อันมีค่า ซึ่งช่วยเสริมสร้างความรู้และประสบการณ์ให้ผู้วิจัยเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร ขอขอบคุณ นางสาวอุทัยวรรณ โลกตาทอง และนายอธิวัฒน์ สุรัตน์วัฒนพร สำหรับการให้กำลังใจ การให้คำแนะนำ และการสนับสนุนในการทำวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณ นายรัชฎ์พงศ์ พุกพิบูลย์ ที่ช่วยประสานงานต่าง ๆ ตลอด การศึกษา ขอขอบคุณผู้บริหารและพนักงานโรงงานผลิตของเล่นในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัด ปทุมธานี ที่ให้ความสะดวกและร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษา ปริญญาโท วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ร่วมเรียนรู้ แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งสนับสนุนและช่วยเหลือกันตลอดการเรียน

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ ที่สนใจศึกษาเพิ่มเติมต่อไป

ปฎิภาณ เชิดสูงเนิน

การศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงาน โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

A STUDY OF LEADERSHIP EFFECTING EMPLOYEE SATISFACTION: THE CASE STUDY IN A TOY MANUFACTURING FACTORY IN NAVANAKORN INDUSTRIAL ZONE PATHUM THANI PROVINCE

ปฏิภาณ เจริญสูงเนิน 6550247

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์สุภกรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิ่มสาย, Ph.D., เกียรติกร จำปารงค์, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์การเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณผ่านการสำรวจด้วยแบบสอบถามจากพนักงานจำนวน 214 คน เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ กับความพึงพอใจที่ได้รับ

ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำดั้งเดิม ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ มีความสัมพันธ์ในทางบวกและมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่การอภิปรายผลเน้นว่าภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมสามารถสร้างความพอใจให้กับทั้งพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดีกว่าส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลลัพธ์ที่ไม่เป็นบวก ซึ่งอาจเกิดจากการขาดการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ/ ความพึงพอใจ/ พนักงาน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของการวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 คำถามงานวิจัย	4
1.4 ขอบเขตการวิจัย	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	6
2.1.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ	6
2.1.2 ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	7
2.1.3 ทฤษฎีความพึงพอใจ	13
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	31
3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย	31
3.2 สมมติฐานงานวิจัย	31
3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	32
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	32
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	34
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผล	35
บทที่ 4 ผลการศึกษา	36
4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์	36

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 การวิเคราะห์ลักษณะภาวะผู้นำ	39
4.3 การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของพนักงาน	40
4.4 การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	40
4.5 การทดสอบสมมติฐาน	41
4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)	41
4.5.2 การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (Pearson's Correlations Coefficient)	44
4.5.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง(Multiple Linear Regression)	46
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	55
5.1 สรุปผลการวิจัย	56
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	57
5.3 ข้อจำกัดในงานวิจัย	61
5.4 ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหาร	61
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต	64
บรรณานุกรม	65
ภาคผนวก	70
ภาคผนวก ก การรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลาง	71
ภาคผนวก ข สำเนาใบรับรองการผ่านการอบรม CITI Program	72
ภาคผนวก ค การส่งผลงานเข้าตรวจคัดลอกด้วยโปรแกรม Turnitin	73
ประวัติผู้วิจัย	74

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
3.1	เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจของพนักงาน	33
3.2	เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนที่ 4 ความพึงพอใจของพนักงาน	34
4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เข้าร่วมวิจัย จำแนกตามเพศ	37
4.2	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เข้าร่วมวิจัย จำแนกตามช่วงอายุ	37
4.3	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เข้าร่วมวิจัย จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	37
4.4	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เข้าร่วมวิจัย จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	38
4.5	ผลการทดสอบระดับความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของผู้เข้าร่วมวิจัย	42
4.6	สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปรอิสระ (Independent Variables)	44
4.7	ผลการทดสอบหาความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี	45
4.8	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	46
4.9	ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน	47
4.10	ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	47
4.11	ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	49
4.12	ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	50
4.13	สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น	52

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.14	สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น 52
4.15	สรุปผลสมมติฐานที่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี 53
4.16	สรุปผลสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี 54

สารบัญรูปลูกภาพ

รูปลูกภาพ	หน้า
4.1 กรอบงานวิจัยที่ใช้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี ที่มีความน่าเชื่อถือ	43
4.2 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี	49
4.3 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี	51
5.1 แสดงภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	57

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของการวิจัย

ในยุคที่การแข่งขันในภาคธุรกิจที่เข้มข้น องค์กรต่างๆ ต้องเจอความท้าทายใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปหรือความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เข้มข้นขึ้น ถ้าอยากอยู่รอดและสู้กับคู่แข่งได้ องค์กรต้องใส่ใจกับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและการเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม เพราะนี่คือสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ ประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาที่คนเกิดน้อยลงเรื่อยๆ ซึ่งมีสาเหตุมาจากหลายอย่าง เช่น สภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนไป รวมถึงค่านิยมและความคิดของคนที่เปลี่ยนตามยุคสมัย จากข้อมูลในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2555 จนกระทั่งถึงปี พ.ศ. 2564 นั้นพบว่าจำนวนการเกิดของเด็กลดลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่คนเสียชีวิตกลับมากขึ้น อย่างเช่นในปี พ.ศ. 2564 มีเด็กเกิดเพียง 544,570 คน ซึ่งลดลงจากปี พ.ศ. 2563 ที่มีเด็กเกิด 587,193 คน ทำให้เป็นประเด็นที่ต้องกังวลเป็นพิเศษ (Neat DisneyNeaty, 2023)

การที่เด็กเกิดน้อยลงอย่างต่อเนื่องทำให้ปัญหาการขาดแรงงานได้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคการผลิตที่ต้องพยายามดึงคนมาทำงาน ในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จากการวิจัยในโรงงาน พบว่า แรงงานไทยลาออกจากงานมากกว่าแรงงานต่างด้าว เพราะเปลี่ยนงานได้ง่ายถ้าไม่พอใจ ดังนั้น การที่จะทำให้คนอยู่ในองค์กรต่อไปก็สำคัญมาก ความพอใจของพนักงานเป็นสัญญาณบอกว่า พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากน้อยเพียงใด ซึ่งการมีความผูกพันนี้สำคัญต่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร อีกทั้งยังช่วยบอกได้ว่าใครมีแนวโน้มจะลาออก และช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์กรด้วย (วิลาวรรณพิพิศาล, 2559 อ้างถึงในพิชญาโรจนมงคล, 2561)

ในขณะเดียวกัน ตลาดส่งออกของเล่นเด็กในปี พ.ศ. 2566 ก็เติบโตต่อเนื่อง คาดว่าจะเพิ่มขึ้นประมาณ 10% หรือมีมูลค่าไม่ต่ำกว่า 1 หมื่นล้านบาท จากปี พ.ศ. 2565 ที่มีมูลค่าตลาดราว 9,800 ล้านบาท ประเทศไทยยังเป็นแหล่งผลิตของเล่นที่สำคัญ โดยเฉพาะของเล่นไม้ ซึ่งตลาดหลักคือสหรัฐอเมริกา การนำเข้าสินค้าจากไทยมากขึ้นเพราะปัญหาการปิดประเทศและคุณภาพการผลิตในจีน นอกจากนี้ตลาดอื่นๆ เช่น ยุโรป เยอรมนี สหราชอาณาจักร และจีน ก็ให้ความสนใจ โดยของ

เล่นจากไทยได้รับการยอมรับเรื่องคุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัยในตลาดต่างประเทศ (วารสาร ทัศนียภาพ, 2566)

ในยุคที่องค์กรต้องเจอกับการแข่งขันที่ดุเดือด ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ความสามารถในการบริหารจัดการและการนำพาองค์กรให้เดินหน้าไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จจึงเป็นเรื่องสำคัญ โรงงานผลิตของเล่นในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี ก็เป็นหนึ่งในองค์กรที่พยายามรักษาความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น การศึกษานี้จึงเป็นสิ่งจำเป็น

ในกรณีของโรงงานผลิตของเล่นแห่งนี้ การทำความเข้าใจเรื่องนี้ถือว่าสำคัญมาก เพราะพนักงานมีบทบาทหลักในกระบวนการผลิต หากพนักงานมีความพอใจในงาน จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของการผลิต อีกทั้งการให้ความสำคัญกับความคาดหวังของพนักงานจะช่วยให้ผู้บริหารปรับปรุงการจัดการและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้นได้

โรงงานผลิตของเล่นในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี เป็นหนึ่งในองค์กรสำคัญในอุตสาหกรรมการผลิตที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในช่วงที่ความต้องการของเล่นคุณภาพสูง ปลอดภัย และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น โรงงานจึงต้องการพนักงานที่มีทักษะและพอใจในงาน เพื่อที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรณีที่ผู้นำไม่มีความเป็นที่พึงพอใจพนักงานอาจตัดสินใจลาออกได้ด้วยหลากหลายสาเหตุ เช่น หากผู้นำไม่แสดงความเห็นอกเห็นใจหรือไม่สนใจปัญหาของพนักงาน อาจทำให้พนักงานรู้สึกที่ไม่ได้รับการยกย่องหรือเคารพ การที่ไม่มีความโปร่งใสในการสื่อสารข้อมูลสำคัญก็ส่งผลให้พนักงานรู้สึกไม่มั่นคงและสูญเสียความเชื่อมั่น นอกจากนี้ การจัดการที่ไม่ยุติธรรมในการให้รางวัลหรือเลื่อนตำแหน่งอาจทำให้พนักงานรู้สึกไม่เป็นธรรมและหมดแรงจูงใจ รวมถึงการขาดการส่งเสริมในการพัฒนาทักษะและโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้พนักงานรู้สึกที่ไม่มีโอกาสเติบโต การที่ปัญหาภายในทีมที่ไม่ได้รับการแก้ไขยังส่งผลให้บรรยากาศการทำงานแย่ลง และเมื่อผู้นำไม่มีแรงบันดาลใจหรือวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พนักงานก็อาจรู้สึกว่างงานของตนไม่มีเป้าหมาย

เมื่อพนักงานที่มีทักษะสูงลาออก ผลกระทบอาจเกิดขึ้นในหลายแง่มุม การสูญเสียพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ทำให้บริษัทขาดทรัพยากรสำคัญ ซึ่งต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายในการอบรมและพัฒนาพนักงานใหม่ให้มีความสามารถเทียบเท่า ประสิทธิภาพของทีมก็อาจลดลง เพราะพนักงานที่มีทักษะสูงมักสร้างผลงานที่ยอดเยี่ยมและเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร การสรรหาพนักงานใหม่ยังทำให้เกิดค่าใช้จ่ายทั้งในด้านการสรรหาและการฝึกอบรม รวมถึงเวลาที่ต้องใช้ในการปรับตัวของพนักงานใหม่ นอกจากนี้ การสูญเสียพนักงานเก่งๆ

อาจกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร ทำให้ดึงดูดคนมีความสามารถได้ยากขึ้นในอนาคต การขาดพนักงานที่มีศักยภาพอาจทำให้องค์กรสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เพราะคนเหล่านี้มักเป็นคนที่มีความสำคัญในการพัฒนาและนวัตกรรม การรักษาพนักงานเก่งๆ จึงเป็นเรื่องสำคัญต่อความยั่งยืนและการเติบโตขององค์กรในระยะยาว

การดูแลภาพลักษณ์ของบริษัทโดยการนำของหัวหน้าที่มีความสามารถในโรงงานของเล่น เป็นเรื่องสำคัญที่ช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จ ภาพลักษณ์ของบริษัทแสดงถึงความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจที่พนักงาน ลูกค้า และคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยนี้มุ่งเน้นถึงบทบาทของหัวหน้าในการสร้างและดูแลภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท

หัวหน้าที่ทำงานอย่างมีความสามารถจะสร้างบรรยากาศในที่ทำงานที่สบายๆ และเต็มไปด้วยการช่วยเหลือกัน ซึ่งไม่ใช่แค่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขามีความสำคัญและอยากทำงานต่อไปเท่านั้น แต่ยังทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและพนักงานลาออกน้อยลงด้วย บรรยากาศการทำงานดีๆ ที่มาจากหัวหน้าที่มีความสามารถจะช่วยปกป้องและทำให้ภาพลักษณ์ของบริษัทดูดีทั้งต่อพนักงานเองและคนนอก

นอกจากนี้ หัวหน้าที่สามารถสื่อสารได้ชัดเจนและเปิดใจให้พนักงานเข้าใจและเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรได้ ก็ถือว่าสำคัญมากเช่นกัน การจัดการกับปัญหาและความขัดแย้งอย่างเป็นมืออาชีพก็เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ เพื่อให้บรรยากาศในการทำงานยังคงดีอยู่ ช่วยลดปัญหาภายในองค์กรและทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การดูแลและสนับสนุนพนักงานด้วยความจริงใจจากหัวหน้าเป็นเรื่องสำคัญอีกอย่างที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร หัวหน้าที่ดีจะใส่ใจกับความคิดเห็นของพนักงาน สนับสนุนให้พัฒนาทักษะ และเปิดโอกาสให้เติบโตในหน้าที่การงาน ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยสร้างความสุขและความภูมิใจในตัวพนักงาน ความรับผิดชอบและความใส่ใจที่องค์กรแสดงออกผ่านการสนับสนุนพนักงานจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและมั่นคงให้กับองค์กรในระยะยาว

การศึกษานี้ว่าด้วยบทบาทของผู้นำที่ส่งผลต่อความพอใจของพนักงานในโรงงานของเล่นเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะพนักงานมีส่วนสำคัญในกระบวนการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ หากพนักงานรู้สึกพอใจในงาน พนักงานเหล่านั้นจะทำงานอย่างตั้งใจและเต็มที่มากขึ้น ซึ่งทำให้สินค้ามีคุณภาพดี ช่วยให้โรงงานสามารถแข่งขันในตลาดได้ดีขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้ การเข้าใจความต้องการและสิ่งที่พนักงานคาดหวังจะช่วยทำให้หัวหน้าปรับการบริหารงานได้ดีขึ้น และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทำให้พนักงานมีความสุขและพอใจ

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารสามารถนำผลวิจัยไปปรับปรุงแผนงานเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของ

พนักงาน และส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานในระยะยาว นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังเป็นแนวทางในการวางแผนและปรับกลยุทธ์การจัดการ เพื่อสร้างความพึงพอใจ ลดอัตราการลาออก และเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน ทั้งนี้จะช่วยส่งเสริมการเติบโตขององค์กรและความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งข้อมูลจากการวิจัยยังสามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมพนักงานหรือพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำในองค์กรอื่นๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่คล้ายคลึงกัน

ภาวะผู้นำก็คือการที่หัวหน้ากับลูกน้องต้องมีความสัมพันธ์กัน โดยที่เน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และการสร้างเป้าหมายที่ทุกคนในองค์กรเห็นพ้องต้องกัน Daft (1999) บอกว่า “อิทธิพล” คือการที่หัวหน้ากับลูกน้องมีความเข้าใจและยินดีที่จะทำตาม ไม่ใช่เพราะถูกบังคับ แต่เพราะลูกน้องยินดีจะทำ การเป็นผู้นำไม่ใช่แค่การรักษาให้ทุกอย่างเหมือนเดิม แต่ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่พาไปสู่การเปลี่ยนแปลงแทน ผู้นำควรช่วยให้ทุกคนในองค์กรร่วมกันตั้งเป้าหมาย ไม่ใช่ให้ตัวเองตั้งเป้าแล้วคนอื่นทำตาม

การเป็นผู้นำที่ดีมีส่วนช่วยให้พนักงานพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้ให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ถ้าไม่มีผู้นำที่ดี อาจเกิดปัญหาได้ เช่น พนักงานไม่มีแรงจูงใจ ทำงานไม่เต็มที่ หรือบางทีคนเก่งๆ ก็อาจลาออกไป ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลเสียต่อความสำเร็จขององค์กร

ความพอใจของพนักงานเป็นตัวช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น ลดการลาออก และทำให้องค์กรมั่นคง เมื่อพนักงานรู้สึกดีกับงานที่ทำ เขาก็จะมีแรงใจมากขึ้น ซึ่งไม่ใช่แค่ช่วยให้บรรยากาศในที่ทำงานดีขึ้น แต่ยังทำให้เพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดี และช่วยกันมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ ความพอใจของพนักงานยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จของการบริหารในองค์กรอีกด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

1.3 คำถามงานวิจัย

1. ภาวะผู้นำรูปแบบใดที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของพนักงานโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

2. ภาวะผู้นำรูปแบบใดที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

1.4 ขอบเขตการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีการกำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ดังนี้

1. ประชากรคือ พนักงานโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี
2. เนื่องจากจำนวนประชากรน้อยกว่าจำนวนที่กำหนด และเพื่อให้สามารถนำมาวิเคราะห์ทางสถิติได้ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นการเก็บข้อมูลทั้งประชากร จำนวน 214 คน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงลักษณะภาวะผู้นำแบบใดที่ส่งเสริมความพึงพอใจของพนักงาน โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี
2. ทราบถึงลักษณะภาวะผู้นำแบบใดที่ส่งเสริมความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่ง ไม่ว่าจะเป็นงานวิจัยเชิงวิชาการต่าง ๆ ผลการศึกษาเก่าๆ ที่เคยทำไว้ รวมถึงทฤษฎีที่ถูกกล่าวถึงในหนังสือพิมพ์ นิตยสาร หรือแม้กระทั่งข้อมูลจากสื่อออนไลน์ เพื่อให้มีข้อมูลที่ครบถ้วนและเป็นประโยชน์ในการตั้งสมมติฐานสำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้การวิจัยมีความมั่นคงและมีหลักการที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

จากการดูแนวคิดเรื่องการเป็นผู้นำจากหลายๆ ทฤษฎี พบว่าความสามารถของผู้นำที่ตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรได้เป็นเรื่องสำคัญมากในการพัฒนาและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความสามารถของผู้นำในการวางแผน จัดการ สั่งการ และควบคุมทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้การดำเนินงานลื่นไหลได้ดี นักวิชาการหลายคนได้อธิบายเรื่องการเป็นผู้นำในหลายๆ แบบดังนี้

Ralph M. Stogdill (1974) บอกว่า ความเป็นผู้นำ คือความสามารถในการใช้ทักษะและจัดการควบคุมกลุ่มหรือองค์กรเพื่อไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเน้นว่าผู้นำที่ดีต้องสามารถกระตุ้นและมีส่วนร่วมในงานของคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่เก่งจะชักจูงและมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการทำงาน ทำให้เกิดความร่วมมือและประสบความสำเร็จในองค์กรอย่างชัดเจน

Bernard M. Bass (1985) อธิบายว่าภาวะผู้นำคือความสามารถในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่น โดยผู้นำจะใช้วิธีการที่เน้นสร้างแรงจูงใจและการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีในองค์กร จากมุมมองนี้ ภาวะผู้นำจึงหมายถึงทักษะในการสร้างการสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกทีมหน่วยงาน หรือองค์กร ผู้นำต้องเข้าใจและรับรู้ถึงความคาดหวังของสมาชิก ใช้อำนาจในการจัดการแผนงาน กำหนดวิธีทำงาน และกระตุ้นให้สมาชิกปฏิบัติตามเพื่อไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องมีทักษะในการแก้ปัญหา สร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา เพื่อให้ทุกอย่างในองค์กรเดินหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

คาซูโอะ อินาโมริ (1994) ได้บอกว่า ความเป็นผู้นำ ก็คือความสามารถในการช่วยให้คนในองค์กรพัฒนาตัวเองได้ และสร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนอยากทำงานร่วมกันแบบได้ผลดี โดยเน้นให้คนในทีมรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และส่งเสริมให้ทุกคนยึดถือค่านิยมที่ดีงามเป็นหลัก

สุทธิชัย กิตติวารภรณ์ (2550) อธิบายว่า "ผู้นำ" คือคนที่สามารถกระตุ้นและนำทีมให้ไปถึงเป้าหมายได้ ด้วยการใช้ทักษะการสื่อสาร การสร้างแรงบันดาลใจ และการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

ชัยสิทธิ์ เศษฐ์ยั้ง (2556) อธิบายว่าภาวะผู้นำคือความสามารถในการจัดการและพาทีมไปสู่เป้าหมาย โดยใช้วิธีการสร้างแรงบันดาลใจและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

Peter G. Northouse (2018) บอกว่า ความเป็นผู้นำ คือการที่คนหนึ่งมีอิทธิพลต่อกลุ่มหรือองค์กร เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่ต้องการ โดยการสร้างวิสัยทัศน์และให้ความหมายกับสมาชิกในกลุ่ม ทำให้ผู้ตามรู้สึกกระตือรือร้นและพร้อมทำงานไปด้วยกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย กระบวนการนี้คือการที่ผู้นำใช้ทักษะและความสามารถในการชักจูงและโน้มน้าวใจผู้ตาม เพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจและเห็นคุณค่าในเป้าหมายนั้น อีกทั้งผู้นำยังต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้พวกเขามุ่งมั่นและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

เดชา เศษะวัฒน์ไพศาล (2565) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์ภาวะผู้นำสามารถทำได้จากหลากหลายมุมมอง ขึ้นอยู่กับบริบทและสภาพแวดล้อมที่เป็นตัวกำหนด ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการนำทีม ศิลปะในการสื่อสาร การชักจูงและการโน้มน้าวใจ การแสดงออกทางบุคลิกภาพและพฤติกรรม ทักษะในการจัดการอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างขององค์กรและวิธีการบริหารจัดการ รวมถึงเส้นทางการพัฒนาสู่การเป็นผู้นำ เป็นต้น

2.1.2 ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการศึกษาที่เน้นวิเคราะห์ผลกระทบของความเป็นผู้นำต่อความพึงพอใจของพนักงาน ผู้วิจัยได้เก็บและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อทำความเข้าใจลักษณะและคุณสมบัติที่แตกต่างของผู้นำแต่ละแบบ ผลการวิจัยแบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็น 4 แบบหลัก ซึ่งแต่ละแบบมีการอธิบายและวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน โดยอ้างอิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. ภาวะผู้นำดั้งเดิม (Classical Leadership)

แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมถือเป็นหนึ่งในกรอบความคิดที่มีมายาวนาน โดยมีจุดเริ่มต้นมาตั้งแต่ยุคโบราณและยังคงถูกนำมาใช้ในองค์กรสมัยใหม่ (Avery, 2004) กรอบความคิดนี้สะท้อนถึงมุมมองที่มีอยู่ในวรรณกรรมด้านธุรกิจตั้งแต่ช่วงแรกจนถึงทศวรรษ 1970 ซึ่งในช่วงเวลานั้น ขบวนการมนุษยสัมพันธ์ได้เริ่มมีบทบาทสำคัญมากขึ้น โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของผู้ตามและสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการทำงานขององค์กรในช่วงเวลานั้น ทั้งนี้ การทำงานที่ดีไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องพิจารณาถึงการสนับสนุนจากผู้ตามและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

Avery (2004) บอกว่า ความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิม คือการที่ผู้นำหรือกลุ่มคนที่มีอิทธิพลเป็นผู้สั่งการและควบคุมคนในสังคมหรือองค์กร โดยที่สมาชิกต้องทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะมีการวางแผนเป้าหมายชัดเจนหรือไม่ก็ตาม การทำตามนี้อาจเกิดจากความเคารพในตัวผู้นำหรือความกลัวผลที่จะเกิดขึ้นหากไม่ทำตามคำสั่ง หรืออาจเป็นเพราะทั้งสองอย่างรวมกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างอำนาจแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุมและการเชื่อฟังเป็นหลัก

ความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมมีข้อจำกัดบางประการที่สำคัญ หนึ่งในนั้นคือการที่ผู้นำไม่สามารถควบคุมและสั่งการทุกอย่างได้อย่างสมบูรณ์ โดยเฉพาะเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนเกินกว่าที่บุคคลเพียงคนเดียวจะจัดการได้ หรือในสถานการณ์ที่ต้องการความร่วมมือและการทุ่มเทจากทีมงานมากขึ้น เช่น การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือเมื่อนิยามของความเป็นผู้นำเปลี่ยนไปและทีมงานไม่ยอมรับวิธีการบริหารแบบเก่า

อีกหนึ่งข้อจำกัดของแนวคิดนี้คือ การให้ความสำคัญกับ "คนสำคัญ" ที่เชื่อว่าไม่มีเพียงไม่กี่คนที่มีความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจทำให้ทีมงานมองผู้นำในฐานะผู้มีบทบาทใหญ่โต และไม่พยายามเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ขององค์กรอย่างจริงจัง ปล่อยให้ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และทีมงานมีส่วนร่วมในแบบที่จำกัดเท่านั้น (Avery, 2004)

จากข้อมูลเกี่ยวกับผู้นำแบบดั้งเดิม สามารถกล่าวได้ว่าผู้นำลักษณะนี้มักจะตัดสินใจเองโดยไม่ค่อยเปิดโอกาสให้คนอื่นมีส่วนร่วม อำนาจในการตัดสินใจจะถูกผูกขาดไว้ที่ตัวผู้นำเท่านั้น ทำให้ผู้ตามในทีมแทบไม่มีส่วนร่วมและมีบทบาทที่จำกัดอย่างมาก การใช้อำนาจของผู้นำประเภทนี้จะเป็นการสั่งการที่ชัดเจน โดยคาดหวังให้ผู้ตามทำตามทันทีโดยไม่ตั้งคำถาม ทั้งนี้ทำให้ผู้ตามแทบไม่มีโอกาสในการพัฒนาทักษะ หรือเสนอความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ แรงผลักดันที่ทำให้ผู้ตามทำงานมักมาจากความกลัวหรือความเคารพในตัวผู้นำ มากกว่าจะเป็นแรงจูงใจภายใน ส่งผลให้ผู้ตามรู้สึกห่างไกลและไม่ผูกพันกับองค์กรในระยะยาว

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นสไตล์การเป็นผู้นำที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ซึ่งเน้นการทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้ตาม แล้วอธิบายว่าความต้องการเหล่านั้นจะถูกตอบสนองอย่างไร โดยแลกเปลี่ยนกับผลงานที่ผู้ตามสร้างขึ้น ผู้นำจะบอกชัดเจนว่าผู้ตามต้องทำอะไรบ้าง และจะเกิดอะไรตามมาจากการกระทำของพวกเขา ผู้นำแบบนี้ช่วยให้ผู้ตามรู้สึกมั่นใจในตัวเอง และมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คุณสมบัติของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมี 3 ด้านหลัก ๆ ตามที่ Bass (1985) กล่าว

- การให้รางวัลที่เหมาะสม (Contingent reward) เป็นวิธีที่ผู้นำใช้เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้ถึงเป้าหมาย โดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อสร้างความเชื่อใจและการยอมรับจากผู้ตาม ผู้นำต้องรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไร แล้วใช้สิ่งนั้นเป็นแรงจูงใจให้พวกเขาทำงานตามที่ต้องการ ผู้นำจะบอกผู้ตามล่วงหน้าว่า หากทำงานสำเร็จตามที่ตกลงไว้ จะได้รับรางวัลตามที่สัญญาไว้จริงๆ เช่น คำชม การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน หรือการยกย่องในที่สาธารณะ รางวัลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ตามทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง (Active management by exception) คือวิธีที่ผู้นำจะคอยตรวจสอบให้แน่ใจว่ามาตรฐานขององค์กรยังคงถูกปฏิบัติตาม หากพนักงานทำงานไม่ตรงตามที่กำหนด ผู้นำจะรีบเข้ามาแก้ไขทันที บางครั้งผู้นำอาจแสดงความไม่พอใจต่อความผิดพลาดของพนักงาน ซึ่งอาจทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงานแย่ลง และส่งผลกระทบต่อผลงานโดยรวมขององค์กร เพื่อให้การบริหารแบบนี้ได้ผลดี ผู้นำควรใช้การเตือนอย่างเหมาะสม และพยายามช่วยให้พนักงานเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตามมาตรฐานได้ด้วยตัวเอง แทนที่จะสร้างความกดดัน ควรให้กำลังใจและสนับสนุน เมื่อพนักงานทำผิดพลาด ผู้นำควรให้คำแนะนำ ช่วยตรวจสอบกระบวนการทำงาน หรือจัดการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะให้กับพนักงาน

- การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม (Passive management by exception) แนวทางนี้คือการที่ผู้นำจะประเมินผลงานหลังจากงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยผู้นำจะเข้ามาจัดการเฉพาะเมื่อเกิดปัญหาหนักๆ ซึ่งต่างจากการบริหารที่ดูแลใกล้ชิด เพราะพนักงานจะทำงานด้วยตัวเองและมีอิสระมากขึ้น แม้จะมีอิสระ พนักงานก็ยังคงทำงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ถ้าทำได้ดีตามมาตรฐานก็จะได้รับรางวัล แต่ถ้าผลงานต่ำกว่าที่คาดไว้ก็อาจถูกตำหนิ วิธีนี้ช่วยให้พนักงานพัฒนาฝีมือของตัวเองได้ โดยไม่ต้องพึ่งพาผู้นำมากเกินไป แต่ผู้นำก็ยังคอยดูแลและแก้ปัญหาเมื่อจำเป็น นอกจากนี้ การให้รางวัลหรือบทลงโทษเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้แน่ใจว่างานมีคุณภาพตามที่ต้องการ

จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สรุปได้ว่าผู้นำแบบนี้มักใช้การให้คำแนะนำเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจ โดยผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการให้คำปรึกษากับผู้ตามในทุกขั้นตอนของงาน แต่การตัดสินใจครั้งสุดท้ายจะเป็นหน้าที่ของผู้นำเอง ซึ่งทำให้การกระจายอำนาจในองค์กรน้อยลงเมื่อเทียบกับแบบอื่นๆ ส่งผลให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้น้อยกว่า

การกระตุ้นและจูงใจผู้ตามในภาวะผู้นำแบบนี้ มักจะเน้นการให้รางวัลตามที่ตกลงไว้ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม มากกว่าการใช้ความเคารพหรือความกลัวเหมือนกับผู้นำแบบดั้งเดิม ทำให้งานในองค์กรเป็นแบบเดิมๆ และคาดการณ์ได้ง่าย การควบคุมส่วนใหญ่ยังคงอยู่กับผู้นำ อย่างไรก็ตาม ในภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้ตามต้องมีทักษะและความสามารถสูงชันกว่าในภาวะผู้นำดั้งเดิม เพราะผู้นำคาดหวังให้ผู้ตามมีความชำนาญในงานที่ทำมากขึ้น

3. ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

การใช้มุมมองและวิสัยทัศน์เพื่อกระตุ้นแรงบันดาลใจในทีมถือเป็นวิธีสำคัญในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสร้างแรงบันดาลใจด้วยการแบ่งปันความคิดเห็นและให้ความสำคัญกับทีม ผู้นำเหล่านี้จะเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับอนาคต ซึ่งจะช่วยพัฒนาทักษะในการมองการณ์ไกลและคิดไปข้างหน้า

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ยังสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างตัวเองและสมาชิกในทีม ส่งผลให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์มากขึ้น อีกทั้งยังทำให้ทีมรู้สึกว่าคุณค่าและสำคัญ ซึ่งช่วยให้ผู้นำได้รับการยอมรับเหมือนเป็นบุคคลสำคัญในสายตาของทีม

การฝึกทักษะการคาดการณ์อนาคตเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ทีมสามารถเตรียมตัวรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ดีขึ้น ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ทีมแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี จะช่วยสร้างความมั่นใจและพัฒนาทักษะการตัดสินใจของสมาชิก การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทีมยังช่วยเสริมความสามัคคีและพลังในการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มักจะทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขและมีกำลังใจในการทำงาน ด้วยการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ช่วยให้พวกเขานำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำเหล่านี้ยังพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมให้เป็นผู้ตามในอนาคต การสร้างวัฒนธรรมที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่ามีส่วนร่วมในองค์กรช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมุ่งมั่นและมีเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์อาจสร้างความกดดันให้กับพนักงาน หากเป้าหมายที่ตั้งไว้สูงเกินไป จนอาจทำให้พนักงานรู้สึกไม่พอใจหากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

นอกจากนี้ การควบคุมงานที่เข้มงวดอาจลดความคิดสร้างสรรค์และความยืดหยุ่นของทีม ดังนั้นการหาจุดสมดุลระหว่างการมีวิสัยทัศน์และการเปิดโอกาสให้ทีมแสดงความคิดใหม่ๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญ

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์จริง และเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ การเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีม และทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้มุมมองและวิสัยทัศน์เป็นเครื่องมือสำคัญในการกระตุ้นแรงบันดาลใจให้กับทีม ถือเป็นวิธีที่ช่วยนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสร้างแรงบันดาลใจด้วยการแบ่งปันความคิดและให้ความสำคัญกับทุกคนในทีม ผู้นำเหล่านี้จะเปิดโอกาสให้ทีมได้แสดงความคิดเห็นและแชร์วิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคต ซึ่งช่วยให้ทีมได้พัฒนาความสามารถในการมองไปข้างหน้า

นอกจากนี้ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ยังสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับสมาชิกในทีม ทำให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์มากขึ้น ผู้นำจะทำให้ทีมรู้สึกว่าคุณค่าและสำคัญ ซึ่งช่วยให้พวกเขาได้รับการยอมรับและเคารพในฐานะผู้นำ

การฝึกทักษะในการคาดการณ์อนาคตเป็นเรื่องสำคัญ เพราะช่วยให้ทีมเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ผู้นำที่ช่วยให้ทีมแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีจะช่วยสร้างความมั่นใจและพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจของทีม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในทีมยังช่วยสร้างความสามัคคีและพลังในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มักจะทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขและมีกำลังใจ ด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนทำให้ผู้นำเหล่านี้สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำยังมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงาน เพื่อให้พวกเขาพร้อมเป็นผู้นำในอนาคต การสร้างวัฒนธรรมที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่ามีส่วนร่วมในองค์กร จะช่วยให้พนักงานมีแรงจูงใจและตั้งใจทำงานมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การตั้งเป้าหมายที่สูงเกินไปอาจทำให้พนักงานรู้สึกกดดัน หากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำที่ควบคุมงานอย่างเข้มงวดอาจลดความคิดสร้างสรรค์และความยืดหยุ่นของทีมลง ดังนั้นการหาสมดุลระหว่างการมุ่งเน้นเป้าหมายและการเปิดโอกาสให้ทีมแสดงความคิดใหม่ๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญ

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องสามารถปรับตัวตามสถานการณ์และยอมรับแนวคิดใหม่ๆ การเปิดโอกาสให้ทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี และทำให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ (Organic Leadership)

ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติเป็นแนวคิดใหม่ที่ได้รับ ความสนใจในองค์กร ซึ่งเน้นลดช่องว่างระหว่างผู้นำและผู้ตาม การเป็นผู้นำแบบนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับอำนาจหรือตำแหน่ง แต่เกิดจากการทำงานร่วมกันและปฏิสัมพันธ์ในทีม ทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้ตามสถานการณ์และความเชี่ยวชาญ แนวคิดนี้ช่วยให้การตัดสินใจและการทำงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น และทุกคนในทีมมีส่วนร่วมมากขึ้น

ในองค์กรแบบมีชีวิตร (Organic Organization) ผู้นำไม่ได้มีแค่คนเดียว แต่มีหลายคน ซึ่งทำให้รับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความซับซ้อนได้ดีกว่า การมีผู้นำหลายคนทำให้เกิดการผสมผสานความรู้และมุมมองหลากหลาย ซึ่งมากกว่าที่ผู้นำคนเดียวจะทำได้ แนวคิดผู้นำโดยธรรมชาตินี้เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ได้แสดงบทบาทและได้รับการยอมรับ การทำงานร่วมกันแบบนี้ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและการปรับตัวขององค์กรเมื่อต้องเจอกับความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

จุดเด่นของภาวะผู้นำโดยธรรมชาติคือไม่มีผู้นำแบบเป็นทางการ ทุกคนมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำร่วมกัน โดยยึดตามวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมที่ทีมสนับสนุน สิ่งนี้ทำให้การจัดการงานมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ตามสถานการณ์ ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากสมาชิกในทีมทำให้การทำงานและการตัดสินใจเข้ากันได้ดีกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

การทำงานภายใต้แนวคิดนี้ทำให้สมาชิกในทีมกลายเป็นส่วนสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลงและการกำหนดทิศทางขององค์กร แนวคิดนี้ส่งเสริมความยืดหยุ่นในองค์กร ทำให้สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานช่วยเสริมความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเร็ว

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติยังส่งเสริมให้สมาชิกกลุ่มได้พัฒนาและยอมรับความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย การไม่มีผู้นำที่เป็นทางการทำให้การทำงานร่วมกันและการสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดกว้าง ส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริหารองค์กร การเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นหลากหลายช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าได้ด้วยพลังของการร่วมมือกัน

อย่างไรก็ตาม Kanter (1989) กล่าวว่าข้อเสียของภาวะผู้นำโดยธรรมชาติคือการให้เสรีภาพในการตัดสินใจมากเกินไปอาจทำให้องค์กรควบคุมได้ยาก และอาจเกิดความไม่แน่นอน ดังนั้น องค์กรควรกำหนดเป้าหมายและแนวทางที่ชัดเจน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและตอบสนองเป้าหมายขององค์กร

กรอบความคิดของภาวะผู้นำโดยธรรมชาติต่างจากการเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมหรือผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สมาชิกทุกคนในทีมมีบทบาทในการนำตัวเองและช่วยตัดสินใจเพื่อประโยชน์ขององค์กร แนวคิดนี้เน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมจากทุกคน ส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันและความยืดหยุ่นในองค์กร

การไว้วางใจในความสามารถของสมาชิกในทีมให้สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจเองได้เป็นสิ่งสำคัญในแนวคิดนี้ การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดีขึ้นต่อความท้าทายใหม่ๆ

การให้สมาชิกทีมมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและทำงานตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ แต่จำเป็นต้องมีการกำหนดแนวทางและเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ Avery (2004) กล่าวว่า องค์กรที่ใช้ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติมักจะเน้นการตัดสินใจร่วมกัน โดยยึดหลักฉันทามติ สมาชิกในองค์กรจะมีความรับผิดชอบและอำนาจที่แบ่งปันกันอย่างเท่าเทียม

ในองค์กรที่มีลักษณะเป็นองค์กรมีชีวิต การควบคุมอย่างเป็นทางการมักเกิดจากแรงกดดันจากกลุ่มและวัฒนธรรมองค์กร สมาชิกในทีมสามารถจัดการตัวเองและเป็นผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ตามความรู้และความเชี่ยวชาญที่มี

แนวทางนี้เหมาะกับองค์กรที่มีพนักงานที่เป็นมืออาชีพและมีความรู้ เพราะช่วยให้พนักงานได้แสดงความเชี่ยวชาญและทำงานได้อย่างอิสระมากขึ้น องค์กรที่ใช้แนวคิดนี้มักจะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า เนื่องจากมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบอย่างเท่าเทียมกันในทีม

โดยสรุป ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติเน้นการลดช่องว่างระหว่างผู้นำและผู้ตาม เปิดโอกาสให้สมาชิกทีมทุกคนมีส่วนร่วมและแสดงบทบาทผู้นำได้ตามสถานการณ์ แนวคิดนี้เหมาะกับองค์กรที่ต้องการความยืดหยุ่นและการปรับตัว แต่ต้องระวังไม่ให้เสรีภาพมากเกินไปจนขาดการควบคุม ดังนั้นจำเป็นต้องมีกฎระเบียบและเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

2.1.3 ทฤษฎีความพึงพอใจ

จากการศึกษาวรรณกรรมและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

มอร์ส (Morse, 1953) อธิบายว่า ความพึงพอใจหมายถึงการลดความเครียดของคนทำงาน มนุษย์มีความต้องการตามธรรมชาติ ถ้าความต้องการนั้นได้รับการตอบสนอง

ความเครียดจะลดลงและเกิดความพึงพอใจ แต่ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองก็จะทำให้เกิดความเครียดและความไม่พอใจ

บรรเจิด ศุภราพงศ์ (2556) กล่าวว่า ความพึงพอใจเกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึก และจิตใจ ซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้ ความพึงพอใจเกิดขึ้นเมื่อสิ่งต่าง ๆ ตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของแต่ละคน มันสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามประสบการณ์และค่านิยม และสามารถเป็นตัววัดเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ ในการศึกษา

วรายุทธ แก้วประทุม (2556) บอกว่าความพึงพอใจคือความรู้สึกดีหรือทัศนคติบวกที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งต่าง ๆ เป็นไปตามหรือดีกว่าที่คาดหวัง ความพึงพอใจนี้ช่วยให้คนมีแรงกระตุ้นและมีความคิดสร้างสรรค์ และเมื่อพอใจในงาน คนจะพร้อมทุ่มเทและเสียสละเพื่อให้งานสำเร็จ ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

โดยรวม ความพึงพอใจคือสิ่งที่มีผลต่อความรู้สึกของแต่ละคนและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จขององค์กร

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
1	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแห่งอนาคตในบริษัทมหาชน	ภักจिरา ยงกิจเจริญ-ลาก (2565)	เชิงปริมาณ	พนักงานบริษัทมหาชน	มีเพียงลักษณะภาวะผู้นำโดยธรรมชาติที่อิทธิพลต่อองค์กรที่มีความสำเร็จที่สามารถประเมินได้และพนักงานมีความพึงพอใจผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้นำ จากผลการวิเคราะห์ทำให้ทราบว่าหน้าที่ผู้นำโดยธรรมชาติให้ความสำคัญกับสมาชิกในกลุ่มอย่างเท่า

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
					เทียม และไม่มีใครที่ถือครองอำนาจอย่างเป็นทางการ โดยการเป็นผู้นำ จะมีการหมุนเวียนไม่ตายตัวขึ้นอยู่กับสถานการณ์
2	ภาวะผู้นำและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติ: กรณีศึกษาธุรกิจผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง	วรัศม์ พิชโนทัย (2562)	เชิงปริมาณ	พนักงานชาวไทยจำนวน 115 คน และพนักงานชาวต่างชาติจำนวน 123 คน ของผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง	ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนความเชื่อมโยงและส่งผลดีต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และส่งผลเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
3	การศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของธุรกิจ	จันทร์เพ็ญ ชูเพชร (2563)	เชิงปริมาณ	พนักงานบริษัทผลิตพลังงานไฟฟ้าองค์กรมหาชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 255 คน	อิทธิพลที่มาจากกรณีอุดมการณ์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะรักษาสถานะสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจพลังงาน เช่น พนักงานของบริษัทผลิตพลังงานไฟฟ้า

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
	พลังงานของพนักงานบริษัทผลิตพลังงานไฟฟ้าองค์กรมหาชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย				องค์กรมหาชนในประเทศไทย
4	ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร	สิรภพ ศรีณรงค์ มินาโตะ (2560)	เชิงปริมาณ	พนักงานกลุ่ม Gen-Y เกิดระหว่างปี 2521-2540 หรือกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 20-39 ปี ในปี 2560 ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร	อิทธิพลจากความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ความเป็นผู้นำแบบรับใช้ และความเป็นผู้นำใน 5 ระดับ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กรในทั้ง 3 ด้านของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร ขณะที่ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลางด้านจิตใจ และในระดับต่ำด้านบรรทัดฐาน
5	ความสัมพันธ์ระหว่าง	ธิดารัตน์ ผลถาวรกุลชัย	เชิงปริมาณ	พนักงานบริษัทก่อสร้างใน	ความพึงพอใจในงานมีผลทางบวกกับภาวะผู้นำที่แท้จริงและความผูกพันต่อ

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
	ภาวะผู้นำที่แท้จริง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท อสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร	(2562)		กรุงเทพมหานคร จำนวน 250 คน	องค์กร และภาวะผู้นำที่แท้จริงมีผลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร
6	อิทธิพลของภาวะผู้นำต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท สัญชาติญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะ ซิตี้ ชลบุรี	ศศิประภา เฉลิมสุข (2564)	เชิงปริมาณ	พนักงานระดับปฏิบัติการที่ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ในนิคมอมตะ ซิตี้ ชลบุรี	พนักงานส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐานในระดับมาก ขณะที่ความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานอยู่ในระดับกลาง เมื่อพนักงานรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบสร้างความปลอดภัยเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน พวกเขาจะมี ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐานในระดับสูง และความผูกพันด้านการคงอยู่ในระดับกลางเช่นกัน

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
7	การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้จัดการต่อระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร ศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (2557)	ศรัณย์ภา ทศนัยนา (2557)	เชิงปริมาณ	พนักงานแต่ละสาขาของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) คลัสเตอร์ปิ่นเกล้าที่มีอายุงาน 1 ปีขึ้นไป รวม 11 สาขา รวมประชากรทั้งสิ้น 137 คน	โดยภาพรวม พนักงานของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในคลัสเตอร์ปิ่นเกล้า มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการของผู้จัดการสาขามีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อองค์กร
8	ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (2560)	เอมอร จันทนุลย์ (2560)	เชิงปริมาณ	พนักงานของบริษัท ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำนวน 1,384 คน	ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่แสดงความเห็นว่าตนมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง โดยเฉพาะในด้านการพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก ความคิดเห็นเกี่ยวกับความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปอยู่ใน

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
	(ประเทศ-ไทย)				ระดับสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจ การสื่อสารของผู้นำมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง
9	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต	ณัฐกุล มากทรัพย์ (2562)	เชิงปริมาณ	พนักงานโรงแรมระดับ 3-5 ดาวในจังหวัดภูเก็ต	พนักงานโรงแรมระดับ 3 ดาว 4 ดาว และ 5 ดาวในจังหวัดภูเก็ตมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก
10	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาพนักงานกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้าบริโภคข้ามชาติแห่งหนึ่ง	ปัทมา เจริญพรพรหม (2558)	เชิงปริมาณ	พนักงานปฏิบัติการบริษัทผลิตสินค้าบริโภคแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 3,101 คน	พนักงานแสดงความคิดเห็นว่าหัวหน้างานของพวกเขามีลักษณะความเป็นผู้นำในแบบการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง อีกทั้งยังมีความผูกพันในงานในระดับสูง และความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
	ในเขต กรุงเทพฯ				
11	การศึกษา ปัจจัยภาวะ ผู้นำอย่าง ยั่งยืนที่ส่งผล ต่อความ ผูกพัน องค์กรของ พนักงาน กลุ่มบริษัท พลังงานแห่ง หนึ่งใน ประเทศไทย	สิปปกร โรจ- นจันทร์ (2566)	เชิง ปริมาณ	พนักงานใน กลุ่มบริษัท พลังงานแห่ง หนึ่งใน ประเทศไทย จำนวน 396 คน	ปัจจัยภาวะผู้นำองค์กรที่ ยั่งยืน 11 ปัจจัย ได้แก่ ด้าน พฤติกรรมเชิงจริยธรรม ด้านการมองเห็นไกล ด้านการเปลี่ยนแปลง องค์กร ด้านบทบาทของ วิสัยทัศน์ในองค์กร ด้าน การปรับตัวกับการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ ส่งเสริมความยั่งยืนของ ภาวะผู้นำในองค์กร ด้าน การรักษาและส่งต่อความรู้ ขององค์กร ด้านการปลูก ฝังสร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วย ด้วยความเชื่อใจ ด้าน นวัตกรรม ด้านความผูกพัน ต่อพนักงาน และด้าน คุณภาพของงานส่งผลต่อ การพูดถึงองค์กรในด้าน บวก
12	การศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบภาวะ ผู้นำของผู้	มธุมนต์ แคเทอร์- เรนซ์ (2554)	เชิง ปริมาณ	พนักงานใน องค์กร ABC ที่ ปฏิบัติงานใน ภูมิภาคเอเชีย ตะวันออก	พนักงานในองค์กรพหุ วัฒนธรรมที่มีเพศ อายุ ตำแหน่ง สัญชาติ ปีที่ ทำงานร่วมกับองค์กรที่ แตกต่างกัน ไม่มีความ ผูกพันองค์กรของพนักงาน

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
	บริหารกับ ความผูกพัน องค์กรของ พนักงานใน องค์กรพหุ- วัฒนธรรม ABC			จำนวน 1,100 คน	แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ แต่ ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความผูกพันองค์กรของ พนักงาน ด้านความ ต้องการคงอยู่ในองค์กร ต่อไปแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ
13	ภาวะผู้นำ แบบบารมี และการจูงใจ ของผู้นำทีม บริหารที่มีผล ต่อแรงจูงใจ ในกาทำงาน ความพึง พอใจในงาน ความผูกพัน ต่อองค์กร และการรับรู้ ประสิทธิ- ภาพของทีม บริหารใน ธุรกิจผู้ผลิต ไฟฟ้าขนาด เล็ก: ระบบ โคเจเนอ- เรชั่น	ภวภัทร ภัทรหิรัญ- กนก (2548)	เชิง คุณภาพ	ผู้นำทีมบริหาร และทีมบริหาร ของธุรกิจผลิต ไฟฟ้าขนาดเล็ก แบบโคเจเนอ- เรชั่น จำนวน 11 บริษัท ประกอบด้วย ผู้นำทีมบริหาร จำนวน 11 คน และทีมบริหาร จำนวน 32 คน	ผู้นำทีมบริหารของธุรกิจ ไฟฟ้าขนาดเล็กมี คุณลักษณะของภาวะผู้นำ แบบบารมีในทุกด้านอยู่ใน ระดับสูง โดยมีคุณลักษณะ ที่มีคะแนนร้อยละสูงที่สุด คือ คุณลักษณะด้านการ มุ่งเน้นผลการดำเนินงาน ส่วนคะแนนร้อยละต่ำที่สุด คือ ด้านการเป็นแรง บันดาลใจ และคุณลักษณะ ภาวะผู้นำแบบบารมีด้าน วิสัยทัศน์ ด้าน ความสามารถในการ ตัดสินใจ และด้านการเป็น แรงบันดาลใจของผู้นำทีม บริหารมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความผูกพันต่อ องค์กร

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
14	ภาวะผู้นำกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในกลุ่มเจเนอเรชั่นวายกรณีศึกษาบริษัท A	พิชญา โรจนมงคล (2561)	เชิงปริมาณ	พนักงานในกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานเป็นพนักงานบริษัท A	การรับรู้ภาวะผู้นำของกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในบริษัท A แสดงให้เห็นว่า โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยของลักษณะทางกาย สติปัญญา และความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ ทักษะทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับงาน รวมถึงลักษณะทางสังคม และการมีปฏิสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท A โดยภาพรวมยังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
15	การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร	สุกฤษฎี ขวัญเมือง (2559)	เชิงปริมาณ	ข้าราชการสังกัดสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 380 คน	กลุ่มตัวอย่างของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานครได้ประเมินภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
	ของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร				
16	การศึกษาผลกระทบด้านภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา กองพัสดุเชื้อเพลิง กรมช่างอากาศ	วิทยา ดำรงเกียรติชัย และประพิมพรรณ ลิมสุวรรณ (2559)	เชิงปริมาณ	ข้าราชการ ยกเว้นตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าแผนกขึ้นไป ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ กองพัสดุเชื้อเพลิง กรมช่างอากาศ จำนวน 194 คน	บุคลากรส่วนใหญ่รับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาของตน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับปานกลาง และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
17	CHANGE OF THE LEADER IN AN ORGANISATION AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE	Glenda V. Gilkes (2019)	เชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ	กลุ่มตัวอย่างจำนวน 51 คน ได้รับการคัดเลือกจากสถาบันการเงินสองแห่งในบาร์เบโดส	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้วางแผนไว้ ระดับการเลิกจ้างของพนักงานมักจะเพิ่มขึ้น ความผูกพันของพนักงานกับองค์กรอาจลดลง เนื่องจากพวกเขา รู้สึกกลัวกับสิ่งที่ไม่แน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพวกเขาต้องพิจารณาอนาคตทั้งในระดับอาชีพ

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
	ENGAGEMENT				และชีวิตส่วนตัวภายในองค์กร หากพนักงานมีโอกาสดิบโตในองค์กรและได้รับคำแนะนำให้พัฒนาทักษะหรือขยายงาน อาจเกิดความกังวลว่าการเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อแผนการเหล่านั้น
18	Impact of Transformational Leadership on Work Engagement: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Knowledge Sharing	HOSSEN, Mohammad Awal (2022)	เชิงคุณภาพ	คณาจารย์ จำนวน 258 คน ปฏิบัติงานใน 26 ภาควิชา ภายใต้อำเภอ 7 คณะ	เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ได้วางแผน ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะลดลง เป็นความจริงที่ว่าความผูกพันของพนักงานอาจลดลงเนื่องจากระดับความกลัวต่อสิ่งที่ไม่รู้
19	Leadership And Employee Engagement	Kevin O'Brien Grant (2019)	เชิงปริมาณ	ผู้นำธุรกิจ ระดับสูง 6 คน ของบริษัท ประกันภัยแห่ง	ผู้นำทั้ง 6 คนเห็นตรงกันว่า ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับพนักงาน ซึ่งเน้นการเคารพ ไว้วางใจ และ

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
				หนึ่งในฟลอริดา	ความเป็นมิตร เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วม โดยเฉพาะในบริษัทขนาดเล็ก ผู้นำที่เข้าถึงได้ ซื่อสัตย์ และใส่ใจพนักงานจะสร้างความไว้วางใจ กระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และควรสื่อสารเชิงบวก รับฟัง และให้กำลังใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
20	The impact of different Leadership style employee engagement in and organization undergoing change	Yusuf Mahomed (2016)	เชิงปริมาณ	พนักงานทุกคนภายในธุรกิจ เนื่องจากหน่วยธุรกิจทั้งหมด อยู่ภายใต้การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงองค์กร	ความผูกพันของพนักงานสัมพันธ์กับรูปแบบความเป็นผู้นำที่โดดเด่น ทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมของพนักงานได้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเน้นการให้รางวัลซึ่งช่วยสร้างความร่วมมือและกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน สร้างแรงบันดาลใจและความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
21	A Thematic Analysis on “Employee Engagement in IT Companies from the Perspective of Holistic Well-being Initiatives”	S. Rajashekar · Alka Jain (2023)	เชิงคุณภาพ	พนักงานไอทีระดับอาวุโส 10 คน มีประสบการณ์ทำงานในองค์กรเดียวกันอย่างน้อย 5 ปี	ปัจจัยที่ขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมของพนักงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเป็นผู้นำทีมและเพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทน การฝึกอบรม และการพัฒนาอาชีพ นโยบายองค์กร และความเป็นอยู่ที่ดีในที่ทำงาน
22	The influence of ethical Leadership and climate on employee work engagement	Nelson Gwamanda and Bright Mahembe (2023)	เชิงปริมาณ	พนักงานบริษัทรักษาความปลอดภัยที่ได้รับการคัดเลือกในชิมบับเว 318 คน	ผู้นำที่มีจริยธรรมกำหนดนโยบาย พัฒนาแนวปฏิบัติ ค่านิยม และขั้นตอนที่ส่งเสริมบรรยากาศทางจริยธรรม และมีแนวโน้มที่จะบังคับใช้นโยบายและแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับค่านิยมเหล่านี้ พวกเขาสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ส่งเสริมความเป็นธรรมและการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน ให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจที่สำคัญ สื่อสารกับผู้ตามอย่างต่อเนื่อง แสดงความห่วงใย

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
					และคำนึงถึงความต้องการของพนักงาน การศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมและการรักษาบรรยากาศด้านจริยธรรมเชิงบวกมีผลกระทบสำคัญต่อการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน
23	Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs	Gayle C. Avery, Suparak Suriyankietkaew (2014)	เชิงปริมาณ	ผู้จัดการจาก SMEs ประเทศไทย จำนวน 439 คน	ปัจจัยทั้งหมดส่งผลกระทบต่อภาพรวมความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยกเว้นปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากผู้อื่น (financial market orientation) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรที่ใช้ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนมากขึ้น จะมีแนวโน้มที่ภาพรวมความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูงขึ้นตามไปด้วย
24	Leadership Strategies to Increase Employee Engagement	Christine Garza (2018)	เชิงคุณภาพ	ผู้นำหรือผู้จัดการธุรกิจขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคตะวันตกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา	65% ของผู้นำธุรกิจขนาดเล็กในภูมิภาคตะวันตกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา ระบุว่าไม่มีการนำกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของพนักงานมาใช้เพื่อลดผลกระทบจากการขาด

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
					ความกระตือรือร้นของพนักงาน การศึกษานี้ใช้ทฤษฎีองค์การของ Weber เพื่อสำรวจกลยุทธ์ที่ผู้นำบางคนใช้เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน
25	Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style	Sapna Popli, Irfan A. Rizvi (2016)	เชิงคุณภาพ	พนักงานส่วนหน้าในองค์กรที่ได้รับเลือกทั้ง 5 แห่งซึ่งตั้งอยู่ในเขตเมืองหลวงของเดลี	ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของพนักงานผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบร่วมกันในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Bass (1985) ที่แนะนำว่าการใช้ทั้งสองสไตล์อย่างเหมาะสมจะให้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
26	How can leaders achieve high employee engagement?	Xu, Jessica; Helena Cooper Thomas (2011)	เชิงคุณภาพ	employees working at a large New Zealand-based insurance company. In	งานวิจัยนี้ยืนยันว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (สนับสนุนทีม ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และแสดงออกถึงความซื่อสัตย์) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ

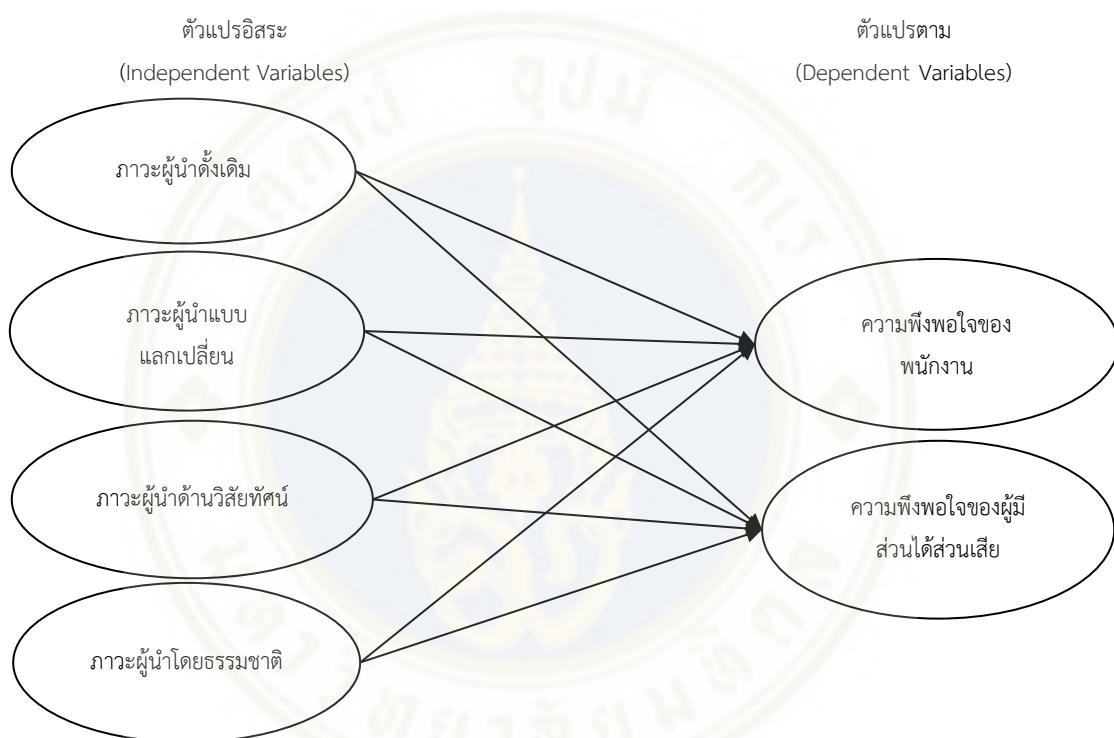
ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
				April 2008, 261 direct reports (among other colleagues) were invited to provide ratings for their immediate managers	การมีส่วนร่วมของผู้ตามโดยพฤติกรรมผู้นำที่เน้นไปที่การสนับสนุนและพัฒนาทีมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความผูกพันระหว่างผู้นำและผู้ตามอย่างชัดเจน
27	Leadership Styles and Job Satisfaction	Asghar Saima, Oino Isaiah (2017)	เชิงปริมาณ	กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจากร้านค้าปลีกในเมืองสลawah์ สหราชอาณาจักร จำนวน 270 คน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน นอกจากนี้แล้วยังพบว่ารูปแบบความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีผลกระทบเล็กน้อยต่อความพึงพอใจในงาน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากขึ้นในภาคการค้าปลีกในเมืองสลawah์ สหราชอาณาจักร
29	Leadership Styles and Employee Job Satisfaction: A Case of	Nteboheng Patricia Mefi, Samson Nambei	เชิงปริมาณ	เจ้าหน้าที่ทางวิชาการจำนวน 80 คนจากวิทยาเขตอึบิกามหาวิทยาลัยวอลเตอร์ ชิชูลู	ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนหนึ่งเลือกที่จะเป็นกลางในการประเมินรูปแบบความเป็นผู้นำ ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	ผลการศึกษา
	Head of Departments in Walter Sisulu University.	Asoba (2021)			ระบุว่ารูปแบบความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยและการเปลี่ยนแปลงจะมีผลต่อความพึงพอใจในงานมาก
30	The Impact of Leadership Styles on Employee's Job Satisfaction	Abdul Muttalib, Muhammad Danish, Abdul Wahid Zehri	เชิงปริมาณ	กลุ่มตัวอย่างจำนวน 286 คน จากสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ที่อยู่ในเมืองแควตตา	ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบความเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในงานในองค์กร จริยธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับความพึงพอใจในงานในสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษาในเมืองแควตตา รูปแบบความเป็นผู้นำอื่นๆ เช่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำการรับใช้ ก็มีความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในงานเช่นกัน

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย



3.2 สมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยภาวะผู้นำดั้งเดิม มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยภาวะผู้นำดั้งเดิม มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานที่ 7 ปัจจัยภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานที่ 8 ปัจจัยภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) มีการกำหนดขอบเขตดังนี้

1. ประชากรคือ พนักงานโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

2. เนื่องจากจำนวนประชากรน้อยกว่ากำหนด และเพื่อให้สามารถนำมาวิเคราะห์ทางสถิติได้ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นการเก็บข้อมูลทั้งประชากร จำนวน 214 คน

3. เนื้อหาการศึกษาคือลักษณะของภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ

4. ใช้ระยะเวลาในการแจกแบบสำรวจศึกษาคือ เดือน พฤษภาคม 2567 รวมทั้งสิ้น 1 เดือน

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามที่เป็นรูปแบบกระดาษ (ออฟไลน์) เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงานโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี” แบบสอบถามนี้ดัดแปลงมาจากงานวิจัยลิขสิทธิ์ของ รศ.ดร. สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว ภายในแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และรายได้ โดยเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Checklist) และแบ่งการใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามกำหนด (Nominal Scale) จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ เพศ และข้อมูลประเภทจัดลำดับ (Ordinal Scale) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้

ส่วนที่ 2 ลักษณะภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร: ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ได้แก่ ผู้นำดั้งเดิม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำด้านวิสัยทัศน์ และผู้นำโดยธรรมชาติ รวมทั้งสิ้น 23 ข้อ

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นคำถามที่สอบถามความพึงพอใจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง รวมทั้งสิ้น 4 ข้อ

ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจของพนักงาน มีทั้งสิ้น 3 ข้อ

แบบสอบถามส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามใช้มาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) โดยให้เลือกประเมินค่า 5 ระดับดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจของพนักงาน

ระดับคะแนน	ความหมาย
5 คะแนน	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4 คะแนน	เห็นด้วย
3 คะแนน	ไม่แน่ใจ
2 คะแนน	ไม่เห็นด้วย
1 คะแนน	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลผล (Interpretation) ของค่าเฉลี่ยในการวิเคราะห์ข้อมูล มีสูตรการคำนวณช่วงของระดับคะแนนแต่ละช่วงและคำอธิบายสำหรับแต่ละชั้น (พิมพา หิรัญกิตติ, 2552) ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการ}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.8$$

การแปลข้อมูลของส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนที่ 4 ความพึงพอใจของพนักงาน มีเกณฑ์การแปลผลของข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนที่ 4 ความพึงพอใจของพนักงาน

ความกว้างของอันตรภาคชั้น	คำอธิบายสำหรับแปลผลระดับความเห็นด้วย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด
1.81 – 2.60	น้อย
2.61 – 3.40	ปานกลาง
3.41 – 4.20	มาก
4.21 – 5.00	มากที่สุด

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงานโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานีเพื่อนำมาวิเคราะห์และเพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยได้มีการดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลปฐมภูมิคือข้อมูลที่รวบรวมจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยตรง โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ที่ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล แล้วนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS

3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

การเก็บข้อมูลทุติยภูมิทำได้โดยการหาข้อมูลจากหนังสือวิชาการ บทความทางวิชาการ วารสารวิชาการ วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เมื่อผู้วิจัยรวบรวม และตรวจเช็คความถูกต้องของข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลผ่าน โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS และแปลผลควบคู่กับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ดังนี้

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์ ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความพึงพอใจของพนักงาน โดยใช้สถิติพื้นฐานซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ความถี่ (Frequency) การวิเคราะห์ร้อยละ (Percentage) การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และการวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ช่วงอายุ ช่วงระดับการศึกษา และช่วงรายได้ต่อเดือน วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

3.6.2 การวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการใช้สถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของความเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานโรงงานผลิตของเล่นในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี รวมถึงศึกษาว่าความเป็นผู้นำมีอิทธิพลอย่างไรต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับโรงงานผลิตของเล่นในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) จากพนักงานโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี ทุกคน จำนวน 214 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) ดังนี้

- 4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์
- 4.2 การวิเคราะห์ลักษณะภาวะผู้นำ
- 4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- 4.4 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Satisfaction)
- 4.5 การทดสอบสมมติฐาน

4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของพนักงานโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี ทุกคน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และรายได้ต่อเดือน โดยสรุปและนำเสนอในรูปแบบของตารางแสดงผลจำนวนและร้อยละของผู้เข้าร่วมวิจัย ดังตารางที่ 4.1 - 4.4

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เข้าร่วมวิจัย จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	64	29.9
หญิง	150	70.1
รวม	214	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 70.1 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 29.9

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เข้าร่วมวิจัย จำแนกตามช่วงอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
25 – 34 ปี	86	40.2
35 – 44 ปี	76	35.5
45 – 54 ปี	44	20.6
55 ปีขึ้นไป	8	3.7
รวม	214	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 25 - 34 ปี ซึ่งมีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 40.2 รองลงมาคือช่วงอายุ 35 - 44 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 ถัดมาเป็นช่วงอายุ 45 - 54 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 และน้อยที่สุดคือช่วงอายุ 55 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เข้าร่วมวิจัย จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	160	74.8
ปริญญาตรี	54	25.2
ปริญญาโท	0	0.0
ปริญญาเอก	0	0.0
รวม	214	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 74.8 รองลงมาสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 25.2 และไม่มีผู้เข้าร่วมวิจัยที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เข้าร่วมวิจัย จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 20,000 บาท	158	73.8
20,001 – 40,000 บาท	44	20.6
40,001 – 60,000 บาท	9	4.2
60,001 – 80,000 บาท	2	0.9
80,001 บาท ขึ้นไป	1	0.5
รวม	214	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน น้อยกว่า 20,000 บาท จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 73.8 รองลงมา มีรายได้ 20,001 – 40,000 บาท จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 ถัดมา มีรายได้ 40,001 – 60,000 บาท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 ถัดมา มีรายได้ 60,001 – 80,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9 และสุดท้าย มีรายได้ 80,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5

4.2 การวิเคราะห์ลักษณะภาวะผู้นำ

การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี ในด้านต่างๆ ประกอบด้วย ผู้นำดั้งเดิม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำด้านวิสัยทัศน์ และผู้นำโดยธรรมชาติ โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยมีผลดังต่อไปนี้

จากผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำดั้งเดิมของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี สามารถสรุปได้ว่า ภาพรวมระดับภาวะผู้นำดั้งเดิม ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) = 4.01 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.552 ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ อำนาจในการสั่งการ (\bar{x} = 4.13, S.D. = 0.753) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ อำนาจและการควบคุมของผู้นำ (\bar{x} = 3.79, S.D. = 0.833) สรุปว่าระดับภาวะผู้นำดั้งเดิมในโรงงานนี้ถูกประเมินโดยรวมว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีอำนาจในการสั่งการเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ขณะที่อำนาจและการควบคุมของผู้นำมีค่าน้อยที่สุดในปัจจัยที่วิเคราะห์

จากผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี สามารถสรุปได้ว่า ภาพรวมระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) = 3.81 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.671 ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน (\bar{x} = 4.11, S.D. = 0.769) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การให้รางวัลตามข้อตกลง (\bar{x} = 3.50, S.D. = 1.019) สรุปว่าระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในโรงงานนี้ถูกประเมินโดยรวมว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ขณะที่การให้รางวัลตามข้อตกลงมีค่าน้อยที่สุดในปัจจัยที่วิเคราะห์

จากผลการวิเคราะห์ ระดับภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{x} = 3.73, S.D. = 0.647) โดยพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ (\bar{x} = 3.92, S.D. = 0.860) ความผูกพันของพนักงาน (\bar{x} = 3.79, S.D. = 0.834) วิสัยทัศน์เป็นตัวกำกับพฤติกรรม (\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.790) การมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ (\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.772) การแบ่งปันเรื่องราวก่อนการตัดสินใจ (\bar{x} = 3.65, S.D. = 0.811) และการกระจายอำนาจ (\bar{x} = 3.48, S.D. = 0.912) มีความสัมพันธ์ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี สามารถสรุปได้ว่า ภาพรวมระดับภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) = 3.73 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.647 ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือความ

รับผิดชอบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ($\bar{x} = 3.92$, S.D. = 0.860) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การกระจายอำนาจ ($\bar{x} = 3.48$, S.D. = 0.912) สรุปว่าระดับภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ในโรงงานนี้ถูกประเมินโดยรวมว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีความรับผิดชอบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ขณะที่การกระจายอำนาจมีค่าน้อยที่สุดในปัจจัยที่วิเคราะห์

จากผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำโดยธรรมชาติของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี สามารถสรุปได้ว่า ภาพรวมระดับภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.88$ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.644 ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 4.14$, S.D. = 0.716) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การกระจายอำนาจ ($\bar{x} = 3.51$, S.D. = 1.019) สรุปว่าระดับภาวะผู้นำโดยธรรมชาติในโรงงานนี้ถูกประเมินโดยรวมว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ขณะที่การกระจายอำนาจมีค่าน้อยที่สุดในปัจจัยที่วิเคราะห์

4.3 การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของพนักงาน

การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของพนักงาน โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงผลดังนี้

จากผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของพนักงาน โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี สามารถสรุปได้ว่า ภาพรวมระดับความพึงพอใจของพนักงาน ค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.92$ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.686 ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 3.99$, S.D. = 0.813) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความพึงพอใจต่อองค์กร ($\bar{x} = 3.82$, S.D. = 0.754) สรุปว่าระดับความพึงพอใจของพนักงานในโรงงานนี้ถูกประเมินโดยรวมว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ขณะที่ความพึงพอใจต่อองค์กรมีค่าน้อยที่สุดในปัจจัยที่วิเคราะห์

4.4 การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงผลดังนี้

จากผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี สามารถสรุปได้ว่า ภาพรวมระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) = 3.78 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.624 ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความพึงพอใจของผู้จัดจำหน่าย (\bar{x} = 3.82, S.D. = 0.680) ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นและผู้ผลิต (\bar{x} = 3.78) สรุปว่าระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงงานนี้ถูกประเมินโดยรวมว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจของผู้จัดจำหน่ายเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ขณะที่ความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นและผู้ผลิตมีค่าน้อยที่สุดในปัจจัยที่วิเคราะห์

4.5 การทดสอบสมมติฐาน

ในการศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงานโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้มีการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้

4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากพนักงานโรงงานผลิตของเล่นในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี จำนวน 214 คน มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS โดยทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) เพื่อคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Cronbach's Alpha Coefficient, α) ในการวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของคำถามที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแต่ละตัว เพื่อตรวจสอบว่าคำถามเหล่านั้นมีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด ซึ่งใช้ในการตัดสินใจว่าคำถามใดควรคงไว้หรือตัดออก โดยใช้เกณฑ์การประเมินสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาชตามที่ ศิริชัย กาญจนวาสิ (2554) ได้ระบุไว้

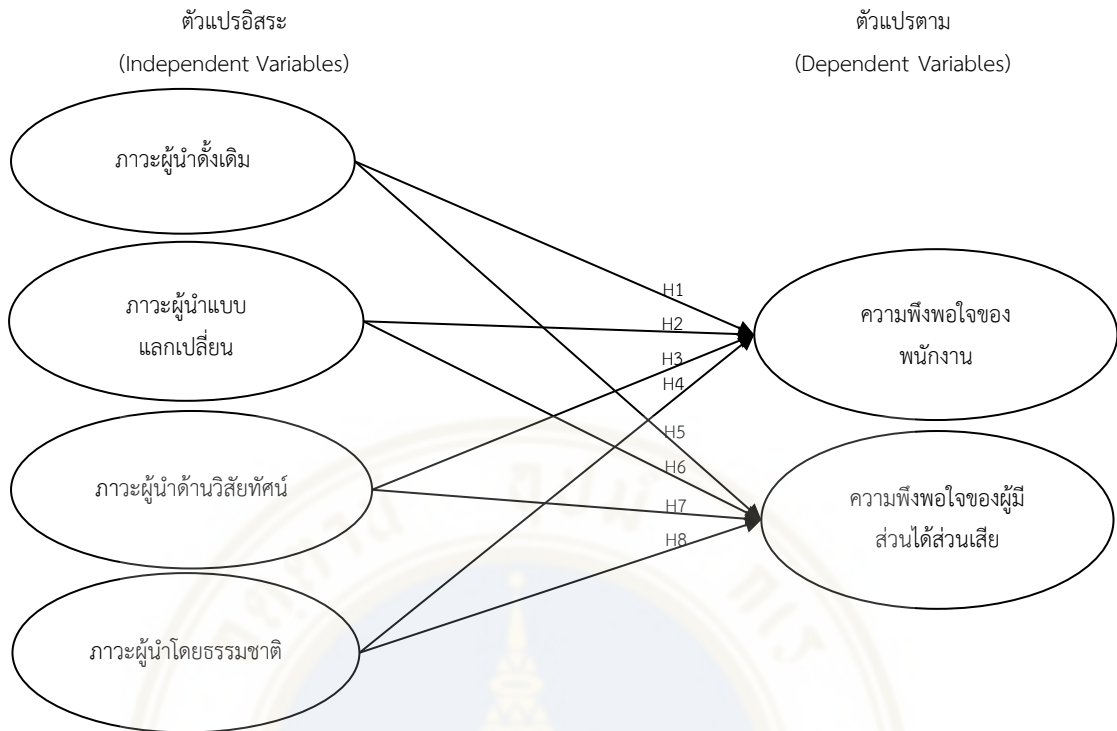
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาชกำหนดเกณฑ์ความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ที่มากกว่า 0.7 (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006, p.137; Nunnally, 1978, p.245)

ผลจากการทดสอบความน่าเชื่อถือโดยใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป SPSS ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ผลการทดสอบระดับความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของผู้เข้าร่วมวิจัย

ปัจจัยที่ศึกษา	Cronbach's Alpha Coefficient
	จากการศึกษาจริง
1. ภาวะผู้นำดั้งเดิม	0.821
2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	0.815
3. ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์	0.870
4. ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ	0.826
5. ความพึงพอใจของพนักงาน	0.850
6. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.928

จากตารางที่ 4.5 การทดสอบค่า Cronbach's alpha (ครอนบาชแอลฟา) เป็นการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช กำหนดเกณฑ์ความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ที่มากกว่า 0.7 ขึ้นไป ซึ่งแปรผันตรงกับความน่าเชื่อถือ (สรายุทธ กันหลง, 2555) ทั้งนี้จากการทดสอบพบว่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้ง 6 ปัจจัย ทุกปัจจัยมีค่าแอลฟามากกว่า 0.7 จึงได้นำมาพิจารณาตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นข้างต้น ทำให้เกิดกรอบงานวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากผู้เข้าร่วมวิจัย ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 กรอบงานวิจัยที่ใช้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี ที่มีความน่าเชื่อถือ

ดังนั้นจากการทดสอบความน่าเชื่อถือตามวิธีของครานบาช (Cronbach) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient of Reliability) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละปัจจัยที่มีค่ามากกว่า 0.7 ซึ่งมีสมมติฐาน 8 ข้อ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำดั้งเดิมมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำดั้งเดิมมีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน
โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานที่ 7 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำโดยธรรมชาติมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน
โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานที่ 8 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำโดยธรรมชาติมีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

4.5.2 การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (Pearson's Correlations Coefficient)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มี
ผลต่อความพึงพอใจของพนักงานโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัด
ปทุมธานี โดยการวิเคราะห์ความพึงพอใจของพนักงานและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ซึ่งพบว่าทุกปัจจัยมีค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) มากกว่า 0.7 พร้อมก็นำมาใช้ใน
การวิเคราะห์โดยใช้สถิติสัมพันธ์ของเพียร์สัน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและ
ตัวแปรตามระหว่างข้อมูล ซึ่งมีสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ตารางที่ 4.6 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปรอิสระ
CL	ภาวะผู้นำดั้งเดิม
TL	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
VL	ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์
OL	ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ
ES	ความพึงพอใจของพนักงาน
SS	ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการทดสอบเพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ (Independent Variable) และ
ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ระหว่างข้อมูล โดยใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป SPSS ดัง
ตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ผลการทดสอบหาความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

	CL	TL	VL	OL	ES	SS
CL	1					
TL	.590**	1				
VL	.416**	.782**	1			
OL	.410**	.688**	.697**	1		
ES	.554**	.588**	.579**	.605**	1	
SS	.369**	.426**	.475**	.564**	.537**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี ด้วยสมมติฐานทางสถิติดังนี้

สมมติฐานหลัก H_0 ปัจจัยด้านปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานรอง H_1 ปัจจัยด้านปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

จากสมมติฐานจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงานและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี พบว่าแนวคิดด้านภาวะผู้นำทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำดั้งเดิม (CL) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TL) ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ (VL) และภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ (OL) มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 และยอมรับสมมติฐานรอง H_1 ซึ่งหมายความว่าภาวะผู้นำทั้ง 4 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (ES) และความพึง

พอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SS) ของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานีอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01

4.5.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง(Multiple Linear Regression)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression) เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้านภาวะผู้นำ 4 ด้าน กับตัวแปรตาม 2 ด้าน คือ ความพึงพอใจของพนักงาน และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี ดังนี้

ตารางที่ 4.8 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	ความหมายค่าสถิติ
R	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)
R ²	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient Determination)
B	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Beta	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายองค์ประกอบ (Standard Solution)
t	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ t
Sig	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
**	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.9 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.709 ^a	.502	.493	.489

a. Predictors: (Constant), CL, TL, VL, OL

จากตารางที่ 4.9 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานทั้ง 4 ปัจจัยคือ ภาวะผู้นำดั้งเดิม (CL) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TL) ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ (VL) และภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ (OL) ซึ่งมีความพึงพอใจของพนักงาน (ES) โดยตัวแปรต้นทั้ง 4 ปัจจัย สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านความพึงพอใจของพนักงาน ร้อยละ 49.3 (Adjusted R² = 0.493) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 50.7 เป็นผลจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา โดยมีผลการทดสอบดังนี้

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

Model	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.091	.276		.330	.742
CL	.410	.076	.329	5.426	.000
TL	.011	.094	.011	.121	.904
VL	.229	.089	.216	2.570	.011
OL	.332	.077	.311	4.330	.000

a. Dependent Variable: ES

จากตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

สมมติฐานหลัก H₀ ปัจจัยด้านปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานรอง H₁ ปัจจัยด้านปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

จากสมมติฐานจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก H₀ ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 โดยการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานจำนวน 3 ปัจจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำดั้งเดิมมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 และมีค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.329 กล่าวคือ หากภาวะผู้นำดั้งเดิมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.329 หน่วย

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์มีค่า Sig. เท่ากับ 0.011 และมีค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.216 กล่าวคือ หากภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.216 หน่วย

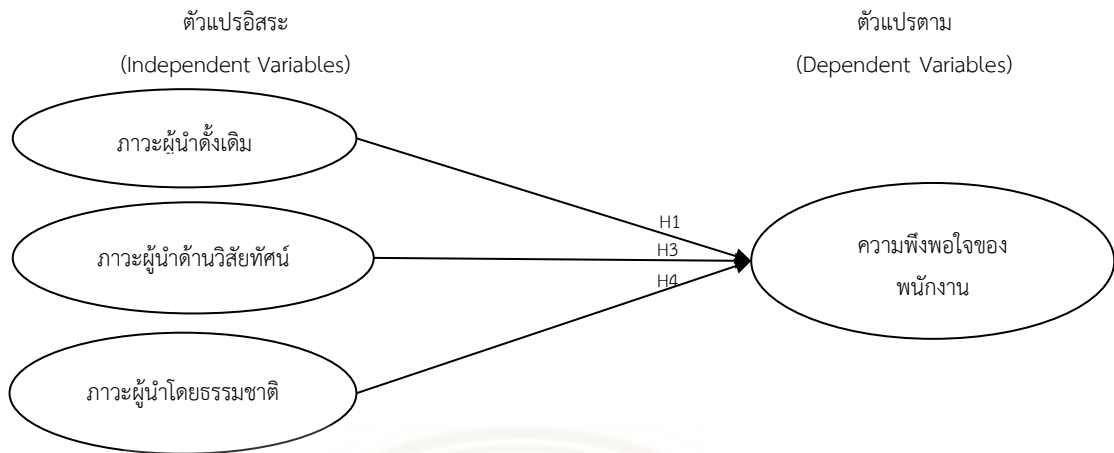
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำโดยธรรมชาติมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 และมีค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.311 กล่าวคือ หากภาวะผู้นำโดยธรรมชาติเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.311 หน่วย

โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้ ดังนี้

$$ES = 0.091 + 0.329(CL) + 0.216(VL) + 0.311(OL)$$

ทางกลับกันปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ดังนั้นปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

จึงสรุปได้ว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำดั้งเดิม ปัจจัยด้านภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ และปัจจัยด้านภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 1,3 และ 4 สำหรับปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 2 ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้ดังนี้



ภาพที่ 4.2 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

ตารางที่ 4.11 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.596 ^a	.355	.343	.506

a. Predictors: (Constant), CL, TL, VL, OL

จากตารางที่ 4.11 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 4 ปัจจัยคือ ภาวะผู้นำดั้งเดิม (CL) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TL) ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ (VL) และภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ (OL) ซึ่งมีความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SS) โดยตัวแปรต้นทั้ง 4 ปัจจัย สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร้อยละ 34.3 (Adjusted R² = 0.343) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 65.7 เป็นผลจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา โดยมีผลการทดสอบดังนี้

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Model	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.044	.286		3.654	.000
CL	.217	.078	.191	2.770	.006
TL	-.144	.097	-.155	-1.486	.139
VL	.195	.092	.202	2.114	.036
OL	.437	.079	.452	5.521	.000

a. Dependent Variable: ES

จากตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

สมมติฐานหลัก H_0 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานรอง H_1 ปัจจัยด้านปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

จากสมมติฐานจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 โดยการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 3 ปัจจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำดั้งเดิมมีค่า Sig. เท่ากับ 0.006 และมีค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.191 กล่าวคือ หากภาวะผู้นำดั้งเดิมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้น 0.191 หน่วย

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์มีค่า Sig. เท่ากับ 0.036 และมีค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.202 กล่าวคือ หากภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้น 0.202 หน่วย

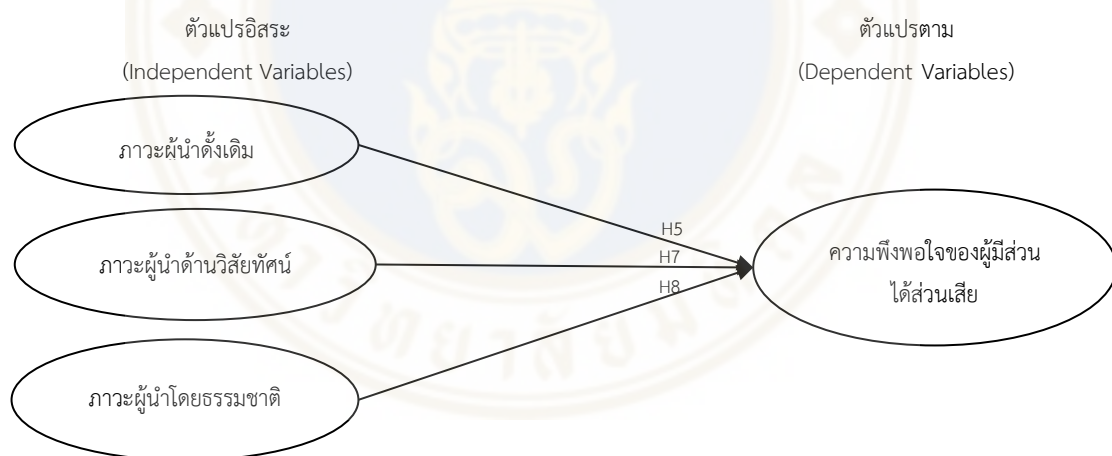
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำโดยธรรมชาติมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 และมีค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.452 กล่าวคือ หากภาวะผู้นำโดยธรรมชาติเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้น 0.452 หน่วย

โดยสามารถเขียนสมการการพยากรณ์ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ ดังนี้

$$SS = 1.044 + 0.191(CL) + 0.202(VL) + 0.452(OL)$$

ทางกลับกันปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ดังนั้นปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จึงสรุปได้ว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำดั้งเดิม ปัจจัยด้านภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ และปัจจัยด้านภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 5, 7 และ 8 สำหรับปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 6 ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดังนี้



ภาพที่ 4.3 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

ตารางที่ 4.13 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1: ภาวะผู้นำดั้งเดิม	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 2: ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 3: ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 4: ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ	ยอมรับ

จากตารางที่ 4.13 สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำดั้งเดิม ด้านภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ และด้านภาวะผู้นำโดยธรรมชาติส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี จึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 1, 3 และ 4

ตารางที่ 4.14 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5: ภาวะผู้นำดั้งเดิม	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 6: ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 7: ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 8: ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ	ยอมรับ

จากตารางที่ 4.14 สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำดั้งเดิม ด้านภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ และด้านภาวะผู้นำโดยธรรมชาติส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี จึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 5, 7 และ 8

ตารางที่ 4.15 สรุปผลสมมติฐานที่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานที่สนับสนุน
ปัจจัยที่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของพนักงาน โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี (3 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 1: ภาวะผู้นำดั้งเดิม
สมมติฐานที่ 3: ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์
สมมติฐานที่ 4: ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ
ปัจจัยที่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี (3 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 5: ภาวะผู้นำดั้งเดิม
สมมติฐานที่ 7: ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์
สมมติฐานที่ 8: ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ

จากตารางที่ 4.15 พบว่าสมมติฐานที่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี มี 3 สมมติฐาน คือ สมมติฐานที่ 1: ภาวะผู้นำดั้งเดิม สมมติฐานที่ 3: ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ และสมมติฐานที่ 4: ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ ส่วนสมมติฐานที่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี มี 3 สมมติฐาน ได้แก่ สมมติฐานที่ 5: ภาวะผู้นำดั้งเดิม สมมติฐานที่ 7: ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ และสมมติฐานที่ 8: ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ

ตารางที่ 4.16 สรุปผลสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานที่ไม่สนับสนุน
ปัจจัยที่ไม่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของพนักงาน โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรม นวนคร จังหวัดปทุมธานี (1 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 2: ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
ปัจจัยที่ไม่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี (1 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 6: ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

จากตารางที่ 4.16 พบว่าสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี มี 1 สมมติฐาน คือ สมมติฐานที่ 2: ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี มี 1 สมมติฐาน คือ สมมติฐานที่ 6: ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงาน
โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของ
พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร
จังหวัดปทุมธานี โดยเก็บข้อมูลจากประชากรจำนวน 214 คน ซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานใน
โรงงานดังกล่าว

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ
(Survey Research) การเก็บข้อมูลดำเนินการด้วยแบบสอบถามกระดาษซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อวัด
ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ
ดั้งเดิม, ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน, ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์, และภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ การวัดผล
ใช้มาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง”

ส่วนที่ 2: การวัดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่น โดย
ใช้มาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ เช่นเดียวกับส่วนที่ 1

ส่วนที่ 3: การวัดความพึงพอใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงงานผลิตของเล่น โดย
ใช้มาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ เช่นเดียวกับส่วนที่ 1 และ 2

การวิเคราะห์ความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัยโดยการหาค่า
สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) แสดงผลดังนี้

ภาวะผู้นำดั้งเดิม: 0.821

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน: 0.815

ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์: 0.870

ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ: 0.826

ความพึงพอใจของพนักงาน: 0.850

ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: 0.928

ผู้วิจัยได้ขออนุญาตจากผู้บริหารในการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานจำนวน 214 คน ซึ่งทำงานในแผนกบุคคลและธุรการของบริษัท แบบสอบถามถูกแจกจ่ายผ่านผู้จัดการแผนกและผู้วิจัยเป็นผู้รับแบบสอบถามคืนเอง โดยมีการตอบกลับแบบสอบถามครบทั้ง 214 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนที่แจกไปแล้ว

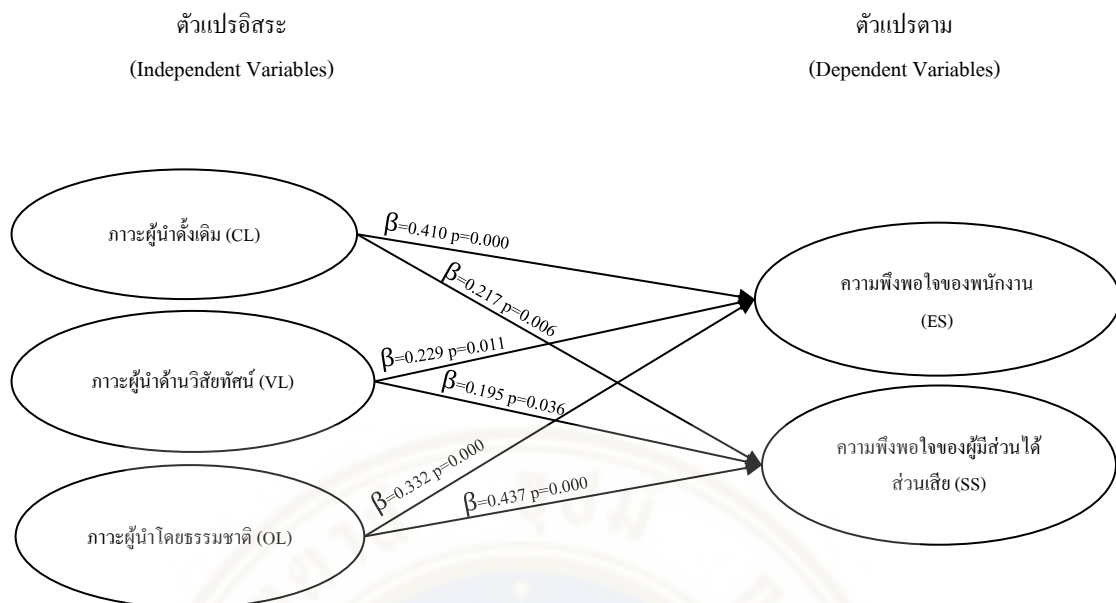
หลังจากได้รับแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS เพื่อคำนวณค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

5.1 สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำดั้งเดิม ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ และ ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างชัดเจน หมายความว่า การที่หัวหน้างานมีลักษณะการเป็นผู้นำแบบดั้งเดิม ซึ่งเน้นความเป็นผู้นำที่มีประสบการณ์และความเชื่อมั่นในวิธีการทำงานที่สืบทอดมา การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการนำทางองค์กร และการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่เป็นธรรมชาติ มีผลดีต่อความพึงพอใจของพนักงาน แสดงให้เห็นว่าพนักงานรู้สึกพึงพอใจมากขึ้นเมื่อหัวหน้างานมีคุณลักษณะเหล่านี้

ในขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ไม่มีความสัมพันธ์และไม่มียอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน หมายความว่า การใช้วิธีการบริหารงานที่เน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือรางวัลกับความพยายามของพนักงานไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกรณีนี้

สำหรับ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ภาวะผู้นำดั้งเดิม ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ และ ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ ยังคงมีความสัมพันธ์และอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเช่นกัน ซึ่งหมายความว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ หรือหุ้นส่วนขององค์กร มีแนวโน้มที่จะพอใจมากขึ้นเมื่อผู้นำมีคุณลักษณะเหล่านี้ โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการที่เน้นความเชื่อมั่นในประสบการณ์ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นธรรมชาติในการทำงาน



ภาพที่ 5.1 แสดงภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยได้นำมาประกอบในการอภิปรายผลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยประกอบไปด้วยสองประเด็นหลัก ได้แก่ ประเด็นสำคัญที่หนึ่ง คือการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี การศึกษานี้มุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์หว่าภาวะผู้นำประเภทต่างๆ เช่น ภาวะผู้นำดั้งเดิม ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์และส่งผลอย่างไรต่อความพึงพอใจของพนักงานในโรงงานนี้ โดยประเด็นนี้จะช่วยให้เข้าใจว่าคุณลักษณะของผู้นำประเภทใดมีผลดีต่อความพอใจของพนักงานมากที่สุด ประเด็นสำคัญที่สอง คือการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี ประเด็นนี้มุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์หว่าภาวะผู้นำที่มีลักษณะต่างๆ มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ หรือหุ้นส่วนขององค์กรอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจว่าคุณลักษณะของผู้นำมีผลต่อความพึงพอใจของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างไร และคุณลักษณะใดที่มีความสำคัญมากที่สุดในการสร้างความพอใจให้กับกลุ่มนี้

การอภิปรายผลในสองประเด็นนี้จะช่วยให้สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของทั้งพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร และข้อมูลนี้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในองค์กรได้อย่างไร โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้มีสองประการหลักดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี

จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งหมายความว่าเมื่อพนักงานรับรู้ถึงภาวะผู้นำโดยธรรมชาติจากหัวหน้างาน จะส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของทั้งพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ ภักจิรา ยงกิจเจริญลาภ (2565) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำโดยธรรมชาติที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน โดยพบว่าเพียงภาวะผู้นำโดยธรรมชาติเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อทั้งผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าการเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ ซึ่งเน้นการให้ความสำคัญกับสมาชิกในกลุ่มอย่างเท่าเทียม ไม่มีการถือครองอำนาจอย่างเป็นทางการ และการหมั่นเวียนบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ เป็นลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกพอใจมากที่สุด

นอกจากนี้ การศึกษายังพบว่า ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ ภักจิรา ยงกิจเจริญลาภ (2565) การศึกษาของภักจิรา พบว่าภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ไม่ได้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของพนักงาน นอกจากนี้การศึกษาภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ภวภัทร ภัทรหิรัญกนก (2548) โดยผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบบารมีด้านวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการตัดสินใจ และด้านการเป็นแรงบันดาลใจของผู้นำที่บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาของภักจิรา ยงกิจเจริญลาภ พบว่าแม้ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์จะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในบทบาทของผู้นำ แต่ไม่พบความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความแตกต่างในบริบทการศึกษา วัฒนธรรมองค์กร หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่แตกต่างกันในแต่ละการศึกษา การศึกษานี้จึงเน้นว่าภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์สามารถมีอิทธิพลที่สำคัญต่อความพึงพอใจในบางกรณี แต่ผลลัพธ์อาจแตกต่างกันตามบริบทของ

องค์กรหรือกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ซึ่งเปิดโอกาสให้มีการสำรวจและวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อทำความเข้าใจความแตกต่างและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในแต่ละกรณี

การศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานสามารถทำงานร่วมกันในบทบาทของผู้มีอำนาจ โดยที่อำนาจของสมาชิกในกลุ่มไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ซึ่งทำให้พนักงานมีความพอใจมากขึ้น สมาชิกในกลุ่มกลายเป็นหุ้นส่วนที่มีปฏิสัมพันธ์ ในการพิจารณาว่าอะไรเหมาะสม ปรับตัวอย่างไรต่อการเปลี่ยนแปลง และทิศทางที่เป็นประโยชน์ โดยไม่ต้องพึ่งพาผู้นำเพียงคนเดียว แนวทางนี้มีลักษณะของ องค์กรที่มีชีวิต (Organic Organization) ซึ่งมีการกระจายอำนาจและมีผู้นำหลายคน การมีผู้นำหลายคนในองค์กรทำให้สามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีผู้นำหลายคนยังช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นในการตัดสินใจและการปรับตัว ซึ่งส่งผลให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกพอใจมากขึ้น เนื่องจากพวกเขาสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสร้างผลกระทบที่เป็นบวกต่อองค์กรได้ การศึกษาแสดงให้เห็นว่าการมีภาวะผู้นำโดยธรรมชาติซึ่งเน้นการกระจายอำนาจและการร่วมมือระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลดีต่อความพึงพอใจในระดับทั้งพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากสมาชิกในกลุ่มช่วยให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้นและตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในผลการศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นเพียงลักษณะเดียวที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลเชิงลบต่อความพึงพอใจของพนักงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ สิริภพ ศรีณรงค์ มินาโตะ (2560) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลางด้านจิตใจ และในระดับต่ำด้านบรรทัดฐาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Asghar Saima, Oino Isaiah (2017) พบว่ารูปแบบความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีผลกระทบเล็กน้อยต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานไม่ได้รู้สึกถึงการทำงานที่ต้องการให้ผู้นำตระหนักถึงความต้องการและความปรารถนาของพวกเขา เพื่อแลกกับผลงานของพนักงาน ซึ่งหมายความว่าโมเดลการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและพนักงานอาจไม่ได้สร้างความพอใจในระดับที่คาดหวัง การศึกษาแสดงให้เห็นว่า พนักงานรู้สึกว่าคุณำไม่ได้ตอบสนองต่อความต้องการของพวกเขา หรือให้ความสำคัญกับสิ่งที่พนักงานต้องการและความปรารถนาของพวกเขา ซึ่งส่งผลให้ความพึงพอใจลดลง และรูปแบบการแลกเปลี่ยนที่เน้นการให้รางวัลหรือผลประโยชน์ตอบแทนสำหรับผลงานอาจไม่เพียงพอในการสร้างความพอใจที่แท้จริงหากไม่ได้มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและตอบสนองความต้องการพื้นฐานของพนักงาน

ในทางกลับกัน การศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ วรต์ม์ พัท โนทัย (2562) ซึ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง โดยผลการศึกษาดังกล่าวพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sapna Popli และ Irfan A. Rizvi (2016) ที่พบว่าทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบร่วมกันเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Bass (1985) ที่แนะนำว่าการใช้ภาวะผู้นำทั้งสองสไตล์อย่างเหมาะสมจะให้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

ในอีกแง่มุมหนึ่งยังไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Yusuf Mahomed (2016) ซึ่งสรุปว่าความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์กับรูปแบบความเป็นผู้นำที่โดดเด่น ทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมของพนักงานได้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเน้นการให้รางวัล ซึ่งช่วยสร้างความร่วมมือและกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นที่ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน สร้างแรงบันดาลใจและความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

ดังนั้น ในกรณีของการศึกษาโดย วรต์ม์ ศศิประภา และ Yusuf ผลลัพธ์ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอาจช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างในผลลัพธ์ของการศึกษาเหล่านี้สามารถอธิบายได้ด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น บริบทขององค์กร วัฒนธรรมการทำงาน และวิธีการบริหารจัดการที่ใช้ในแต่ละองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อตอบสนองของพนักงานต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในลักษณะที่แตกต่างกัน การศึกษานี้จึงชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพิจารณาบริบทและปัจจัยเฉพาะขององค์กรในการประเมินผลของรูปแบบภาวะผู้นำต่างๆ

5.3 ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเข้าใจในรายละเอียดของแบบสอบถามได้ไม่ถูกต้องหรือคาดเคลื่อน การศึกษาที่มีกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันอาจทำให้เกิดความหลากหลายในการตอบแบบสอบถามและส่งผลกระทบต่อความแม่นยำของผลลัพธ์

2. การศึกษานี้เป็นการศึกษาเฉพาะพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนครเท่านั้น ดังนั้น ผลการวิจัยอาจไม่สามารถนำไปอ้างอิงหรือเปรียบเทียบกับพนักงานสัญชาติอื่น ๆ หรือองค์กรอื่นในเขตอุตสาหกรรมนวนครได้ เนื่องจากความแตกต่างในวัฒนธรรมการทำงานและบริบทของแต่ละองค์กร

3. การศึกษาจึงมีข้อจำกัดในการนำผลลัพธ์ไปใช้กับโรงงานผลิตของเล่นอื่น ๆ ในประเทศไทย เนื่องจากความแตกต่างในวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งอาจมีผลต่อการดำเนินงานและการตอบสนองของพนักงานต่อภาวะผู้นำ การศึกษาจึงมีขอบเขตจำกัดในแง่ของการนำผลลัพธ์ไปใช้กับโรงงานผลิตของเล่นที่อื่น ๆ ในประเทศไทย

5.4 ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหาร

เมื่อรวมผลการวิเคราะห์จากทั้งความพึงพอใจของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสรุปได้ว่ามีความเป็นผู้นำ 3 ประเภทที่มีนัยสำคัญทั้งสองกลุ่ม ได้แก่ ภาวะผู้นำดั้งเดิม ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ การเรียงลำดับความสำคัญในการพัฒนาความเป็นผู้นำสามารถพิจารณาจากค่าคะแนนดิบ (β) ของทั้งสองกลุ่มได้ดังนี้

ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ ความพึงพอใจของพนักงาน ค่า Sig. = 0.000 ค่าคะแนนดิบ (β) = 0.311 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่า Sig. = 0.000 ค่าคะแนนดิบ (β) = 0.452 รวมค่าเฉลี่ย $\beta = (0.311 + 0.452) / 2 = 0.3815$ สรุปว่ามีอิทธิพลสูงสุดเมื่อพิจารณาจากทั้งพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรพัฒนาเป็นอันดับแรก โดยเน้นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การหมุนเวียนหัวหน้าโครงการ และการสร้างบรรยากาศที่พนักงานมีความรู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญกับพวกเขา ซึ่งเป็นลักษณะของภาวะผู้นำโดยธรรมชาติที่เน้นการทำงานร่วมกัน ความยืดหยุ่น และการมีส่วนร่วมจากทุกคนในทีม

ภาวะผู้นำดั้งเดิม ความพึงพอใจของพนักงาน ค่า Sig. = 0.000 ค่าคะแนนดิบ (β) = 0.329 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่า Sig. = 0.006 ค่าคะแนนดิบ (β) = 0.191 รวมค่าเฉลี่ย $\beta = (0.329 + 0.191) / 2 = 0.26$ สรุปว่ามีอิทธิพลรองลงมา ควรพัฒนาเป็นลำดับที่สอง โดยเน้นการ

พัฒนาทักษะและทัศนคติด้านภาวะผู้นำที่สามารถสั่งการได้อย่างชัดเจนและมีความน่าเชื่อถือ การเลือกผู้นำที่มีการศึกษาเฉพาะด้าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีชื่อเสียง และมีความเชี่ยวชาญในงาน เป็นลักษณะของภาวะผู้นำดั้งเดิมที่เน้นความน่าเชื่อถือและความสามารถในการสั่งการผู้ตาม

ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ความพึงพอใจของพนักงาน ค่า Sig. = 0.011 ค่าคะแนนดิบ (β) = 0.216 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่า Sig. = 0.036 ค่าคะแนนดิบ (β) = 0.202 รวมค่าเฉลี่ย $\beta = (0.216 + 0.202) / 2 = 0.209$ สรุปว่ามีอิทธิพลน้อยที่สุดในบรรดาสามปัจจัย ควรพัฒนาเป็นลำดับที่สาม โดยเน้นการแบ่งปันวิสัยทัศน์ขององค์กรแก่พนักงานและการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน รวมถึงการให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร เป็นการสร้างแรงบันดาลใจและความรู้สึกมีส่วนร่วมในทิศทางขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของผู้นำด้านวิสัยทัศน์

การพัฒนาภาวะผู้นำ แนวทางการสร้างทักษะ ความรู้ และการกระจายอำนาจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กรโดยรวม มีดังนี้

1. การพัฒนาทักษะและทัศนคติด้านภาวะผู้นำ โดยสร้างพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำที่สามารถสั่งการได้อย่างชัดเจนและมีความน่าเชื่อถือ ควรเลือกผู้นำที่มีการศึกษาเฉพาะด้าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีชื่อเสียง และมีความเชี่ยวชาญในงาน เพื่อให้สามารถสั่งการผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความยินยอมในการทำตามคำสั่ง กระจายอำนาจในการตัดสินใจ ให้ผู้นำแบ่งปันความรู้และวิสัยทัศน์ขององค์กรแก่พนักงาน และพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน การให้การยกย่องชื่นชมจะช่วยให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร สับเปลี่ยนหมุนเวียนหัวหน้าโครงการ สร้างโครงการต่าง ๆ และให้พนักงานเลือกหัวหน้าโครงการที่มีความสามารถที่เหมาะสม การหมุนเวียนตำแหน่งหัวหน้าโครงการจะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญกับพวกเขา สร้างความกล้าแสดงออกด้านความเป็นผู้นำ และเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับความก้าวหน้าในงาน ทำงานแบบสับเปลี่ยนหมุนเวียนหัวหน้าโครงการ สร้างโครงการต่าง ๆ และให้พนักงานเลือกหัวหน้าโครงการที่มีความสามารถที่เหมาะสม การหมุนเวียนตำแหน่งหัวหน้าโครงการจะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญกับพวกเขา สร้างความกล้าแสดงออกด้านความเป็นผู้นำ และเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับความก้าวหน้าในงาน

2. การพิจารณาและพัฒนาทักษะของผู้นำที่มีอยู่ในองค์กรที่พึงประสงค์ของพนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่งในเขตอุตสาหกรรมนวนคร ผู้วิจัยขอแนะนำให้องค์กรพัฒนาการสร้างพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำที่สามารถสั่งการได้อย่างชัดเจน และมีความน่าเชื่อถือ เช่นผู้นำที่มีความรู้เฉพาะด้าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้นำที่มีชื่อเสียงและความโดดเด่น มีความเชี่ยวชาญอย่างถ่องแท้ในงาน จึงจะสามารถสั่งการผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพและผู้

ตามยินยอมในการทำตามคำสั่ง ประการที่สอง คือการให้ผู้นำมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจของผู้ตาม เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำควรแบ่งปันความรู้ ทัศนคติขององค์กรให้กับพนักงาน และพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน ให้การยกย่องชื่นชมทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จ และประการสุดท้ายคือการให้พนักงานมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหัวหน้าโครงการและสร้างโครงการต่าง ๆ และให้พนักงานคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถที่เหมาะสมเป็นหัวหน้าโครงการ ซึ่งแต่ละโครงการอาจมีหัวหน้าที่แตกต่างกันออกไป เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันว่าองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงาน สร้างความกล้าแสดงออกด้านความเป็นผู้นำ และเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับความก้าวหน้าในงานได้อย่างดี

3. การพิจารณาลักษณะของผู้นำที่มีอยู่ในองค์กร ณ ปัจจุบัน และความสำคัญของการเพิ่มพูนทักษะเฉพาะบุคคล การพิจารณาลักษณะของผู้นำที่มีอยู่ในองค์กรในปัจจุบันเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร โดยเฉพาะเมื่อผู้นำได้เลื่อนตำแหน่งแล้ว แต่ยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบทบาทใหม่ การเพิ่มพูนทักษะเฉพาะบุคคลจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับความท้าทายใหม่ที่ต้องเผชิญ ตัวอย่างการพัฒนาความรู้ เช่น ภาษาอังกฤษ เพราะหากทักษะด้านภาษาอังกฤษไม่เพียงพออาจทำให้ผู้นำไม่สามารถสื่อสารหรือเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นจากแหล่งข้อมูลต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาความรู้หลักการจัดการทั่วไป คือการเข้าใจหลักการจัดการที่ดีช่วยให้ผู้นำสามารถบริหารจัดการทีมงานและโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากขาดความรู้ในด้านนี้อาจทำให้ผู้นำมีปัญหาในการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร และการตัดสินใจที่สำคัญ การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง เพราะการเจรจาต่อรองเป็นทักษะที่สำคัญในการจัดการกับปัญหาหรือข้อขัดแย้ง การขาดทักษะในด้านนี้อาจทำให้ผู้นำไม่สามารถจัดการกับข้อขัดแย้งภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีความรู้ด้านจิตวิทยาและองค์กร ความรู้ด้านจิตวิทยาและการจัดการองค์การช่วยให้ผู้นำเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลและสามารถจัดการกับปัญหาทางจิตใจหรือพฤติกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีพื้นฐานการเงินธุรกิจ เพราะความรู้ด้านการเงินธุรกิจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการงบประมาณและการวางแผนทางการเงิน การขาดทักษะในด้านนี้อาจทำให้ผู้นำไม่สามารถทำการตัดสินใจทางการเงินได้อย่างถูกต้อง การมีความรู้เกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์เบื้องต้น เพราะความเข้าใจในเศรษฐศาสตร์ช่วยให้ผู้นำสามารถทำความเข้าใจและจัดการกับปัจจัยทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อองค์กรได้เพื่อให้ผู้นำสามารถพัฒนาทักษะเหล่านี้ได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมที่ครอบคลุมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ การฝึกอบรมที่ดีจะช่วยให้ผู้นำสามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงานจริงได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ ในบทบาทของตนได้อย่างมีความสามารถ

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. ขยายการศึกษาไปยังองค์กรที่มีบริบทและวัฒนธรรมแตกต่างกัน เช่น โรงงานในพื้นที่ต่าง ๆ และอุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อเพิ่มความครอบคลุมของผลลัพธ์
2. ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย เช่น การสัมภาษณ์หรือกลุ่มสนทนา (Focus Groups) ร่วมกับการแจกแบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดและแม่นยำยิ่งขึ้น
3. ศึกษาและเปรียบเทียบความเป็นผู้นำด้านอื่น ๆ เพื่อให้เข้าใจผลกระทบของภาวะผู้นำแต่ละประเภทต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพของพนักงาน



บรรณานุกรม

- จันทร์เพ็ญ ชูเพชร. (2563). การศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของธุรกิจพลังงานของพนักงานบริษัทผลิตพลังงานไฟฟ้าองค์กรมหาชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชัยสิทธิ์ เขษมรัฐยิ่ง. (2556). การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ณัฐกุล มากทรัพย์. (2019). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2565). พฤติกรรมองค์กร ทฤษฎีและการประยุกต์. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธิดารัตน์ ผลถาวรกุลชัย. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บรรเจิด สุภราชพงศ์. (2556). ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนระดับมัธยมศึกษาต่อ การบริหารงานของโรงเรียนปากช่องพิทยาคม สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด นครราชสีมา. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปัทมา เจริญพรพรหม. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาพนักงานกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้าบริโภคข้ามชาติแห่งหนึ่งในเขต กรุงเทพมหานคร. งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิมพ์ หิรัญกิตติ. (2552). การศึกษาพฤติกรรมกรท่องเที่ยวเชิงบริการทางการแพทย์ ของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี: ปทุมธานี.
- พิชญา โรจนมงคล. (2561). ภาวะผู้นำกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในกลุ่มเจเนอเรชันวาย กรณีศึกษา บริษัท A. (งานวิจัยส่วนบุคคล). สืบค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2567 จาก [https:// bu-mba.rmutk.ac.th/wp-content/uploads/2019/12/thesis-พิชญา-_2018.pdf](https://bu-mba.rmutk.ac.th/wp-content/uploads/2019/12/thesis-พิชญา-_2018.pdf)

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ภวภัทร ภัทรหิรัญกนก. (2548). *ภาวะผู้นำแบบบารมีและการจงใจของผู้บริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ประสิทธิภาพของทีมงาน ในธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก ระบบโคเจนเนอเรชัน*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภักจิรา ยงกิจเจริญลาก. (2565). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแห่งอนาคตในบริษัทมหาชน*. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- มธุมนต์ แคนเทอร์เรนซ์. (2554). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรพัฒนาชุมชน ABC*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วารกรณ์ เทียนเงิน. (2566). *ตลาดของเล่นเด็กปี 66 พุ่ง 1 หมื่นล้านบาท*. *หุ้นฮับส่งออก ดึงงานระดับโกลบอลไทย*. สืบค้นเมื่อ 6 มีนาคม 2567 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/business/business/1057787>
- วรายุทธ แก้วประทุม. (2556). *การศึกษาความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนต่อการบริหารงานของโรงเรียนบ้านหินแร่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรัตน์ พิชโนทัย. (2562). *ภาวะผู้นำและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติ: กรณีศึกษาธุรกิจผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง*. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิทยา ดำรงเกียรติชัย. (2556). *การศึกษาผลกระทบด้านภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษา กองพัสดุเชื้อเพลิง กรมช่างอากาศ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศรัณย์นภา ทัศนัยนา. (2557). *การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้จัดการต่อระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร: กรณีศึกษาธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) คลัสเตอร์ปิ่นเกล้า*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศศิประภา เกลิมสุข. (2564). อิทธิพลของภาวะผู้นำต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัท
สัญชาติญี่ปุ่น ตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรม อมตะ ซิตี้ ชลบุรี. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการโลกธุรกิจ, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัย
บูรพา.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2554). การวิเคราะห์พหุระดับ (MULTI-LEVEL ANALYSIS) (ฉบับปรับปรุง
เพิ่มเติม). (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิปปกร โรจนจันทร์. (2566). การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของ
พนักงานกลุ่มบริษัทพลังงานแห่งหนึ่งในประเทศไทย. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการ
มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สิรภพ ศรีณรงค์ มินาโตะ. (2560). ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่
ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สรายุทธ กันหลง. (2555). การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม Cronbach's alpha. สืบค้นเมื่อ
15 มิถุนายน 2567 จาก <http://www.ipernity.com>
- สุกฤษฎ์ ขวัญเมือง. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงที่
ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัด
กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุทธิชัย กิตติวารานนท์. (2550). ภาวะผู้นำและการจัดการ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 1). บริษัท ส.เอเซียเพรส(1989)จำกัด.
- อุไรวรรณ จันทร์หอม. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบุคลิกภาพของผู้นำที่ส่งผลต่อความ
ผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร: กรณีศึกษา องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร.
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เอมอร จันทบุลย์. (2560). ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
กรณีศึกษา ไคเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย). กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต.
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Abdul Muttalib, Muhammad Danish, Abdul Wahid Zehri. (2023). *The Impact of Leadership Styles on Employee's Job Satisfaction*. Institute of Management Sciences, University of Balochistan, Quetta, Balochistan, Pakistan.
- Asghar Saima, Oino Isaiah. (2017). *Leadership Styles and Job Satisfaction*. University of Wales Trinity Saint David, United Kingdom, Coventry, United Kingdom.
- Avery, R.B. and Samolyk, K.A. (2004). *Bank Consolidation and Small Business Lending: The Role of Community Banks*. Journal of Financial Services Research.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Christine Garza. (2018). *Leadership Strategies to Increase Employee Engagement*. Walden University.
- Daft, L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Orlando: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
- Gayle C. Avery, Suparak Suriyankietkaew. (2014). *Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs*. College of Management, Mahidol University.
- Glenda V. Gilkes. (2019). *CHANGE OF THE LEADER IN AN ORGANISATION AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT*. Napier University.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6th Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- HOSSEN, Mohammad Awal. (2022). *Impact of Transformational Leadership on Work Engagement: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Knowledge Sharing*. KDI School of Public Policy and Management.
- Inamori, K. (1994). *A Philosophy of Management*. Kyocera Corporation.
- Jessica Xu, Helena Cooper Thomas. (2011). How can leaders achieve high employee engagement?. *Leadership & Organization Development Journal*, New Zealand.
- Kanter, R.M. (1989). *The New Managerial Work*. Harvard Business Review.
- Kevin O'Brien Grant. (2019). *Leadership And Employee Engagement*. Walden University.
- Morse, N.C. (1953). *Satisfaction in White Collar Job*. University of Michigan Press, Ann Arbor.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Neat DisneyNeaty. (2023). *พาส่องตลาดที่น่าลงทุน! อัตราการเกิดลดลง แต่ทำไมตลาดแม่และเด็กในทั่วโลกยังคงน่าลงทุน? สืบค้นเมื่อ 6 มีนาคม 2567 จาก <https://helloads.net/news/kid-market-increase>*
- Nelson Gwamanda, Bright Mahembe. (2023). *The influence of ethical Leadership and climate on employee work engagement*. University of the Western Cape.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Nteboheng Patricia Mefi, Samson Nambei Asoba. (2021). *Leadership Styles and Employee Job Satisfaction: A Case of Head of Departments in Walter Sisulu University*. Walter Sisulu University, Mthatha, South Africa.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- S. Rajashekar · Alka Jain. (2023). *A Thematic Analysis on “Employee Engagement in IT Companies from the Perspective of Holistic Well-being Initiatives”*. University of Mysore.
- Sapna Popli, Irfan A. Rizvi. (2016). *Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style*. International Management Institute.
- Sopit Krumam Rotchanaruk. (2553). *ทฤษฎีภาวะผู้นำ Leadership Theories*. สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2567 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/376994>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.
- Yusuf Mahomed. (2016). *The impact of different Leadership style employee engagement in and organization undergoing change*. University of Pretoria.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

การรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลาง



Mahidol University Central Institutional Review Board
Acknowledgement Letter

Protocol Title: A Study of Leadership Effecting Organizational Employee Satisfaction: The Case Study in
A Toy Manufacturing Factory in Navanakorn Industrial Zone Pathum Thani Province

Protocol No.: MU-CIRB 2024/145.0904

Type of document:

- Protocol Amendment Report Version Date 12 July 2024
- Submission Form Version Date 12 July 2024
- Proposal Version Date 12 July 2024
- Participant Information Sheet Version Date 12 July 2024
- Questionnaire Version Date 12 July 2024

Principal Investigator: Mr. Patiparn Cherdsoongnern

Date of Approval: 19 August 2024

Mahidol University Central Institutional Review Board is in full compliance with International Guidelines for Human Research Protection such as Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guidelines and the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)


(Assoc. Prof. Dr. Pencha Pradubmook Sherer)

MU-CIRB Chair

19 August 2024

Date

ภาคผนวก ข
สำเนาใบรับรองการผ่านการอบรม CITI Program





Completion Date 19-Mar-2024
 Expiration Date 19-Mar-2027
 Record ID 61841752

This is to certify that:

Patiparn Cherdsoongnern

Has completed the following CITI Program course:

Not valid for renewal of certification through CME.

Social and Behavioral Responsible Conduct of Research
(Curriculum Group)

Social and Behavioral Responsible Conduct of Research
(Course Learner Group)

1 - RCR
(Stage)

Under requirements set by:

Mahidol University



CITI
 Collaborative Institutional Training Initiative
 101 NE 3rd Avenue, Suite 320
 Fort Lauderdale, FL 33301 US
www.citiprogram.org

Generated on 19-Mar-2024. Verify at www.citiprogram.org/verify/?w35c3467a-08b9-406b-8ab6-097cafb61b96-61841752