

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิผลของ อุทการเรือพระจุลจอมเกล้า กรมอุทการเรือ

Causal Factors Affecting Effectiveness of Phra Chulachomkiao Naval Dockyard

ปรีชา โชติกุล¹ และ ธงชัย ศรีวรรณ²

Preecha Chotikul¹ and Thongchai Srivardhana²

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้านี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผล ของอุทการเรือพระจุลจอมเกล้า กรมอุทการเรือ 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่มีต่อประสิทธิผลของอุทการเรือพระจุลจอมเกล้า กรมอุทการเรือ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อประสิทธิ ผลการปฏิบัติงานโดยอ้อมผ่านปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณด้วยการวิจัยแบบสำรวจ กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานราชการ อุทการเรือพระจุลจอมเกล้า กรมอุ ทหารเรือ จำนวน 400 คน

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิผลการปฏิบัติ งานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีค่าความแปรปรวนที่ถูกทำนายโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 41.70 นอกจากนี้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานและมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่าความแปรปรวนที่ทำนายประสิทธิผลการปฏิบัติงานร้อยละ 49.20

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the relationship between transformational leadership and effectiveness of Phra Chulachomkiao Naval Dockyard 2) to study the influence of transformational leadership and job motivation to the effectiveness of Phra Chulachomkiao Naval Dockyard 3) to study the indirect influences of transformational leadership through job motivation factor effectiveness of Phra Chulachomkiao Naval Dockyard. By using the quantitative survey research. The samples consisted of 400 employees of Phra Chulachomkiao Naval Dockyard .

The result of the study showed that Transformational Leadership, Motivation and Job Performance are positively correlated to each other and found that Transformational Leadership influence Motivation

¹ นิสิต โครงการบัณฑิตศึกษา สาขา บริหารธุรกิจ (สพท.) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

¹ Students The Civil-Military MBA Program ,Faculty of Business Administration,Kasetsart University.

² อาจารย์ประจำภาควิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

² Lecturer Department of Marketing, Faculty of Business Administration,Kasetsart University.

significant statistically. Variance was predicted by Transformational Leadership 41.70 percent. Motivation to perform a direct effect on Job Performance was statistically significant. Transformational Leadership to perform a direct effect on Job Performance and indirect effect through Motivation statistical significant and a variance of Transformational Leadership to predict Job Performance is 49.20 percent.

Key words: Transformational leadership, Motivation, Effectiveness

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรเรือพระจุลจอมเกล้า กรมอุตสาหกรรเรือ (อจปร.อร.) มีหน้าที่ดำเนินการซ่อมทำ สร้าง ตัดแปลงเรือและอุปกรณ์การช่าง (วิโรจน์ ชมชื่นจิตต์, 2533) เป็นหน่วยขึ้นตรงกรมอุตสาหกรรเรือที่มีหน้าที่หลักในการซ่อมเรือรบของกองทัพเรือ โดยกองทัพเรือใช้เรือรบในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การรักษาอธิปไตยทางทะเล ดำรงการคมนาคมทางทะเล ให้ใช้ได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการคุ้มครองและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล รักษากฎหมายและช่วยเหลือประชาชน ส่วนเรือรบที่ อจปร.อร. รับผิดชอบซ่อมทำเป็นเรือรบขนาดกลาง ซึ่งกองทัพเรือใช้เรือขนาดกลางเป็นหลักในการปฏิบัติราชการ เนื่องจากใช้กำลังพลประจำเรือ น้อย ค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิงไม่มาก มีความคล่องตัวสูง กองทัพเรือจึงใช้ปฏิบัติราชการลาดตระเวร ในพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลด้านอ่าวไทยและทะเลด้านฝั่งอันดามัน

การทำงานภายใน อจปร.อร. มีโครงสร้างองค์กรแบบเป็นลำดับขั้นโดยบุคลากรภายใน อจปร.อร. ประกอบไปด้วย ข้าราชการสัญญาบัตร ข้าราชการประหวน ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ตามลำดับ บุคลากรเหล่านี้จะประกอบไปด้วยช่างฝีมือเฉพาะ วิศวกรทางด้านเรือ ในการซ่อมทำเรือรบใช้แรงงานจากช่างฝีมือเฉพาะและบุคลากรที่มีความรู้ทางด้านวิศวกรรมเรือเป็นหลัก ใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ น้อย โครงสร้างองค์กร อจปร.อร.ประกอบไปด้วยหน่วยระดับกองจำนวน 15 กอง หน่วยระดับแผนกจำนวน 37 แผนก มีโรงงานจำนวน 17 โรงงานและมีหน่วยระดับหมวดจำนวน 15 หมวด จะเห็นว่าโครงสร้างองค์กรมีความซับซ้อน สายงานการปฏิบัติงานทับซ้อนกัน มีผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นหลายคน สายงานทางธุรการยาว ทำให้เกิดความล่าช้าในการส่งการ อจปร.อร. มีเป้าหมายที่จะส่งมอบเรือที่มีคุณภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด และเป็นที่ยอมรับของหน่วยผู้ใช้เรือ เพื่อให้กองทัพเรือนำเรือไปใช้ใน

การปฏิบัติราชการตามภารกิจที่รับผิดชอบ

ปัญหาที่เกิดขึ้น อจปร.อร. ไม่สามารถซ่อมเรือรบให้เสร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ซ่อมแล้วไม่ได้คุณภาพ เสียหายก่อนกำหนดเป็นจำนวนมาก ใช้งบประมาณในการซ่อมทำสูง ส่งผลต่อกองทัพเรือไม่มีเรือรบใช้ปฏิบัติราชการ ด้วยปัญหาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพของ อจปร.อร. ลดลงหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรไม่สำเร็จ

ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการศึกษาด้าน ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากรของ อจปร.อร. ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพของ อจปร.อร. ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุ ที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรของ อจปร.อร. เพื่อนำมาใช้เป็นฐานข้อมูล เพื่อการวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขการบริหารงาน การสร้างผู้นำเพื่อไปสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร อันส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากร อจปร.อร. มีประสิทธิภาพ และนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมเป็นรูปธรรมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของอุตสาหกรรเรือพระจุลจอมเกล้า กรมอุตสาหกรรเรือ
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อประสิทธิภาพ ของอุตสาหกรรเรือพระจุลจอมเกล้า กรมอุตสาหกรรเรือ
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยอ้อมผ่าน ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

บททวนวรรณกรรม

แนวคิดประสิทธิผลองค์กร

แนวคิดเรื่องประสิทธิผลองค์กร เป็นแนวคิดที่มีการศึกษาอย่างกว้างขวาง และสำคัญสำหรับองค์กร อีกทั้งยังเป็นเป้าหมายสูงสุดที่ผู้บริหารขององค์กรทุกองค์กรต้องการจะบรรลุถึง ดังนั้น ประสิทธิภาพ จึงมีความหมายว่าความสำเร็จและการอยู่รอดขององค์กร (Kimberly, 1979) นี้การศึกษาในครั้งนี้ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพขององค์กร ผู้วิจัยใช้แนวคิดประสิทธิผลองค์กรของ Quinn and Rohrbaugh (1983) ได้ศึกษาประสิทธิภาพองค์กรโดยการจัดระบบเกณฑ์วัดประสิทธิภาพองค์กรจนได้ตัวแบบเชิงบูรณาการที่เข้มแข็ง ที่เรียกว่าตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม (Competing Values Framework) ประกอบไปด้วย 4 ตัวแบบด้วยกัน คือ 1) ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Model) 2) ตัวแบบระบบเปิด (Open System Model) 3) ตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล (Ration Goal Model) และ 4) ตัวแบบกระบวนการภายใน (Internal Process Model) (Quinn and Rohrbaugh, 1983; พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2554) โดยมีรายละเอียดดังนี้

โดยตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ใช้ความยืดหยุ่น (Flexibility) โดยเน้นภายในองค์กร (Internal) โดยใช้ความสามัคคี (Cohesion) และขวัญกำลังใจ (Morale) และมีผลลัพธ์ หรือเป้าหมาย (Ends) คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

ในขณะที่ตัวแบบระบบเปิด ใช้ความยืดหยุ่น (Flexibility) โดยเน้นภายนอกองค์กร (External) โดยมีวิธีการคือ ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ ความเตรียมพร้อม (Readiness) และมีผลลัพธ์หรือเป้าหมาย คือ การเติบโต (Growth) และการได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource Acquisition)

ตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล ใช้การควบคุม (Control) และเน้นภายนอกองค์กร (External) โดยมีวิธีการคือ การวางแผน (Planning) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) มีผลลัพธ์ หรือเป้าหมาย คือ ความสามารถในการผลิต (Productivity) และประสิทธิภาพ (Efficiency)

ตัวแบบกระบวนการภายใน ใช้การควบคุม (Control) โดยเน้นภายในองค์กร (Internal) โดยมีวิธีการ คือ การจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร (Information Manage-

ment) และการสื่อสาร (Communication) มีผลลัพธ์หรือเป้าหมาย คือความมีเสถียรภาพ (Stability) และการควบคุม (Control)

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass (1985) ได้นิยามผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงความคาดหวัง ความต้องการ ความคิดและจิตสำนึกของผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามมองสิ่งต่างๆ อย่างรอบด้านและเชื่อมโยงเพื่อให้เห็นผลประโยชน์และความสำเร็จขององค์กรอยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนบุคคล รวมทั้งตระหนักถึงความสามารถและสวัสดิการของผู้ตามด้วย

ในการศึกษานี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Bass and Avolio (1997) ซึ่งปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติด้านคุณลักษณะ หรือด้านบารมีเชิงคุณลักษณะ (Attributed Charisma or Idealized Influence) 2) องค์ประกอบด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติด้านพฤติกรรม หรือด้านบารมีเชิงพฤติกรรม (Behaviors Charisma or Idealized Influence) 3) องค์ประกอบด้านการจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจ (Inspirational Motivation) 4) องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 5) องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) องค์ประกอบด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติด้านคุณลักษณะหรือด้านบารมีเชิงคุณลักษณะหมายถึงระดับความปรารถนาและความเต็มใจของ ผู้ตามในการยอมรับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ผู้นำได้นำเสนอ (Bass and Avolio, 1997) ดังนั้นองค์ประกอบนี้จึงเป็นคุณลักษณะของผู้ตามที่แสดงออกต่อผู้นำ ที่จะเชื่อมั่นและเต็มใจที่จะยอมรับ อันจะก่อให้เกิดความรู้สึกเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2554)

2) องค์ประกอบด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติด้านพฤติกรรม หรือด้านบารมีเชิงพฤติกรรม หมายถึง ระดับการรับรู้ของผู้ตามในการกำหนดตัวตนของผู้นำจากพฤติกรรมและอยากกระทำตาม โดยผู้นำจะได้รับความเชื่อถือและความเคารพอย่างสูง ตัวผู้นำจะมีอำนาจเหนือผู้อื่น และจะกำหนดพันธกิจที่ทำทนายแต่สามารถบรรลุถึงได้ให้กับผู้ตาม (Bass and Avolio, 1997; พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2554)

3) องค์ประกอบด้านการจูงใจเพื่อสร้างแรงจูงใจ หมายถึงระดับที่ผู้นำทำการเพิ่มระดับความกระตือรือร้น และการเอาใจใส่ในการทำงานของผู้ตามและทำให้เกิดความจงรักภักดี ด้วยการใช้สัญลักษณ์ การอุปมาอุปมัย การกระตุ้นอารมณ์เพื่อเพิ่มความตระหนักในความสำคัญ ของเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน (Bass and Avolio, 1997; พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2554)

4) องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับที่ผู้นำได้ชี้แนะผู้ตามให้เห็นถึงที่มาของปัญหาและ กระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหาดังนั้นผู้ตาม จึงถูกกระตุ้นให้ใช้ความคิดของตนเอง และหาหนทางที่ สร้างสรรค์ในการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (Bass and Avolio, 1997; พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2554)

5) องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ระดับที่ผู้นำ ให้ความสนใจต่อความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตาม ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงจะทำหน้าที่ในการเป็นที่ปรึกษา มากกว่า ทำหน้าที่ในการสั่งการ และมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ตามนำไป ปฏิบัติ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดประสบการณ์การ เรียนรู้ และผู้นำจะปฏิบัติตนกับผู้ตามแต่ละคนด้วยความ เคารพ (Bass and Avolio, 1997; พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2554)

แนวคิดด้านแรงจูงใจ

การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมกระทำ หรือกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรม นั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการ ผู้วิจัยได้เลือก ทฤษฎี สองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จากแนวคิดนี้มีปัจจัยที่ สำคัญด้วยกัน 2 ประการได้แก่ 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivators Factors) และ 2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) สองปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็น อย่างยิ่ง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจ หรือ เรียกอีกอย่างว่า ปัจจัยจูงใจ ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิด แรงจูงใจให้คน ทำงานอย่างมีความสุข มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และมีประสิทธิผลในการทำงานสูงขึ้น ทำให้เกิด ความภักดีต่อองค์กรมากขึ้นมีผลต่อการกระตุ้นทำให้ บุคคลเกิดความพอใจในการทำงานปัจจัยจูงใจ ประกอบ

ด้วย ปัจจัยดังนี้ ความสำเร็จในการทำงานที่เกิดจากการ ทำงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือจาก เพื่อนร่วมงาน (Recognition) งานที่มีความท้าทาย (Work itself) การได้รับโอกาสให้ความรับผิดชอบงานใหม่ (Responsibility) การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) และการมีโอกาสดูแลความก้าวหน้า ในอนาคต (Possibility of growth)

2) ปัจจัยค้ำจุน หรือเรียกอีกอย่างว่า ปัจจัยค้ำจุน ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยด้านนี้ช่วยให้ พนักงานยังคงทำงานอยู่และรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกไป ทำงานที่อื่นเมื่อไม่มีปัจจัยนี้ให้บุคคลากรจะไม่พอใจและ ไม่มีความสุขในการทำงาน ปัจจัยค้ำจุนประกอบไปด้วย ปัจจัยดังนี้ นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) สภาพสถานที่ทำงาน (Working Condition) เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary) สภาพทางอาชีพ (Status) ความมั่นคงด้านงาน (Job Security) ความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน (Interpersonal Relation) ความเป็นส่วนตัวในที่ทำงาน (Factors in Personal Life)

จากการทบทวนวรรณกรรมของ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ และคณะ (2554) ที่ทำการศึกษารื่อง ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของหน่วยงานในสถานีดารวจนครบาล: การวิเคราะห์เส้นทาง ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ รายคู่ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลของหน่วยงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรมี อิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อ ประสิทธิภาพของหน่วยงานในสถานีดารวจนครบาล และ ศึกษา ธนกร นิลพยัคฆ์ (2556) ได้ทำการศึกษารื่องการพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการสำนัก ที่มีอิทธิพลต่อผลการ ปฏิบัติงานผ่านลักษณะของงานแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมทรัพยากรน้ำ ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพล ทางตรงที่เป็นบวกกับ ลักษณะของงาน ความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติ จากการศึกษาดังกล่าวจึงอนุมานได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์และอิทธิพลต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน ซึ่งจะนำไปสู่การตั้งสมมติฐานต่อไป

สมมติฐาน

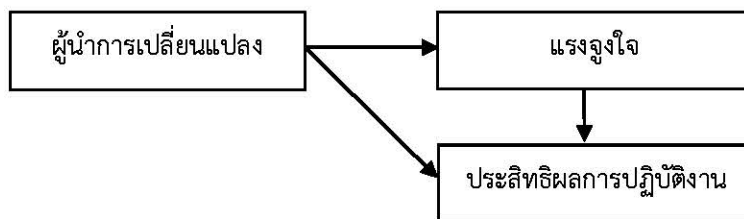
สมมติฐานที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยอ้อมผ่านปัจจัยด้านแรงจูงใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กรอบแนวคิด



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (EF) จะประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบ คือ ประสิทธิภาพของหน่วยงาน และประสิทธิผลของบุคคล มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.945 และ 0.944 ตามลำดับ

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TF) จะประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ ด้านบารมีเชิงคุณลักษณะ ด้านบารมีเชิงพฤติกรรม ด้านจูงใจเพื่อสร้างแรงคลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึง

ความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.945, 0.949, 0.946, 0.947 และ 0.946 ตามลำดับ

ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MO) จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยจูงใจช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน และด้านปัจจัยคำจูงช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.949 และ 0.944 ตามลำดับ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการลูกจ้าง และพนักงานราชการ ของ ออ.พร.อ.ร.จำนวน 1,661 ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ด้วยคำถามแบบช่วงมาตรฐาน 5 ระดับ ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ชุด โดยทำการเก็บข้อมูลในช่วง ระหว่างเดือน มกราคม – มิถุนายน 2559

แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์หาค่าสัมพัทธ์รายคู่ ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ถัดมาใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อศึกษาความ

สัมพันธ์และอิทธิพลตามกรอบแนวคิดในภาพรวม ตามภาพที่ 1 และรวมถึงการคำนวณหาค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และอิทธิพลโดยรวม (Total Effect) เพื่อให้ทราบถึงอิทธิพลปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางตรงและที่ส่งผ่านปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไปยังประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

สำหรับการตีความความเข้มแข็งของค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรใน R Family สามารถตีความว่า R หมายถึง

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ (r) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง (ϕ) ค่าสัมประสิทธิ์ γ และ β ซึ่งค่า R มีความสัมพันธ์ต่ำ ปานกลาง สูง และ สูงมาก เมื่อมีค่าเท่ากับ 0.10-0.35, 0.36-0.50, 0.51-0.69 และ 0.70+ ตามลำดับ ส่วน R^2 มีอำนาจในการอธิบายและทำนายต่ำ ปานกลาง สูง และ สูงมาก เมื่อมีค่าเท่ากับ 0.01-0.12, 0.13-0.25, 0.26-0.48 และ 0.49+ ตามลำดับ (Leech, Barrett and Morgan, 2005; พิพัฒน์ นนทธารณ์, 2558)

ผลการวิจัย

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.643$, $p < 0.01$) และมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.646$, $p < 0.01$) เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านแรงจูงใจใน

การปฏิบัติงาน ก็จะพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.630$, $p < 0.01$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 ที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

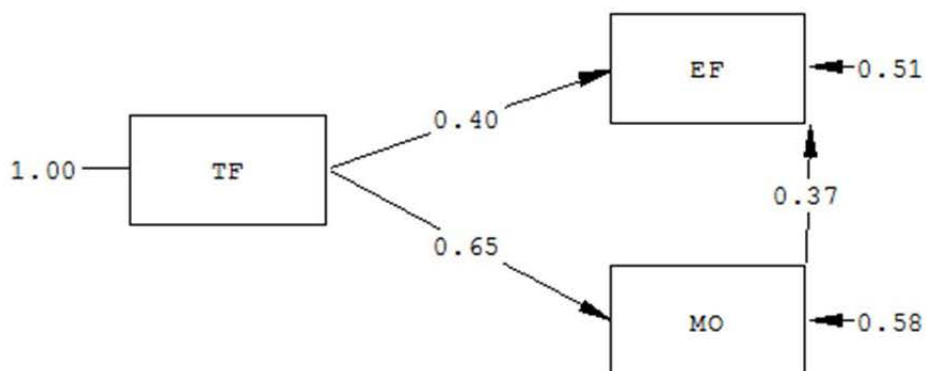
จากภาพที่ 2 และ ตารางที่ 2 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($DE = 0.405$, $p < 0.01$) และยังพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($DE = 0.369$, $p < 0.01$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

	M	SD	TF	MO	EF
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : TF	3.87	0.611	1.000		
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน : MO	3.72	0.528	0.646**	1.000	
ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน : EF	3.69	0.544	0.643**	0.630**	1.000

หมายเหตุ: $N = 400$, * = $p < 0.05$, ** = $p < 0.01$

ภาพ 2 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TF) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (MO) และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (EF) ในภาพรวม



ตาราง 2 แสดงค่าอิทธิพลโดยรวม (TE) อิทธิพลทางตรง (DE) และอิทธิพลทางอ้อม (IE)

ETA	KSI→ ETA	ETA →ETA	DE	IE	TE	R ²
EF ¹	TF →EF	MO→EF	0.369**	0.238**	0.643**	0.492
MO ²	TF →MO		0.646**		0.646**	0.417

หมายเหตุ: ** = $p < 0.01$, ¹ และ ² คือ ตัวแปรที่ถูกทำนาย

และยังพบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($DE = 0.646$, $p < 0.01$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 ที่ว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาถึง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอ้อมผ่าน ปัจจัยด้านแรงจูงใจไปยังประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($IE = 0.238$, $p < 0.01$) โดยปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลรวมเชิงบวก ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($TE = 0.643$, $p < 0.01$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 ที่ว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรง ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยอ้อมผ่านปัจจัยด้านแรงจูงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

และเมื่อพิจารณาตามกรอบแนวคิดในภาพรวมพบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานพร้อมกันจะมีความสามารถในการอธิบายและทำนายประสิทธิผลการปฏิบัติงานได้ถึงร้อยละ 49.2 ($R^2 = 0.492$) ซึ่งเป็นสัดส่วนที่สูงมาก

สรุปและอภิปรายผล

จากผลการศึกษาพบว่ายอมรับสมมติฐานที่ 1 ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเมื่อนำมาศึกษาในแง่การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ อจปร.อร. ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์ (2553) ทำการศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานระหว่างนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงและต่ำ : กรณีศึกษาบริษัท ยูนิซีดีมาร์เก็ตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังพบอีกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ และคณะ (2554) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลของหน่วยงานในสถานีดารวจนครบาล : การวิเคราะห์เส้นทาง ผลการศึกษามีความสัมพันธ์รายคู่เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกคู่ ที่พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

จากผลการศึกษาพบว่ายอมรับสมมติฐานที่ 2 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อธิบายได้ว่าในกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยทำการศึกษานำหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน จะต้องมีความรู้ในการเปลี่ยนแปลง รวมถึงต้องมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ อจปร.อร. ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกับงานการศึกษาของหลายท่าน เช่น Howell and Avolio(1993), Bass (1998), Avolio et al. (1999) และผลการวิจัยของ ธนกร นิลพยัคฆ์ (2556) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการสำนัก ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านลักษณะของงานแรงจูงใจและความพึงพอใจในการ

ปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมทรัพยากรน้ำ ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงที่เป็นบวกกับลักษณะของงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้แรงจูงใจมีอิทธิพลทางตรงที่เป็นบวกต่อผลการปฏิบัติงาน ผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาพบว่ายอมรับสมมติฐานที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าสัดส่วนของความแปรปรวนที่สามารถถูกอธิบายและทำนายได้ร้อยละ 41.70 ของค่าความแปรปรวนด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถ ถูกอธิบายและทำนายโดยปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ในระดับสูงแสดงว่าผู้นำ อจปร.อร. มีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในระดับสูงอันจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน จนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ประกอบกับการที่ผู้นำมีการแสดงออกทางพฤติกรรมว่าเป็นบุคคลที่มีคุณธรรมและมีจริยธรรม การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้มองว่าเป้าหมายที่สำเร็จคือประโยชน์ของทุกคน ด้านการกระตุ้นทางปัญญาเพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาด้วยตนเอง สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ตลอดจนการมอบหมายงานใหม่ๆ มีการกระจายอำนาจ และมีการให้เกียรติกับพนักงานอย่างเหมาะสม จนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาพบว่ายอมรับสมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลอ้อมผ่านปัจจัยด้านแรงจูงใจ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานมากกว่าอิทธิพลทางตรง แสดงว่าจะเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานนั้นผู้บังคับบัญชาควรหาแนวทางกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างแรงจูงใจให้เพิ่มขึ้น ก็จะทำให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นได้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าอิทธิพล

ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและอ้อมผ่านแรงจูงใจมีผลต่อประสิทธิผลของ อจปร.อร. อย่างมากนั้น ถ้า อจปร.อร. ต้องการจะปรับปรุงประสิทธิผลแล้วแนวทางที่เหมาะสมจะปรับปรุงคือแนวทางการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงและให้ผู้นำไปสร้างแรงจูงใจ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมเพื่อที่จะส่งผลให้ประสิทธิผลของ อจปร.อร. ให้เพิ่มสูงขึ้น ในการพัฒนาผู้นำไปสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องทำให้ผู้ตามยอมรับในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเชื่อมั่นในตัวผู้นำโดยตัวผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่ามีความมั่นใจในพันธกิจและเป้าหมายของตนเอง ทั้งนี้ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงการมีความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา โดยตัวของผู้นำต้องยึดมั่นในหลักการและยึดมั่นในความยุติธรรม ให้ความสำคัญของเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ผู้นำต้องชี้แนะให้ผู้ตามเห็นถึงที่มาของปัญหาและกระตุ้นให้ผู้ตามแก้ปัญหาโดยใช้ปัญญาของตัวเอง ตลอดจนให้ความสำคัญผู้ตามด้วยความจริงใจ

ในประเด็นการสร้างแรงจูงใจของผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มประสิทธิผล อจปร.อร. นั้น ผู้นำควรให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน เพราะจะทำให้ผู้ตามทำงานอย่างมีความสุข มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความภาคภูมิใจต่อองค์กร และการช่วยแก้ปัญหาการทำงานให้กับผู้ตามเพื่อช่วยให้เขาทำงานสำเร็จ สิ่งนี้มีส่วนช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้กับผู้ตาม ส่วนให้การยกย่อง ชมเชย ต่อหน้าเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และการมอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างอิสระ สนใจที่ผลลัพธ์ ให้สิทธิ์ทางความคิด มีส่วนช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้กับผู้ตาม ส่วนการที่จะทำให้ผู้ตามยังทำงานและรักษาเขาไว้ไม่ให้ย้ายไปทำงานที่อื่น ผู้นำต้องจัดระบบงานให้มีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารภายในองค์กรที่ชัดเจน อีกทั้งการสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงานของผู้ตามจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของ อจปร.อร. อีกด้วย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ อจปร.อร. ด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจพบว่ามีปัจจัยด้านอื่นที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ อจปร.อร. ได้มากกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันจะเป็นประโยชน์ในทางการบริหารจัดการประสิทธิผลของ อจปร.อร. ได้ดียิ่งขึ้น ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต ปัจจัยด้าน

การเท่าเทียมทางสังคม ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ
ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่
ยุติธรรมเป็นต้น เพราะจากการวิจัยครั้งนี้พบว่าภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถ อธิบายความแปรปรวนของ

ประสิทธิผลของ อจปร.อร. ได้ร้อยละ 49.20 แสดงว่ายังมี
ตัวแปรอื่นที่สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผล
ของ อจปร.อร. ได้อีก ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป อาจ
ศึกษาตัวแปรอื่นที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ อจปร.อร.

เอกสารอ้างอิง

- ธนกร นิลพยัคฆ์. (2556). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้อำนวยการสำนัก ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านลักษณะของงานแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมทรัพยากรน้ำ. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 14(1), 66-81
- ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์. (2553). ทำการศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานระหว่างนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงและต่ำ: กรณีศึกษาบริษัท ยูนิซีดีมาร์เก็ตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พงษ์เทพ จันทสุวรรณ และคณะ. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพของหน่วยงานในสถานีตำรวจนครบาล: การวิเคราะห์เส้นทาง. วารสารร่มพฤกษ์ มหาวิทยาลัยเกริก. 30(1), 90-116.
- พิชัย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2553). องค์และการบริหารจัดการ. กรุงเทพมหานคร: อิงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2558). ปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมที่มีอิทธิพลต่อภาพลักษณ์องค์การของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ. วารสารสมาคมนักวิจัย. 20(2), 48-58.
- วิโรจน์ ชมชื่นจิตต์, พลเรือตรี. (2533). 100 ปีกรมอุทกหารเรือ. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์.

References

- Avolio, B. J.; Bass, B. M. and Jung, D. I. (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 441-462.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, C.A. : Mind Garden.
- Chandasuwan, Pongthep. (2011). Transformational Leadership, Organizational Culture, Learning Organization and Effectiveness of Subunits within Stations of Metropolitan Police Division: Path Analysis. *Journal Romphruek Krirk University*. 30(1), 90-116 (in Thai).
- Howell, J.M. and Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*. 78(6), 891-902.
- Kimberly, J.R. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. *Academy of Management Journal* . 22(3), 437-457.
- Nonthanathorn, Phiphat. (2015). Causal Factors of Socially Responsible Leadership influencing to Corporate Image of Suvanabhummi Airport. *Journal of the Association of Researchers*. 20(2), 48-58. (in Thai).

- Nilpayak, Tanaporn. (2013). Development of Causal Model of Transformational Leadership Effected on Job Performance Mediating job Characteristic, Motivation and Job Satisfaction for Officers in Department of Water Resources. Journal of Education Srinakharinwirot University. 14(1), 66-81 (in Thai).
- Quinn, R. E. and Rohrbaugh. J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria : Towards A Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science 29(3), 363-377.
- Ratnatilaka, Na Bukhet. (2010). Organization and Management. Bangkok: Think Beyond Books. (in Thai).
- Robbins, S. P. (2005). Organizational Behavior. 11th ed. Upper Saddle River, N.J. : Pearson.