

**ผลของภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคแห่งหนึ่งในเขตพื้นที่
สวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ จังหวัดชลบุรี**

**The Effects of Supervisor's Leadership Styles on Subordinate's Job
Satisfaction and Work Performance: A Case Study of a Consumer**

Product Company in the Saha Group Industrial Park, Chon Buri

ธีรชาติ คงสมัย¹ กรวิการ์ มงคล² ปรียานุช ประจิตร์³ และ จุตามาต ทวีไพบูลย์วงศ์⁴

Teerachat Kongsamai¹ Kornwika Mongkol² Preeyanooch Prajit³

and Jutamard Thaweepaiboonwong⁴

(Received: May 11, 2022 Revised: May 19, 2022 Accepted: June 1, 2022)

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคแห่งหนึ่งในเขตพื้นที่สวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ จังหวัดชลบุรี จำนวน 361 คน ใช้การเลือกตัวอย่างตามความสะดวก นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในทางบวก ทั้งความพึงพอใจด้านค่าตอบแทน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านเพื่อนร่วมงาน และความพึงพอใจต่อตัวผู้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้นำที่มีรูปแบบต่างๆ ส่งผลต่อความพึงพอใจ

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา Email: Teerachat.kongsamai@gmail.com

² หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา Email: m.kornwika13@gmail.com

³ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา Email: preeyanoochprajit@gmail.com

⁴ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
E-mail: jutamard.t@ku.th

ในงานของพนักงานในด้านต่างๆ ที่แตกต่างกัน ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์และความพึงพอใจด้าน
ผลตอบแทนส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: รูปแบบภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน

Abstract

The objective of this research was to analyze the effect of a supervisor's leadership style on a subordinate's job satisfaction and work performance. The sample used in this study was comprised of 361 employees of a consumer product company in the Saha Group Industrial Chon Buri Province. Convenience sampling was used for collecting the data. Data from questionnaires based on related concepts, theories, and research. The statistics used for data analysis are frequency, percentage, mean, standard deviation, and path analysis. The results of this study revealed that supervisors with a country club leadership style had a positive influence on employee satisfaction in compensation, career opportunities, colleagues, and satisfaction with the supervisor, with statistical significance at the level of 0.05. The differences in leadership styles of supervisors affected the job satisfaction of employees in the different dimensions. The supervisor with a country club leadership style and the employee's satisfaction with compensation affected the work performance of employees with statistical significance at the level of 0.05.

Keywords: Leadership Style, Job Satisfaction, Work Performance

บทนำ (Introduction)

ปัจจุบันทั้งองค์การภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์การของตนให้มีศักยภาพสูงสุด ดังนั้นการที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้นั้น แรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ “บุคลากรภายในองค์การ” เนื่องจากเป็นทรัพยากรสำคัญที่ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์การได้รู้จักให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในองค์การ องค์การนั้นก็จะได้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน (ศุภณัฐ ชูชินปราการ, 2548; 48) ภาวะผู้นำเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การภายใต้รูปแบบในการบริหารงานและบริหารคนที่แตกต่างกัน ซึ่งย่อมส่งผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์การตามมา พฤติกรรมการนำจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (วันชัย ธรรมสังการ และคณะ, 2542; 150-165)

ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ถือเป็นเจตคติในทางบวกของบุคคลที่มีต่องานหรือกิจกรรมที่ทำ ซึ่งเป็นผลให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ (บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์, 2537; 158)

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งให้องค์กรต่างๆ ได้นำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร สามารถนำเอารูปแบบพฤติกรรมในการบริหารที่เหมาะสมไปเป็นประโยชน์ในการบริหารงานของตนเพื่อให้สามารถรองใจสมาชิกในองค์กรได้ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้า เป็นแนวทางให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกันได้สำเร็จ

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน
2. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. เพื่อวิเคราะห์ผลของความพึงพอใจในงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ

รูปแบบภาวะผู้นำ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับกลุ่ม มักเกี่ยวข้องกับการรับรู้และความคาดหวังของสมาชิก การกระทำของผู้นำมีผลต่อบุคคลอื่นๆ (Bass, 1990: 19-20) ตามแนวคิดทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ของ Blake and Mouton (1985) ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้นำไว้ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบเน้นงาน (Production Pusher) หมายถึง ผู้นำที่สนใจความต้องการขององค์กรในระดับสูง ไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้ตาม เข้มงวดต่อวิธีการปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด จะใช้อำนาจบังคับบัญชาให้ผู้ตามเชื่อฟังและปฏิบัติตาม วางตัวในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง
2. ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Country Club Leader) หมายถึง ผู้นำที่สนใจความต้องการของผู้ตามมากกว่าความต้องการขององค์กร เน้นสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากผู้ตาม ใช้การพูดคุยกับผู้ตามมากกว่าใช้การออกคำสั่ง
3. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished Leader) หมายถึง ผู้นำที่สนใจแต่ความอยู่รอดของตนเอง สนใจความต้องการขององค์กรและผู้ตามน้อยมาก หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ เลี่ยงงานและหาผู้อื่นมารับผิดชอบแทน ไม่สนใจที่จะเสนอหรือริเริ่มความคิดใหม่ๆ สื่อสารกับคนในองค์กรน้อยมาก มักถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง

4. ผู้นำแบบประนีประนอม (Middle-of-the-Road Leader) หมายถึง ผู้นำที่ยึดหลักทางสายกลางเพื่อให้ได้งาน และให้ผู้ตามพึงพอใจไปพร้อมกัน ใช้การกำหนดเป้าหมายในระดับปานกลาง เพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติได้ วางแผน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานควบคู่กับการให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสารและการสร้างความเข้าใจ พยายามสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ตาม

5. ผู้นำแบบสร้างทีมงาน (Team Builder) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์กรและผู้ตามในระดับสูง พยายามทำให้สมาชิกเข้าใจและยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กร สนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อความสำเร็จในงาน เน้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยการให้ความไว้วางใจและให้เกียรติผู้ตาม มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ตามเป็นระยะๆ ให้ความสนใจทั้งการพัฒนาคนและผลงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามแนวคิดของ Smith, Kendall and Hulin (1969); Schermerhorn, Hunt and Richard (2002) ได้แบ่งความพึงพอใจในงานออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน หมายถึง ความพึงพอใจต่อลักษณะงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันและเห็นว่าเป็นงานที่น่าสนใจ เป็นงานที่ทำให้บรรลุตามเป้าหมาย มีโอกาสในการเรียนรู้ และท้าทายต่อความสามารถ

2. ความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทน หมายถึง ความพึงพอใจต่อรายได้ต่อเดือน ค่าตอบแทน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่ได้รับตอบแทนจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถและมีความยุติธรรมระหว่างบุคคล

3. ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้า หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากการได้รับโอกาสที่ดี การได้รับรางวัล การเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม โดยการพิจารณาตามความสามารถและระบบขององค์กร

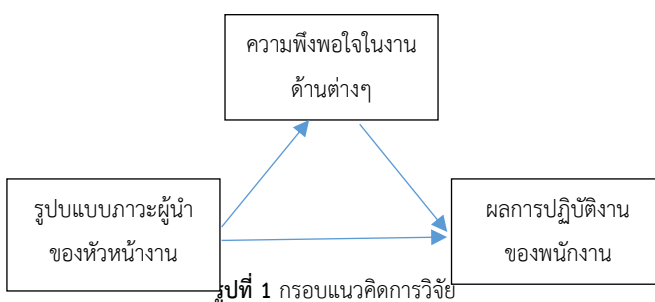
4. ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้างานโดยตรงตามสายการบังคับบัญชา

5. ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความพึงพอใจในบรรยากาศที่ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความเป็นมิตร ความสามัคคี ให้กำลังใจ ซึ่งเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจะคอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลของการพิจารณาตัดสินว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้และมีกรสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการประเมิน (Mathis & Jackson, 2000: 4) ตามแนวคิดของ Koopmans et al., (2013) ประกอบด้วย

1. ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรเพื่อให้บรรลุผล
2. ผลการปฏิบัติงานตามบริบท (Contextual Performance) ซึ่งเป็นการปฏิบัตินอกเหนือบทบาทในหน้าที่ ที่จะสนับสนุนองค์กร สังคม รวมทั้งพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
3. ผลการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง (Adaptive Performance)
4. การไม่มีพฤติกรรมด้านลบต่อการทำงาน (Counter Productive Behavior)



วิธีการวิจัย (Research Methodology)

การศึกษารั้ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเป็นการใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรในการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ พนักงานบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคแห่งหนึ่งในเขตพื้นที่สวนอุตสาหกรรมศรีสุทนต์ จังหวัดชลบุรี ซึ่งข้อมูลจากแผนกทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ ณ สิ้นเดือน ตุลาคม 2562 มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 2,127 คน

ทำการแจกแบบสอบถามกับพนักงานกลุ่มเป้าหมายจำนวน 450 ฉบับ โดยใช้การเลือกตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) ได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน 361 ฉบับ

แบบสอบถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิดเป็นหลัก (Closed-end Questionnaire) มีข้อความจำนวน 55 ข้อ แบ่งออกเป็นคำถาม 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงานในบริษัท และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน เป็นแบบสอบถามปลายปิดมีคำตอบหลายตัวเลือก

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน 5 ด้าน จำนวน 21 ข้อ พัฒนาปรับปรุงมาจากแบบสอบถามงานวิจัยที่ใช้แนวคิดของ Smith et al (1969)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างาน 5 ด้าน จำนวน 24 ข้อ พัฒนาปรับปรุงมาจากแบบสอบถามงานวิจัยที่ใช้แนวคิดของ Blake and Mouton (1964)

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จำนวน 4 ข้อ พัฒนาปรับปรุงมาจากแบบสอบถามงานวิจัยที่ใช้แนวคิดของ Koopmans et al. (2014)

โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 ถึง 4 มีมาตราประเมินค่าแบบลิเคิร์ท 5 ระดับ (5-Point Likert Scale) โดยมีเกณฑ์ ดังนี้ 5 หมายถึงระดับมากที่สุด 4 หมายถึงระดับมาก 3 หมายถึงระดับปานกลาง 2 หมายถึงระดับน้อย และ 1 หมายถึงระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 5 เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม

ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้ ทำการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม โดย

1. ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) พบว่าค่า IOC อยู่ในช่วง 0.67-1.00 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์

2. ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับประชากรที่ทำการศึกษานาน 30 ชุด และหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) พบว่ามีค่าอยู่ในช่วง 0.817-0.973 ซึ่งมีความเหมาะสมในการนำมาใช้เนื่องจากเกินกว่า 0.700 (Nunnally, 1978: 244) รายละเอียดดังตารางที่ 1

| ค่าสถิติ | จำนวนข้อ | IOC | Cronbach's Alpha |
|----------------------------------|----------|-----------|------------------|
| ความพึงพอใจต่อตัวงาน | 4 | 0.67-1.00 | 0.930 |
| ความพึงพอใจต่อผลตอบแทน | 3 | 0.67-1.00 | 0.968 |
| ความพึงพอใจต่อโอกาสก้าวหน้าในงาน | 5 | 0.67-1.00 | 0.817 |
| ความพึงพอใจต่อหัวหน้างาน | 4 | 0.67-1.00 | 0.973 |
| ความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน | 5 | 0.67-1.00 | 0.885 |
| ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ | 4 | 0.67-1.00 | 0.882 |
| ผู้นำแบบเน้นงาน | 5 | 0.67-1.00 | 0.925 |
| ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย | 5 | 0.67-1.00 | 0.961 |
| ผู้นำแบบประนีประนอม | 5 | 0.67-1.00 | 0.873 |
| ผู้นำแบบสร้างทีมงาน | 5 | 0.67-1.00 | 0.882 |
| ผลการปฏิบัติงาน | 4 | 0.67-1.00 | 0.885 |

ตารางที่ 1 ค่า IOC และค่า Cronbach's Alpha ของการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและใช้ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการประเมินระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยแบ่งเป็น 5 ระดับตามเกณฑ์ของ Best and Kahn (2006) ดังนี้ ค่าเฉลี่ยในช่วง 4.51-5.00 =ระดับมากที่สุด 3.51-4.50 = ระดับมาก 2.51-3.50 = ระดับปานกลาง 1.51-2.50 = ระดับน้อย และ 1.00-1.50 = ระดับน้อยที่สุด

2. ใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อวิเคราะห์ลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิจัย (Research Results)

ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 21-30 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุงาน 9 ปีขึ้นไปมากที่สุด ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในช่วง 15,001 – 35,000 บาท

จากการประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างานโดยพนักงาน พบว่า หัวหน้างานส่วนใหญ่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบสร้างทีมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 (S.D.= 0.682) แบบประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 (S.D.= 0.729) มีภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 (S.D.= 0.588) ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 (S.D.= 0.829) และมีภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย

ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 2.44 (S.D.= 0.891) การประเมินความพึงพอใจในงานของพนักงาน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานมากกว่าด้านอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 (S.D.= 0.642) ความพึงพอใจต่อหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 (S.D.= 0.733) ความพึงพอใจต่อตัวงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 (S.D.= 0.640) โดยอยู่ในเกณฑ์มาก ส่วนความพึงพอใจต่อผลตอบแทนและโอกาสความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 (S.D.= 0.574) และ 2.96 (S.D.= 0.535) อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตัวพนักงานเอง พบว่าพนักงานมีผลการปฏิบัติงานในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 (S.D.= 0.582)

การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์กับแบบจำลองสมมติฐาน (Goodness of Fit Test) แบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี p-value ของ Chi-square เท่ากับ 0.080 CMIN/df เท่ากับ 2.255 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.059 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนสมบูรณ์ (Absolute Fit Index) อื่นๆ ได้แก่ GFI, AGFI, RMR เป็นไปตามเกณฑ์ และค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index) ได้แก่ NFI, IFI และ CFI เป็นไปตามเกณฑ์ แสดงดังตารางที่ 2

| ค่าสถิติ | เกณฑ์* | ค่าสถิติ | สรุป |
|-----------------------|--------|----------|-----------|
| p-value of Chi-square | > 0.05 | 0.080 | ผ่านเกณฑ์ |
| CMIN/df | ≤ 3.00 | 2.255 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.997 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.926 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMR | ≤ 0.08 | 0.006 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.059 | ผ่านเกณฑ์ |
| NFI | ≥ 0.90 | 0.996 | ผ่านเกณฑ์ |
| IFI | ≥ 0.90 | 0.998 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.90 | 0.998 | ผ่านเกณฑ์ |

ตารางที่ 2 ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(ที่มา: *อ้างอิง Hair et al., (2006))

ในการรูปแบบภาวะผู้นำต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน พบว่าหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์จะส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในทางบวก ทั้งความพึงพอใจในด้านค่าตอบแทน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านเพื่อนร่วมงาน และความพึงพอใจต่อตัวผู้บังคับบัญชาเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบเน้นงานจะส่งผลในทางลบต่อความพึงพอใจต่อตัวหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยของหัวหน้างานจะส่งผลต่อในทางลบต่อความพึงพอใจต่อลักษณะงาน เพื่อนร่วมงาน และความพึงพอใจ

ต่อตัวหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ภาวะผู้นำแบบประนีประนอมจะส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานและความพึงพอใจต่อตัวหัวหน้างานเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนภาวะผู้นำแบบทีมงานจะส่งผลในทางบวกต่อทั้งความพึงพอใจในลักษณะงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านโอกาสก้าวหน้า และความพึงพอใจต่อตัวผู้บังคับบัญชาเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงดังตารางที่ 3)

| | SAT1 | SAT2 | SAT3 | SAT4 | SAT5 |
|---|---------|--------|--------|---------|---------|
| ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ | 0.114 | 0.228* | 0.187* | 0.105* | 0.117* |
| ผู้นำแบบเน้นงาน | 0.016 | -0.003 | 0.066 | -0.197* | -0.104 |
| ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย | -0.200* | -0.082 | -0.093 | -0.331* | -0.278* |
| ผู้นำแบบประนีประนอม | -0.062 | -0.101 | -0.072 | 0.210* | 0.224* |
| ผู้นำแบบสร้างทีมงาน | 0.269* | 0.214* | 0.313* | 0.132* | 0.036 |
| Square Multiple Correlation (R ²) | 0.157 | 0.121 | 0.161 | 0.550 | 0.330 |

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของรูปแบบภาวะผู้นำที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

SAT1 หมายถึง ความพึงพอใจต่อตัวงาน

SAT2 หมายถึง ความพึงพอใจต่อผลตอบแทน

SAT3 หมายถึง ความพึงพอใจต่อโอกาสก้าวหน้าในงาน

SAT4 หมายถึง ความพึงพอใจต่อหัวหน้างาน

SAT5 หมายถึง ความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน

ในการวิเคราะห์อิทธิพลของความพึงพอใจในงานของพนักงานและรูปแบบภาวะผู้นำที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ความพึงพอใจต่อผลตอบแทน และลักษณะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.135 และ 0.125 ตามลำดับ (ตารางที่ 4)

| ตัวแปร | ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง | p-value |
|---|------------------------|---------|
| ความพึงพอใจต่อตัวงาน (SAT1) | 0.102 | 0.079 |
| ความพึงพอใจต่อผลตอบแทน (SAT2) | 0.135 | 0.041* |
| ความพึงพอใจต่อโอกาสก้าวหน้าในงาน (SAT3) | -0.017 | 0.799 |
| ความพึงพอใจต่อหัวหน้างาน (SAT4) | -0.019 | 0.807 |
| ความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน (SAT5) | 0.049 | 0.431 |
| ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ | 0.125 | 0.049* |
| ผู้นำแบบเน้นงาน | -0.021 | 0.805 |
| ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย | 0.080 | 0.353 |
| ผู้นำแบบประนีประนอม | -0.055 | 0.548 |
| ผู้นำแบบสร้างทีมงาน | 0.128 | 0.145 |
| Square Multiple Correlation (R ²) | 0.094 | |

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของความพึงพอใจในงานและลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีต่อ

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

จากผลการศึกษาพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์และรูปแบบภาวะผู้นำแบบสร้างทีมงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานในทางบวก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539) ซึ่งศึกษากับกลุ่มพนักงานของบริษัทประกันวินาศภัยแห่งหนึ่ง พบว่า รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานจากมากไปน้อยคือแบบทีมงาน แบบเน้นความสัมพันธ์ แบบเน้นงาน แต่ตรงข้ามกับการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบปล่อยปละละเลยมีความสัมพันธ์ทางลบในระดับสูงกับความพึงพอใจในงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Al-maaitah et al. (2021) กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในซาอุดีอาระเบีย ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานส่งผลในทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ของหัวหน้างานส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรวงศ์มา กาญจนพาที (2556) ซึ่งศึกษากับพนักงานในธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ และด้านความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Babalola (2016) ซึ่งศึกษากับกลุ่มพนักงานในประเทศไนจีเรีย พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

ของหัวหน้างานส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างไรก็ตามในงานวิจัยเดียวกันพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจต่อผลตอบแทนของพนักงานส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Sopiath (2013) ในประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งพบว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงานต่อผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิจัยของ Inayat and Khan (2021) ในองค์การภาคเอกชนในปากีสถาน ซึ่งพบว่าพนักงานที่มีระดับความพึงพอใจในงานสูงกว่าจะมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าพนักงานพนักงานที่มีระดับความพึงพอใจในงานต่ำกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ (Recommendations)

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

เนื่องจากภาวะผู้นำของหัวหน้างานส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นบริษัทจึงควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกหัวหน้างานจากภาวะผู้นำ ประกอบกับการพิจารณาความสามารถการทำงานตามหน้าที่ รวมทั้ง มีแผนการพัฒนาพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ที่จะเป็นหัวหน้างานในอนาคต เพื่อให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1. ควรมีการขยายขอบเขตการศึกษาค้างต่อไป โดยการเก็บแบบสอบถามจากพนักงานในอุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อให้ทราบถึงผลการศึกษาที่ต่างสภาพแวดล้อมกันออกไป รวมทั้งศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่อาจเกี่ยวข้อง เพื่อสามารถทราบถึงลักษณะผู้นำที่เหมาะสมที่จะสร้างความพึงพอใจในงานให้กับพนักงานไปพร้อมๆ กับการมีผลปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน

2. เนื่องจากการการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งต่อไปควรเพิ่มการวิจัยเชิงคุณภาพหรืออาจทำวิจัยแบบผสมผสานเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความชัดเจนและเป็นข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง (References)

- บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์. (2537). *จิตวิทยาองค์กร*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- วรางคณา กาญจนพาทย์. (2556). ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร:กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. *ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*.
- วันชัย ธรรมสังการ, รัตติกรณ์ จงวิศาล, สมศักดิ์ สีตากลุฑสิทธิ์, สุทธิ ชัดติยะ และดุขุฎิ โยเหลา. (2542). การสร้างเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ. *วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 5(2), 150-165.
- ศุภณัฐ ชูชินปราการ. (2548). คนคือกุญแจแห่งความสำเร็จ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักเลือกใช้คนและบริหารคน. *วารสารนักบริหาร*, 18, 25.
- อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา. *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- Al-maaitah, D.A., Majali, T., Alsoud, M., and Al-maaitah, T. A. (2021). The role of leadership styles on staffs job satisfaction in public organizations. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 772-783.
- Babalola, S. S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32(3), 935-946.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Applications* (3 rd. Ed.). New York: The Free Press.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (2006). *Research in education*. (10th ed.). Cape Town: Pearson Education Inc.
- Blake, R. R., and Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.
- Inayat, W., and Khan, M. J. (2021). A study of job satisfaction and its effect on the performance of employees working in private sector organizations, Peshawar. *Education Research International*. article ID 1751495
<https://doi.org/10.1155/2021/1751495>
- Koopmans, L. C., Bernaards, V., Hildebrandt, S., Van Buuren, A.J., van der Beek, and de Vet, H. C. W. (2013). measuring individual work performance - identifying and selecting indicators. *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 45(3), 62-81.
- Mathis, R. L., and Jackson, J. H. (2000). *Human Resources Management* (9th ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill
- Schermerhorn, Jr., J. R., Hunt, O., and Richard, N. (2002). *Organizational Behavior* (7th ed.). New York: John Wiley and Son.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., and Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sopiah. (2013). The effect of compensation toward job satisfaction and job performance of outsourcing employees of Syariah Banks in Malang Indonesia. *International Journal of Learning & Development*, 3(2), 77-91.