วารสารบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 เดือน มกราคม - มิถุนายน 2569

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตพลาสติกของญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกลว์

ธีระยุทธ เมฆประสาท[1] ณัฐพงษ์ รามนัฏ[2] ขนิฐา นิลรัตนานนท์[3]
เทิด ทองดี[4] ณัฐวุฒิ แสนขันติวิโรจน์[5] และ สุมาลี รามนัฏ[6*]
(วันที่รับบทความ: 29/10/2568; วันแก้ไขบทความ: 23/03/2569; วันตอบรับบทความ: 25/03/2569)

บทคัดย่อ

บทความนี้ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (2) เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตพลาสติกของประเทศญี่ปุ่น ที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกลว์ จำนวน 200 คน ภายใต้แนวคิดของ Hair et al. (2006) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.897 สถิติที่ใช้ประกอบด้วยสถิติเชิงพรรณนา ด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติเชิงอนุมานด้วยการวิเคราะห์สมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม Smart PLS ผลการวิจัยพบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 3.918, SD=0.863) แรงจูงใจในการทำงาน ($\bar{X}$=3.859, SD=0.867) ความพึงพอใจในการทำงาน ($\bar{X}$=3.745, SD=0.932) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ($\bar{X}$=3.724, SD=0.943) ส่วนผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานาแรงจูงใจในการทำงาน = 0.557*** แรงจูงใจในการทำงาน = 0.312*** และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) = 0.130* ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน 0.888*** และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน = 0.316 และความพึงพอใจในการทำงาน = 0.164

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

[1 4 5] นักวิจัยอิสระ
[2] อาจารย์ประจำสาขาวิชาการคอมพิวเตอร์ คณะบริหารธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเวสเทิรน์ส
[3] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
[6] รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาจัดการคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
*ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 089-672-3241 อีเมล: sumalee.sau@gmail.com

JOURNAL OF INDUSTRIAL BUSINESS ADMINISTRATION Vol. 8 No. 1 January – June 2026

The Influence of Transformational Leadership on Employee Motivation, Job Satisfaction, and Performance in a Japanese Plastics Manufacturing Plant in the Wellglow Industrial Estate

Teerayuth Mekprasart[1], Nuttapong Ramanut[2], khanitha Nirattananon[3], Therd Thongdee[4], Nuttavut Sankhantiviroj[5] and Sumalee Ramanust[6*]

(Received: 29/10/2025; Revised: 23/03/2026; Accepted: 25/03/2026)

Abstract

This study aimed to (1) examine the levels of transformational leadership, work motivation, job satisfaction, and employee performance, and (2) investigate the mediating role of job satisfaction in linking transformational leadership and work motivation to employee performance. The sample consisted of 200 employees working at a Japanese plastic manufacturing company located in the Wellgrow Industrial Estate. Based on the conceptual framework of Hair et al. (2006), a quantitative research design was employed. Data were collected through a questionnaire, which demonstrated an Index of Item-Objective Congruence (IOC) ranging from 0.67 to 1.00 and a reliability coefficient of 0.897. Descriptive statistics—frequency, percentage, mean, and standard deviation—were used, while inferential statistics were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) via SmartPLS software. The research results revealed that the level of transformational leadership was at a high level ($\bar{X}$=3.918, SD=0.863). Work motivation was also at a high level ($\bar{X}$=3.859, SD=0.867), followed by job satisfaction ($\bar{X}$=3.745, SD=0.932) and employee performance ($\bar{X}$=3.724, SD=0.943).The results of the structural equation model (SEM) analysis indicated that the factors with direct effects on employee performance were work motivation = 0.557***, job satisfaction= 0.312*** and transformational leadership (TL) = 0.130*. In addition, transformational leadership had a strong influence on work motivation = 0.888***. Transformational leadership also had indirect effects on employee performance = 0.316) and job satisfaction = 0.164.

Keywords: Transformational leadership, Work motivation, Job satisfaction, Employee performance

---

[1 4 5] Independent Researcher

[2] Lecturer, Computer Science Program, Faculty of Business Administration and Public Administration, Western University.

[3] Assistant Professor, Department of Accounting, Faculty of Business Administration, SAU.

[6] Associate Professor, Department of Philosophy Program in Business Administration, SAU.

[*] Corresponding Author, Tel: 089-672-3241 e-mail: sumalee.sau@gmail.com

1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะในช่วงปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษช่วงศตวรรษที่ 18–19 ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมในระดับโลกซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาระบบการผลิตและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน (Rifkin, 2011) ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่กำลังพัฒนาจึงได้ให้ความสำคัญต่อภาคอุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก เนื่องจากภาคอุตสาหกรรมเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิตมีสัดส่วนประมาณ 27-30% ของ GDP ทั้งประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2566)

ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลไทยจึงส่งเสริมให้มีการลงทุนจากต่างประเทศ โดยเฉพาะจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งถือเป็นนักลงทุนต่างชาติอันดับหนึ่งในประเทศไทย ส่งผลให้มีโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตของญี่ปุ่นตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมต่างๆ อย่างมาก เช่น ในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกลว์ จังหวัดระยอง ซึ่งเป็นพื้นที่ศูนย์กลางการผลิตที่สำคัญของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2566; JETRO, 2023; การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2566) ในการดำเนินกิจการของโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตของญี่ปุ่น ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ที่สามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำลักษณะนี้จะเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การร่วมกัน (Bass & Riggio, 2006)

นอกจากนี้ผู้นำยังมีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ผ่านค่านิยม บรรทัดฐานและภาพลักษณ์ขององค์การที่หล่อหลอมพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีประสิทธิผล (Schein, 2010) แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าโรงงานอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นในประเทศไทยยังประสบปัญหา เช่น การผลิตสินค้าไม่ทันเวลา การเกิดของเสียในระหว่างกระบวนการผลิตส่งผลต่อต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ การเกิดของเสียในกระบวนการผลิต และประสิทธิภาพการทำงานของแรงงานที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้น และอาจกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การ (สุชาดา, 2564; Watanabe, 2018; JETRO, 2023) ปัญหาเหล่านี้สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านภาวะผู้นำที่สามารถที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีการพัฒนาการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

การศึกษาครั้งนี้จึงให้ความสำคัญกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สามารถสะท้อนถึงความสำเร็จในการบริหารจัดการและความสามารถในการแข่งขันของโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศไทย โดยเฉพาะโรงงานของญี่ปุ่นที่มีบทบาทสำคัญในภาคการผลิตของประเทศอย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.2. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 เพื่อให้ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์การ

3.2 เพื่อใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับนักวิชาการและผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารในอนาคต

4. ทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

4.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานโดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพให้สูงกว่าที่คาดหวังส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าเป้าหมายพร้อมทั้งเสริมสร้างความไว้วางใจในตัวผู้นำและปลูกฝังให้ผู้ตามมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การมากกว่าเป้าหมายส่วนบุคคล แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับความสนใจอย่างมากในยุคที่องค์การต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำในลักษณะนี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างบารมีการจูงใจผ่านแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการให้ความสำคัญต่อความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass & Riggio, 2006) โดยเน้นการปรับเปลี่ยนทัศนคติและคุณค่าของบุคลากร เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Northouse, 2021) นอกจากนี้ Broome (2024) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำสามารถจำแนกผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ผู้นำที่เป็นทางการ (Formal leaders) บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งตำแหน่งอย่างเป็นทางการ 2) ผู้นำที่ไม่ เป็นทางการ (Informal leaders) บุคคลที่มีอิทธิพลต่อชุมชนจากสถานะ ความรู้ ประสบการณ์หรือทรัพยากร แต่ไม่ได้ถูกแต่งตั้งตามตำแหน่งทางการ ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Riggio (2006) เป็นกรอบในการอธิบายตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

4.2 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (Work motivation) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อทั้งประสิทธิภาพในการทำงานและระดับความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ โดยเป็นองค์ประกอบหลักที่ช่วยผลักดันให้บุคคลทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์การ แนวคิดนี้ได้อธิบายแรงจูงใจ คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ซึ่งเสนอว่ามนุษย์มีแรงจูงใจจากความต้องการที่เป็นขั้นตอน ตั้งแต่ความต้องการพื้นฐาน เช่น ปัจจัยทางกายภาพและความปลอดภัยไปจนถึงความต้องการทางสังคม การได้รับการยอมรับ และการเติมเต็มตนเอง (Self-actualization) (Maslow, 1943) ในขณะเดียวกัน ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory) ได้แยกแรงจูงใจในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เช่น ความสำเร็จ การยอมรับและโอกาสในการเติบโต ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน 2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เช่น เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงานและความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งหากขาดหายไปจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจแม้จะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจโดยตรง (Herzberg, 1959) นอกจากนี้ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ของ Vroom (1964) ยังเสนอว่าแรงจูงใจเกิดจากการประเมินของแต่ละบุคคลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนโดยบุคคลจะมีแรงจูงใจสูงจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีและได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า แนวคิดนี้ยังคงเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในบริบทของการสร้างภาวะผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเท และมีส่วนร่วมต่อการขับเคลื่อนองค์การอย่างยั่งยืน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Herzberg, 1959 เป็นพื้นฐานในการอธิบายตัวแปร แรงจูงใจในการทำงาน โดยใช้ประเด็นคำถามที่สะท้อนแรงจูงใจ

4.3 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ปัจจัยนี้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีของพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการบริการ (Kencana & Surya, 2023) และความตั้งใจในการคงอยู่กับองค์การ (Hina, Mbado, & Gadi, 2023) แนวคิดทางทฤษฎีหลายประการได้ถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายกลไกของความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรในบริบทของการทำงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและความสุขโดยรวมของพนักงาน (Hossain et al. 2022) อีกทฤษฎีหนึ่งที่สำคัญคือ ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) ของอดัมส์ ซึ่งเสนอว่าบุคลากรจะรู้สึกพึงพอใจหากรู้สึกว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างสิ่งที่ตนเองลงทุน (Input) กับผลตอบแทนที่ได้รับ (Outcome) เป็นธรรมเมื่อเทียบกับผู้อื่นหากรู้สึกว่าตนได้รับผลตอบแทนไม่ยุติธรรมจะเกิดความไม่พึงพอใจขึ้น (Adams, 1965) ความพึงพอใจในการทำงานเป็นแนวคิดที่มีมุมมองที่หลากหลายซึ่งครอบคลุมทั้งด้านจิตวิทยา ด้านสังคม หรือแม้กระทั่งด้านการเงินซึ่งหมายถึงค่าจ้าง ค่าตอบแทน (Hina, Mbado, & Gadi, 2023) โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยทางด้านการเงินมีบทบาทสำคัญที่จะแสดงให้เห็นว่าปัจจัยนี้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานและส่งผลต่อความภักดีของประเด็นคำถามในการวัดซึ่งสะท้อนความรู้สึกของพนักงานต่อองค์การที่ได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และ

ความพึงพอใจในการทำงานพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการบริการ (Kencana & Surya, 2023) โดยทั้งหมดนี้มีส่วนทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจและจะมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมในบทบาทหน้าที่การงานของพนักงาน ซึ่งปัจจัยทางด้านจิตวิทยาอาจจะหมายถึงทัศนคติต่อการทำงาน ความสนใจในงาน ทักษะการทำงานรวมถึงความรู้สึกเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ในขณะที่ปัจจัยทางด้านสังคมจะเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา (Hina, Mbado, & Gadi, 2023) ความพึงพอใจในการทำงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและความสุขโดยรวมของบุคคล (Hossain et al., 2022) ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Adams, 1965 ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ

4.4 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee performance) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งได้รับอิทธิพลจากหลากหลาย ปัจจัยที่อธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทำงานของบุคลากร (Campbell et al., 1993) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงานเป็นผลจากการบูรณาการระหว่างแรงจูงใจ ทัศนคติ และโครงสร้างขององค์การ ซึ่งล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโดยตรง ทฤษฎีผลการปฏิบัติงาน (Competency theory) เน้นว่าความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานมีผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกัน (Boyatzis, 1982) กล่าวว่าเน้นว่าความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่กำหนดระดับของผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's expectancy theory) ชี้ว่าบุคลากรจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดี หากพวกเขาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณค่า (Vroom, 1964) กล่าวว่าพนักงานจะทุ่มเทความพยายามมากขึ้นเมื่อเชื่อว่าความพยายามนั้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าและตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ในขณะเดียวกัน Hackman and Oldham (1976) อธิบายว่าความหมายของงาน ความรับผิดชอบ และการรับรู้ถึงผลลัพธ์ของงาน ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างแรงจูงใจภายในและส่งเสริมให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทฤษฎีผลการปฏิบัติงานของพนักงานสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีเกิดจากการผสมผสานระหว่างคุณลักษณะของบุคคล แรงจูงใจภายในและโครงสร้างงานที่เอื้อต่อการทำงาน ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ผู้บริหารควรพิจารณาในการพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์การ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Hackman and Oldham (1976) ที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงาน

5. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตพลาสติกของญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกลว์ มีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตพลาสติกแห่งหนึ่งของประเทศญี่ปุ่นที่ตั้ง อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกลว์ จำนวน 1365 คน (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, 2567) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 10 พารามิเตอร์ ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 10-20 เท่าของจำนวนพารามิเตอร์ การคำนวณหาภายใต้แนวคิดของ Hair et al. (2006) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับโมเดลที่ไม่ซับซ้อนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็นด้วยการสุ่มแบบง่าย (Simple random sampling)

5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยมีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ อาชีพ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ซึ่งเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ส่วนที่ 2 - 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยในแต่ละส่วนจะมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของ Likert (1932)

5.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ประเมินความเหมาะสมของข้อคำถามแต่ละข้อ ด้วยวิธีดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ผลการประเมินพบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในช่วงระหว่าง 0.67 – 1.00 ซึ่งอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลอง (Try-out) กับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตพลาสติกในจังหวัดระยองจำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach’salpha coefficient) ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่าเท่ากับ 0.932 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 แสดงว่าแบบสอบถามมีความถูกต้องและเชื่อมั่น เหมาะสมสำหรับการเก็บข้อมูลต่อไป (Hair et al., 2006; Nunnally, 1978)แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงและความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริง

5.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลกระทำในระหว่างเดือนตุลาคม ถึง เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2567
2. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามลงรหัสและวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีทางสถิติ

5.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1) สถิติเชิงพรรณา ประกอบด้วยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) ใช้อธิบายระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2) สถิติอ้างอิง (Inferential statistics) เป็นการนำวิธีทางสถิติมาใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis testing) เพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตพลาสติกของญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกลว์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วยตัวแบบสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป Smart PLS

6. ผลการศึกษา (Research Finding)

6.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 68.50 มีอายุอยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.50 มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 56.30 มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 59.50 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 15,001 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 72.00 และมีอายุที่ทำงานอยู่กับบริษัท 5 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.50

6.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิเคราะห์ระดับระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แสดงดังตารางที่ 1

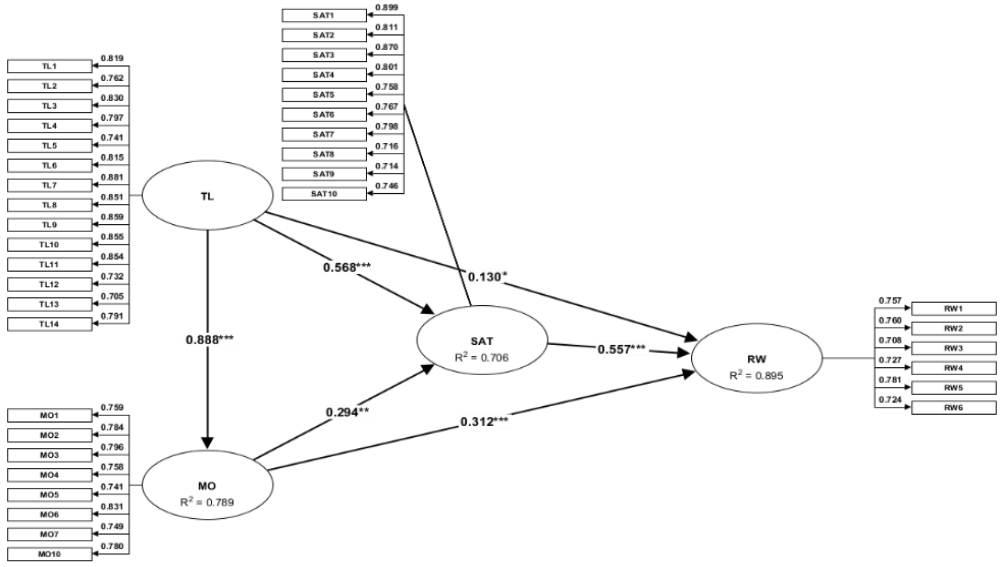
ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวม

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับตัวแปรในภาพรวม	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.918	0.863	มาก
แรงจูงใจในการทำงาน	3.859	0.867	มาก
ความพึงพอใจในการทำงาน	3.745	0.932	มาก
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.724	0.943	มาก

จากตารางที่ 1 ผลการสำรวจจากการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตพลาสติกของญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกลว์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.918 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.863 แรงจูงใจในการทำงานมีค่าอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ย

รวมเท่ากับ 3.859 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.867 ความพึงพอใจในการทำงานมีค่าอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.745 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.932 และผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีค่าอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.724 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.943

6.3 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง การวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผลการทดสอบสมมติฐาน โดยมีผลการวิเคราะห์ดังแสดงในภาพที่ 2 ซึ่งนำเสนอเส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแบบสมการโครงสร้างที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 เส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแบบสมการโครงสร้าง

โดยผู้วิจัยได้สรุปผลความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของตัวแปรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของตัวแปรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตัวแปร (LV)	ค่าความผันแปร (R^2)	อิทธิพล(Effect)	TL	MO	SAT
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (RW)	0.895	DE	0.130*	0.312***	0.557***
		IE	0.316	0.164	0.000
		TE	0.446	0.476	0.557
ความพึงพอใจในการทำงาน (SAT)	0.706	DE	0.568***	0.294**	0.000
		IE	0.000	0.000	0.000
		TE	0.568	0.294	0.000
แรงจูงใจในการทำงาน (MO)	0.789	DE	0.888***	0.000	0.000
		IE	0.000	0.000	0.000
		TE	0.888	0.000	0.000

หมายเหตุ: DE = direct effect, IE = indirect effect, TE = total effect

* หมายถึง p-value ≤ 0.10 หรือ ค่า t ≥ 1.65

** หมายถึง p-value ≤ 0.05 หรือ ค่า t ≥ 1.96

*** หมายถึง p-value ≤ 0.01 หรือ ค่า t ≥ 58.2

จากภาพที่ 2 และตารางที่ 3 พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (RW) พบว่าความพึงพอใจในการทำงาน(SAT)อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีอิทธิพลมากที่สุด = 0.557 รองลงมาคือแรงจูงใจในการทำงาน (MO) มีอิทธิพล = 0.312 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) = 0.130 ตามลำดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน 0.888และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (RW) ผ่านแรงจูงใจในการทำงาน (MO) = 0.316 และความพึงพอใจในการทำงาน (SAT) = 0.164

7. อภิปรายและสรุปผลการวิจัย (Discussion/Conclusion)

7.1 เพื่อศึกษาระดับของปัจจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานผลการวิจัยพบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตพลาสติกของญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกลว์พบว่าระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน

โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่าผู้นำในองค์การมีพฤติกรรมเชิงบวกในการบริหารจัดการ เช่น การสื่อสาร วิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและการให้การสนับสนุนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass & Riggio (2006) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อ

บรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Northouse (2021) ที่ได้อธิบายไว้ว่าผู้นำที่มีลักษณะดังกล่าว มีศักยภาพในการกระตุ้นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรและส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การอย่างยั่งยืน

ด้านแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่อยู่ในระดับมาก แสดงถึงการรับรู้ว่าการทำงานมีคุณค่าและได้รับ การยอมรับจากองค์การและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ที่เสนอว่าปัจจัยจูงใจคือความสำเร็จ การที่ได้รับการยอมรับและโอกาสความก้าวหน้าส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ Putra et al. (2020) ที่ระบุว่าแรงจูงใจภายในเกิดจากการตอบสนองความต้องการทางจิตใจและการได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์การส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและความตั้งใจอยู่ในองค์การแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความรับผิดชอบในการทำงานสูง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด

ในขณะเดียวกัน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความรู้สึกเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบการบริหารจัดการ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์การ จึงถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ในระยะยาว

7.2. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง พบว่า ความพึงพอใจในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediators) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ในการเชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แรงจูงใจในการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่ากับ 0.312, 0.130 และ 0.557 ตามลำดับและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน 0.888 และยังมีอิทธิพลทางอ้อม ผ่านแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานเท่ากับ 0.316 และ 0.164 ผลการวิจัยนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง และยังมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงานซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานให้เกิดผลการปฏิบัติงานดีที่สุด สอดคล้องกับงานของ Putra et al. (2020) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นแรงจูงใจของพนักงานผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์การให้การสนับสนุน และการยอมรับในความสามารถของบุคลากร ซึ่งส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Northouse (2021) ที่กล่าวว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การได้ ผลการวิจัยครั้งนี้จึงมีนัยสำคัญในเชิงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่สะท้อนให้เห็นว่าการส่งเสริมและพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในองค์การ จะสามารถช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับผลการปฏิบัติงานและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1) ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม ควรนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการส่งเสริมให้ผู้นำทุกระดับสร้างแรงบันดาลใจ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และให้การสนับสนุนพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้สูงขึ้น

2) เพื่อให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำข้อมูลไปใช้ในออกแบบหลักสูตรในฝึกอบรมผู้นำ และระบบการประเมินผลที่เน้นการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การในระยะยาวส่งผลต่อการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อไป

3) เพื่อเป็นแนวทางขององค์การอุตสาหกรรมนำไปสร้างนโยบายบริหารบุคลากร เช่น การพัฒนาค่าตอบแทน การก้าวหน้าสู่เส้นทางอาชีพ (Career path) การให้รางวัล หรือการยกย่องและการประเมินผลที่ยุติธรรม เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้ยั่งยืนขององค์การ

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) การวิจัยในครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตของพื้นที่ศึกษาไปยังโรงงานอุตสาหกรรมประเภทอื่น รวมถึงเขตอุตสาหกรรมในพื้นที่ที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบผลการศึกษาในบริบทที่หลากหลายและช่วยเพิ่มความครอบคลุม ตลอดจนความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยมากยิ่งขึ้น

2) ในการวิจัยครั้งต่อไปควรพิจารณาใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยดำเนินการทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจประสบการณ์ มุมมอง และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานได้อย่างลึกซึ้ง จะช่วยให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3) ในการวิจัยครั้งต่อไปควรควรศึกษาตัวแปรเพิ่มเติมที่อาจมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน เช่น วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การเพื่อครอบคลุมและสอดคล้องกับสถานการณ์จริงในภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น

8.3 องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผ่านแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงาน โดยแรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด ขณะเดียวกันความพึงพอใจในการทำงานยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการสื่อสาร ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจต่อพนักงานให้เกิดทัศนคติเชิงบวกและเพิ่มความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและเสริมแรงจูงใจให้กับพนักงานถือเป็นแนวในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศไทยอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2566). *ข้อมูลนิคมอุตสาหกรรมในประเทศไทย*. การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2566). *รายงานสถิติการลงทุนของประเทศไทย พ.ศ. 2566*. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน.

สุชาดา. (2564). ปัญหาการบริหารจัดการในโรงงานอุตสาหกรรมญี่ปุ่นในประเทศไทย. *วารสารการจัดการธุรกิจ*, *12*(2), 45–59.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267–299). Academic Press. https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60108-2

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons. http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA25462247

Broome, M. (2024). *Leadership in organizations: Contemporary perspectives and practices*. Routledge.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). Jossey-Bass.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*(2), 250–279.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Pearson Prentice Hall.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Hina, N., Mbado, M., & Gadi, A. (2023). Job satisfaction and employee retention: A comparative study of service sector organizations. *International Journal of Human Resource Studies*, *13*(2), 45–62.

Hossain, M. S., Rahman, M. H., & Karim, M. A. (2022). The impact of job satisfaction on employee performance: Evidence from manufacturing firms. *Journal of Business and Management Studies*, *10*(4), 115–128.

Kencana, N., & Surya, D. (2023). The effect of financial factors on job satisfaction in service industry employees. *Journal of Service Management*, *15*(3), 78–91.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, *140*, 1–55.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370–396.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Putra, I. G. N., Surya, I. B. K., & Yasa, N. N. K. (2020). Transformational leadership and employee motivation in manufacturing industries. *Asian Journal of Business Research*, *10*(1), 89–104.

Rifkin, J. (2011). *The third industrial revolution: How lateral power is transforming energy, the economy, and the world*. Palgrave Macmillan.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons. http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA04836203

Watanabe, C. (2018). Productivity improvement in Japanese manufacturing subsidiaries in Thailand. *Asian Journal of Business and Management*, *6*(3), 112–120.