

## องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันในการทำงาน

วรัญพงศ์ บุญศิริธรรมชัย<sup>1</sup>

พลอย สุตอ่อน<sup>2</sup>

จุล ธนศรีวนิชชัย<sup>3</sup>

Received 13 October 2021

Revised 9 December 2021

Accepted 31 January 2022

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะเด่นหรือองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำที่พนักงานหรือผู้ตามรับรู้จากพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในการทำงานของพนักงาน การวิจัยนี้ได้ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานการไฟฟ้านครหลวง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลพนักงานและได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 379 ฉบับเพื่อนำมาวิเคราะห์สถิติพรรณนาโดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยในส่วนความพึงพอใจ งานวิจัยชิ้นนี้พบว่าด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของผู้ตาม และด้านการปล่อยตามสบายมีอิทธิพลเชิงลบต่อความพึงพอใจในงาน ในด้านความผูกพัน งานวิจัยชิ้นนี้พบว่าการสร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในการทำงาน แต่ในทางตรงกันข้ามงานวิจัยชิ้นนี้กลับพบว่าผู้นำที่แสดงออกด้านบริหารวางเฉยเชิงรุกและผู้นำที่มีลักษณะแบบปล่อยตามสบายมีอิทธิพลเชิงลบต่อความผูกพันในงาน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในการทำงาน

<sup>1 3</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เลขที่ 50 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

อีเมล: <sup>1</sup> waranpong@gmail.com <sup>3</sup> fbussijt@ku.ac.th

<sup>2</sup> วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล เลขที่ 999 ถนน พุทธรณีสถาย 4 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170

อีเมล: ploy.sud@mahidol.ac.th.

## LEADERSHIP STYLE COMPONENTS IMPACTING JOB SATISFACTION AND WORK ENGAGEMENT

Waranpong Boonsiritomachai<sup>1</sup>

Ploy Sud-On<sup>2</sup>

Jul Thanasrivanitchai<sup>3</sup>

### Abstract

This research aimed to discover the distinctive components of leadership styles or behaviors that employees perceive to impact upon their job satisfaction and work engagement. The population of this research was Metropolitan Electricity Authority employees. The questionnaire was used to collect 379 respondents. Data was analyzed using descriptive statics included frequency, percentage, mean, standard deviation, and the multiple regression analysis for hypothesis testing.

The results indicated that leadership style components had a statistically significant effect on employee satisfaction and work engagement. Regarding employee job satisfaction, this study found that the motivational aspect had a positive influence, while a laid-back aspect had a negative influence. In terms of employee work engagement, this study found that a motivation leadership style had a positive influence. On the contrary, this research found that leaders who exhibit active management-by-exception, and laid-back leadership have a negative influence on work engagement.

**Keywords:** Leadership Styles, Job Satisfaction, Work Engagement

---

<sup>1 3</sup> Faculty of Business Administration, Kasetsart University, 50 Ngamwongwan Rd, Chatuchak, Bangkok 10900

Email: <sup>1</sup> waranpong@gmail.com <sup>3</sup> fbusjit@ku.ac.th

<sup>2</sup> Mahidol University International College, 999 Phutthamonthon Sai 4 Rd, Tambon Salaya, Amphoe Phutthamonthon, Chang Wat Nakhon Pathom 73170 Email: ploy.sud@mahidol.ac.th

## บทนำ

ประเด็นเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำได้มีการศึกษาและวิจัยอย่างต่อเนื่องมาตลอด 20 ปีที่ผ่านมา โดยมีงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการใช้ความเป็นผู้นำแบบลำดับชั้น (Hierarchical Leadership) ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป (Knights, Grant, & Young, 2020) เนื่องจากสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จำเป็นที่จะต้องมีการทำงานร่วมกันภายในและภายนอกองค์กร รวมไปถึงการมอบหมายและการกระจายอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าทุกองค์กรกำลังมองหาผู้นำที่มีความเป็นเลิศในมิติต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น มิติความตระหนักรู้ในความสามารถของตนเอง มิติความฉลาดทางอารมณ์ มิติความสามารถในการเลือกใช้แนวทางในการแก้ปัญหาได้หลากหลายและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และคุณลักษณะสร้างวัฒนธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พร้อมทั้งมีความน่าเชื่อถือควบคู่กับจริยธรรม โดยควรเข้าอกเข้าใจ ห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา ปัจจุบันเรื่องภาวะผู้นำนั้นถูกหยิบยกมาพิจารณากันอย่างจริงจัง เพื่อนำมาพัฒนาภาวะผู้นำให้พนักงานมีคุณสมบัติสามารถทำงานร่วมกับคนรอบข้างได้ดี ทั้งแนวราบและแนวดิ่งของระดับชั้นบังคับบัญชา (Sunarsi & Erlangga, 2020)

องค์กรถือเป็นระบบทางสังคมที่ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรต้องการหัวหน้างานและพนักงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่หัวหน้างานหรือพนักงานคนหนึ่งสามารถสร้างอิทธิพลต่อพนักงานคนอื่น ๆ มีงานวิจัยจำนวนมากที่พยายามชี้ให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อองค์กร ตัวอย่างเช่น Klein, Wallis, and Cooke (2013) ได้ทำการวิจัยและพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลและบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมขององค์กร Markiz, Margono, Wirawan, and Ainur (2017) ก็ได้ทำการสำรวจพนักงานในประเทศอินโดนีเซียและพบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยเฉพาะผู้นำรูปแบบ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การศึกษาของ Oino and Asghar (2018) พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน โดยอาจกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการเสริมสร้างความสำเร็จขององค์กร (Bakker, Demerouti, & Lieke, 2012)

งานวิจัยในอดีตจำนวนมากพยายามที่จะศึกษา และทำการจัดหมวดหมู่รูปแบบภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ตามกลับมีงานวิจัยบางส่วนพยายามชี้ให้เห็นว่า คน ๆ หนึ่งสามารถมีรูปแบบภาวะผู้นำได้หลายแบบ โดยไม่จำเป็นจะต้องมีรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งที่ตายตัว ตัวอย่างเช่น Humphreys (2005) ได้ศึกษาว่าผู้นำจะมีรูปแบบภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละบริบทที่เกิดขึ้น หรือสามารถตีความได้ว่าบริบทมีอิทธิพลต่อความเหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำ นอกจากนี้งานวิจัยของ Joshi (2019) ที่ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในระดับบน และระดับกลางในอุตสาหกรรมบริการ พบว่าถึงแม้รูปแบบการเป็นผู้นำแต่ละแบบมีจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเองขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ แต่การนำรูปแบบภาวะผู้นำมาใช้ผสมผสานกันจะได้ผลที่ดีกว่าและเป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบหรือลักษณะเด่นในแต่ละรูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อพนักงานในด้านความพึงพอใจและความผูกพันในการทำงานของพนักงานว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ เพื่อองค์กรจะได้ใช้เป็นแนวทางให้พนักงานที่อยู่ในระดับหัวหน้างานขึ้นไป ปรับใช้ลักษณะเด่นของรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละด้านให้เหมาะสมและส่งผลดีต่อพนักงานผู้ตาม

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

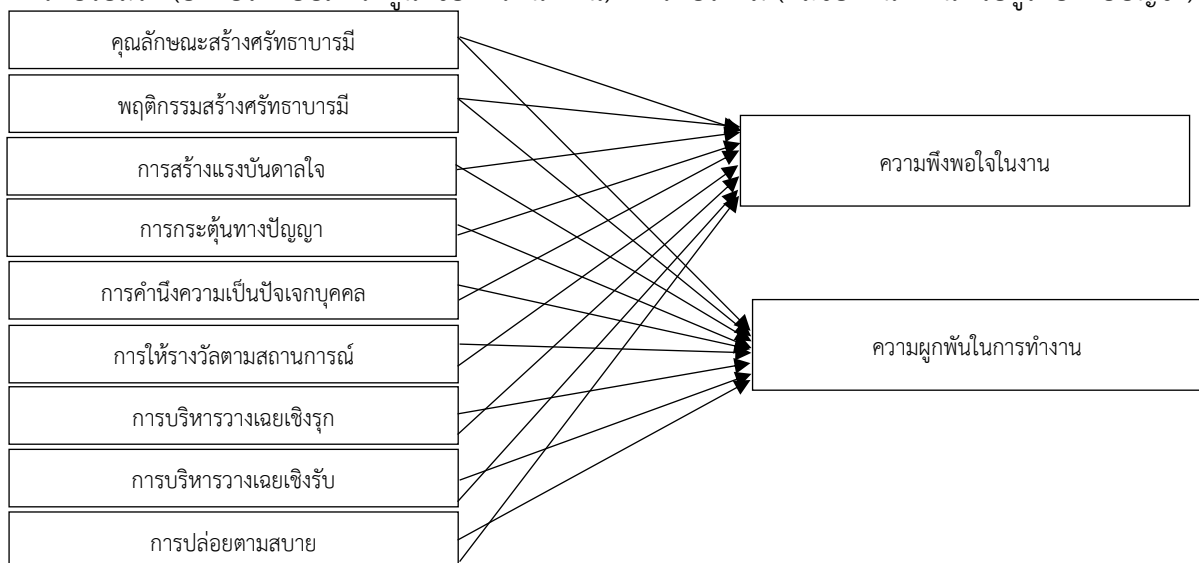
1. เพื่อศึกษาอิทธิพลขององค์ประกอบของแต่ละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลขององค์ประกอบของแต่ละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีต่อความผูกพันในการทำงาน

## สมมติฐานการวิจัย

- สมมติฐานที่ 1 (H1) คุณลักษณะสร้างศรัทธาบาบามีผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน
- สมมติฐานที่ 2 (H2) พฤติกรรมสร้างศรัทธาบาบามีผลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน
- สมมติฐานที่ 3 (H3) การสร้างแรงบันดาลใจมีผลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน
- สมมติฐานที่ 4 (H4) การกระตุ้นทางปัญญามีผลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน
- สมมติฐานที่ 5 (H5) การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีผลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน
- สมมติฐานที่ 6 (H6) การให้รางวัลตามสถานการณ์มีผลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน
- สมมติฐานที่ 7 (H7) การบริหารวางเฉยเชิงรุกมีผลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน
- สมมติฐานที่ 8 (H8) การบริหารวางเฉยเชิงรับมีผลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน
- สมมติฐานที่ 9 (H9) การปล่อยตามสบายมีผลในเชิงลบต่อความพึงพอใจในงาน
- สมมติฐานที่ 10 (H10) คุณลักษณะสร้างศรัทธาบาบามีผลเชิงบวกต่อความผูกพันในการทำงาน
- สมมติฐานที่ 11 (H11) พฤติกรรมสร้างศรัทธาบาบามีผลในเชิงบวกต่อความผูกพันในการทำงาน
- สมมติฐานที่ 12 (H12) การสร้างแรงบันดาลใจมีผลในเชิงบวกต่อความผูกพันในการทำงาน
- สมมติฐานที่ 13 (H13) การกระตุ้นทางปัญญามีผลในเชิงบวกต่อความผูกพันในการทำงาน
- สมมติฐานที่ 14 (H14) การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีผลในเชิงบวกต่อความผูกพันในการทำงาน
- สมมติฐานที่ 15 (H15) การให้รางวัลตามสถานการณ์มีผลในเชิงบวกต่อความผูกพันในการทำงาน
- สมมติฐานที่ 16 (H16) การบริหารวางเฉยเชิงรุกมีผลในเชิงบวกต่อความผูกพันในการทำงาน
- สมมติฐานที่ 17 (H17) การบริหารวางเฉยเชิงรับมีผลในเชิงบวกต่อความผูกพันในการทำงาน
- สมมติฐานที่ 18 (H18) การปล่อยตามสบายมีผลในเชิงลบต่อความผูกพันในการทำงาน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ (องค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน)    ตัวแปรตาม (ผลของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

โดยตัวแปรต้นองค์ประกอบของภาวะผู้นำมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bass (1985) และตัวแปรตามมาจากทฤษฎีแบบจำลองภาระงานและทรัพยากรของ Bakker, Demerouti, and Lieke (2012)

### การทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่หัวหน้างานหรือพนักงานคนหนึ่งสามารถสร้างอิทธิพลต่อพนักงานคนอื่น ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นที่นักวิจัยหลายท่านได้ให้ความเห็นไว้ ตัวอย่างเช่น Bennis (1959) ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่บุคคลนั้นประสงค์ ต่อมา Bovee (1993) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งใกล้เคียงกับ Schermerhorn and Hunt (2005) ที่ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

รูปแบบภาวะผู้นำมีการศึกษาในหลากหลายมุมมอง โดยรูปแบบภาวะผู้นำสามารถแบ่งได้เป็นหลากหลายรูปแบบ เช่น Lewin, Lippitt, and White (1939) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบคือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) และ ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ต่อมา House (1996) ได้นำเสนอการแบ่งรูปแบบภาวะผู้นำใหม่ ได้แก่ ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive) และ ผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม (Participative) ภายหลังจากนั้นการวิจัยภาวะผู้นำมีการพัฒนาแนวคิดร่วมสมัยมากยิ่งขึ้น โดยส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่ผลกระทบของภาวะผู้นำที่ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตาม ทฤษฎี ภาวะผู้นำได้รับการพัฒนา การจำแนกรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เฉพาะเจาะจงและมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเชิงโครงสร้างที่มาจากการมีส่วนร่วมระหว่างบุคคลในระดับที่แตกต่างกัน เพื่อเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งเชิงโครงสร้าง และกระบวนการ Burns (1978) ได้ระบุประเภทของภาวะผู้นำขึ้นพื้นฐานไว้ 2 ประเภท ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามโต้ตอบระหว่างกัน ส่วนใหญ่เป็นการทำธุรกรรมในลักษณะที่มีการแลกเปลี่ยนเกิดขึ้น ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเน้นความสามารถในการชักจูงผู้ตามให้ก้าวข้ามผลประโยชน์ของตนเองและสนับสนุนเป้าหมายร่วมกันขององค์กร ซึ่งสำหรับ Burns (1978) แล้วนั้นรูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง และผู้นำจะแสดงเพียงรูปแบบภาวะผู้นำเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งแนวคิดที่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำนั้นมีความคุณลักษณะพิเศษร่วมกันไม่ได้

Bass (1985) ได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบหลัก ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงการ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (หรือการไม่มีภาวะผู้นำ) โดยผู้นำแต่ละคนจะแสดงระดับของภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ หลักการของ Bass (1985) นั้นขัดแย้งกับความคิดเห็นของ Burns (1978) เพราะ Bass ได้ให้ความเห็นว่าการจำแนกรูปแบบภาวะผู้นำ ของผู้นำคนใดคนหนึ่ง ไม่ได้หมายความว่าผู้นำคนนั้นจะละทิ้งรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบอื่น ๆ และเมื่อพิจารณาจากรูปแบบภาวะผู้นำหลักทั้ง 3 แบบที่นำเสนอ จะพบว่าสามารถแบ่ง จำแนกรูปแบบย่อย ๆ ตามลักษณะเด่นในแต่ละด้านของภาวะผู้นำหรือที่เรียกว่า องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำได้เป็น 9 ด้าน โดย 5 ด้านจะเป็นองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3 ด้านเป็นองค์ประกอบของผู้นำการแลกเปลี่ยน และ 1 ด้านเป็นองค์ประกอบของผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อผู้ตาม ผู้นำในลักษณะนี้ได้รับการวิเคราะห์ทางสังคมวิทยาว่าเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ (Charisma) มีอำนาจบารมี (Hassan, Jati, Majid, &

Ahman, 2019) ผู้ตามนั้นเชื่อและไว้วางใจในผู้นำที่แสดงออกถึงความปรารถนาในเป้าหมาย ซึ่งมันทำให้ผู้นำคนนั้นแตกต่างจากคนอื่น ๆ ผู้นำที่มีเสน่ห์มักแสดงออกถึงระดับความมั่นใจในตนเองสูงทางศีลธรรม (Bass, 1985) โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีองค์ประกอบอยู่ 5 ด้าน ได้แก่

ลักษณะสร้างศรัทธาบาร์มี (Idealized Influence Attributed) คือ ความสามารถพิเศษทางสังคมของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกอยากเชื่อมโยงกับผู้นำมากยิ่งขึ้น โดยผู้นำจะแสดงคุณลักษณะที่ปลูกฝังความรู้สึกไว้วางใจ ความเคารพ และการมีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ผู้ตามนั้นมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ตาม รวมถึงอยากทำงานร่วมด้วย ก่อให้เกิดความมั่นใจจากการมีเป้าหมายร่วมกัน (Antonakis & House, 2013)

พฤติกรรมสร้างศรัทธาบาร์มี (Idealized Influence Behavior) เป็นความสามารถทางพฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติ ปฏิบัติ แสดงออกให้เห็นว่า พฤติกรรมของเขานั้นสอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อที่ดี อีกทั้งยังสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร เมื่อผู้นำแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบาร์มี จะส่งผลให้ดึงดูดความมั่นใจจากผู้ตามเพื่อสนับสนุนความเชื่อค่านิยม และกลยุทธ์ที่เหมือนกัน การดำเนินงานจึงพัฒนายิ่งขึ้น สมาชิกมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ย้ำต่อการบรรลุเป้าหมาย (Hassan et al., 2019)

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นความสามารถ กระบวนการ หรือวิธีที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตาม ผลักดันตัวเองและเพิ่มขีดความสามารถของพวกเขา โดยผู้นำมอบวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ และน่าเชื่อถือเกี่ยวกับอนาคตที่ดี พร้อมกับปลูกฝังความมั่นใจในความสามารถของผู้ตามในแต่ละคน (Breevaart et al., 2014)

กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) อธิบายถึงความสามารถของผู้นำในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม พร้อมทั้งยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในกระบวนการค้นคว้า การแก้ปัญหาในวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีดีนี้เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามหลุดพ้นจากข้อจำกัดกระบวนการแบบเดิม ๆ เพื่อพิจารณาหาวิธีการแก้ไขปัญหาและแนวคิดกระบวนการทัศนแบบใหม่ ๆ ผู้ตามจะเกิดความอยากรู้อยากเห็น และมีความคิดปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Breevaart et al., 2014)

การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) มิติภาวะผู้นำนี้ถูกมองว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำสนับสนุนการพัฒนาส่วนบุคคล โดย Antonakis and House (2013) ได้อธิบายความหมายไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เกิดจากการที่ผู้นำคอยฝึกสอน ให้คำแนะนำผู้ตามอยู่เป็นประจำ อีกทั้งรักษาการติดต่อปฏิสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง โดยชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงความสามารถ จุดแข็งของตนเอง ซึ่งองค์กรจะได้รับประโยชน์จากการยกระดับความสามารถในการทำงานร่วมกันของกลุ่มพนักงาน อีกทั้งประโยชน์จากการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานเป็นรายบุคคล

- ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือ รูปแบบภาวะผู้นำซึ่งเป็นการสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยน ทรัพยากรบางอย่างที่มีค่าแก่ผู้ตาม ซึ่งผู้นำแบบนี้จะพบในการจัดการวันต่อวัน โดยให้ความเห็นไว้ว่าเป็นรูปแบบของการจัดการแบบเก่า ซึ่งขาดวิสัยทัศน์ ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดการกำหนดค่านิยม รวมไปถึงขาดเป้าหมายในระยะยาว โดยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้านของผู้นำลักษณะนี้ได้แก่

ด้านให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำและผู้ตามทำข้อตกลงหรือสัญญาว่า ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการบรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ โดยผู้นำใช้วิธีการสื่อสารอย่างเปิดเผย มอบหมายงานให้แก่พนักงานผู้ตามพร้อมบอกว่าจะให้รางวัลหรือผลประโยชน์เมื่อพนักงานผู้ตามสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ และเมื่อพนักงานผู้ตามทำได้ตามข้อตกลง ผู้นำจึงมอบรางวัลให้ตามที่สัญญาไว้ (Antonakis & House, 2013)

ด้านบริหารวางเฉยเชิงรุก (Management-by-exception Active) เป็นการที่ผู้นำมุ่งเน้นจัดการการทำงานของผู้ตามโดยคำนึงถึง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่มีอยู่ โดยผู้นำจะคอยติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและดำเนินการแก้ไขเมื่อตรวจพบข้อผิดพลาด และพยายามป้องกันไม่ให้เกิดความเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่ตั้งไว้ ผู้นำที่ใช้แนวทางนี้จะมีกระบวนการในการสังเกตและตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาคาดการณ์ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ รวมถึงพิจารณาว่าจำเป็นต้องเข้าไปแทรกแซงเมื่อใดและระดับใด (Breevaart et al., 2014)

ด้านบริหารวางเฉยเชิงรับ (Management-by-exception Passive) เป็นผู้นำที่มีวิธีการทำงานแบบพยายามรักษาสภาพเดิม ไม่พยายามเข้าไปมีส่วนร่วม จะรอการรับแจ้งหรือรายงานว่าพบข้อผิดพลาดรวมถึงผลการปฏิบัติงานที่ไม่ได้มาตรฐาน จึงจะเริ่มลงมือดำเนินการแก้ไข โดยการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะมุ่งเน้นที่การแก้ไขปัญหาที่นั้น ๆ ซึ่งผู้นำอาจจะเลือกใช้วิธีการสนับสนุน หรือวิธีการลงโทษ ตามที่ ก็ได้ (Antonakis & House, 2013)

- ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) มีงานวิจัยจำนวนหนึ่งเรียกรูปแบบภาวะผู้นำนี้ว่า ภาวะขาดความเป็นผู้นำ ผู้นำลักษณะนี้เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความคลุมเครือในบทบาทการทำงาน ผู้ตามสามารถมองได้ว่าเป็นสาเหตุของความเครียดในที่ทำงาน เนื่องจากผู้ตามต้องการความเป็นผู้นำในระดับหนึ่ง การขาดความเป็นผู้นำทำให้เกิดความว่างเปล่า ซึ่งส่งผลให้พนักงานผู้ตามจะพยายามเติมเต็มโดยเพิ่มระดับการใช้อิทธิพลของตนเองเข้ามาในการปฏิบัติงาน (Rowold & Borgmann, 2014) โดยองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำลักษณะนี้มีอยู่ 1 องค์ประกอบ ได้แก่

ด้านการปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) เป็นลักษณะที่ผู้นำที่ไม่สนใจรับผิดชอบและยังมองข้ามความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำที่แสดงลักษณะนี้มักจะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ และไม่เข้าไปแทรกแซงการทำงานของผู้ตาม ไม่แสดงความคิดเห็น อีกทั้งไม่ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางแนวทางการปฏิบัติงาน (Bass & Avolio, 1996) แต่การปล่อยตามสบายนั้นมีความแตกต่างจากลักษณะการบริหารวางเฉย เพราะการบริหารวางเฉยเชิงรับนั้น ผู้นำยังคงมีส่วนร่วมเมื่อผลงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายต่างไปจากผู้นำแบบปล่อยตามสบายที่จะไม่เข้าไปมีส่วนร่วมไม่ว่าผลงานนั้นจะดีหรือไม่ดี (Hinkin & Schriesheim, 2008)

ภาวะผู้นำถูกนำมาศึกษาความเกี่ยวข้องกับองค์กรมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวข้องในส่วนของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงานเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีความสำคัญกับผู้นำ Spector (1997) ได้สร้างแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานว่าเป็นการรับรู้ทางอารมณ์ของพนักงานเกี่ยวกับคุณลักษณะของงานว่าพอใจหรือไม่ Sledge, Miles, and Copping (2008) ได้เสนอว่าเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานระดับสูง จะส่งผลทำให้ ระดับความเครียดลดลง พนักงานสามารถปรับปรุงพัฒนาผลงาน และพนักงานมีความมุ่งมั่นที่ดีขึ้น Ramlall (2004) ได้อธิบายไว้ว่าถ้าผู้นำต้องการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ก็ต้องเอาใจใส่ในการปรับเปลี่ยนแต่ละประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานให้สอดคล้องกับแต่ละบุคคลซึ่งแตกต่างกัน เช่น พนักงานที่ให้ความสำคัญด้านโอกาสการเลื่อนตำแหน่ง ผู้นำก็จำเป็นต้องให้พนักงานคนนั้นได้รับการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นกับตำแหน่งใหม่ในอนาคต พร้อมให้โอกาสในการเรียนรู้งานใหม่ ๆ สิ่งเหล่านี้มีส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานคนนั้นเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานมากขึ้น Haddad, Badran, and Daood (2018) พบว่าองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกองค์ประกอบมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้ตาม

ความผูกพันในการทำงาน (Work Engagement) ก็เป็นอีกประเด็นที่ได้รับความนิยมและพบความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ จากทฤษฎีแบบจำลองภาระงานและทรัพยากร (Job Demands-Resources Model:

JD-R) ของ Bakker, Demerouti, and Lieke (2012) อธิบายความผูกพันในงานว่าเป็นผลมาจากทรัพยากรที่มีลักษณะสูงใจ ซึ่งสามารถแบ่งทรัพยากรดังกล่าวออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ทรัพยากรในงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่เอื้อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของบุคคล ตัวอย่างเช่น ความเป็นอิสระ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และการให้คำปรึกษาของผู้บังคับบัญชา (Supervisor Coaching) และ 2) ทรัพยากรส่วนบุคคลซึ่งเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวบุคคลในการรับมือกับปัญหา เมื่อทำการพิจารณาความหมายที่นักวิจัยท่านอื่น ๆ ได้ให้คำจำกัดความของคำว่าความผูกพัน เช่น Cenkci and Özçelik (2015) ให้ความหมาย ความผูกพันในการทำงานว่าเป็นการที่บุคคลทุ่มเทพลัง รู้สึกว่าตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน และ เชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำงานนั้นให้สำเร็จได้ ซึ่งมีลักษณะตรงกันข้ามกับความเหนื่อยล้าในการทำงาน โดยบุคคลที่มีความผูกพันในงานจะมีลักษณะ ที่มีพลังที่เต็มเปี่ยมในการทำงาน (Vigor) อุทิศตนให้กับงาน (Dedication) และมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) งานวิจัยของ Strom, Sears, and Kelly (2014) พบว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความผูกพันในการทำงาน โดยพนักงานจะตัดสินใจเลือกระดับการปฏิบัติงานจากการรับรู้ทางสังคมว่า ผู้นำหรือพนักงานรอบข้างมีพฤติกรรมปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งงานวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่าความผูกพันในการทำงานได้รับอิทธิพลจากหลากหลายปัจจัย ซึ่งภาวะผู้นำของหัวหน้างานก็เป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพนักงานท่านอื่น

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือพนักงานระดับหัวหน้างาน ของการไฟฟ้านครหลวง โดยการสุ่มตัวอย่างแบบตามความสะดวก (Convenience Sampling) ผู้วิจัยซึ่งได้เพิ่มขนาดตัวอย่างเท่ากับ 400 ชุดและทำการกระจายแบบสอบถาม และมีแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 379 ชุด

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด (Close – ended Question) และลักษณะคำตอบแบบเลือกตอบ (Multiple choice) โดยแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการประเมินองค์ประกอบภาวะผู้นำนั้นนำข้อคำถามมาจาก Multifactor Leadership Questionaries (MLQ) ของ Bass and Avolio (1996) ส่วนการประเมินความพึงพอใจในงานนำข้อคำถามมาจาก Susskind, Borchgrevink, Kacmar, and Brymer (2000) และส่วนสุดท้ายของแบบสอบถามเป็นการประเมินความผูกพันโดยใช้แบบประเมิน Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) ที่ได้รับการพัฒนาจาก Schaufeli, Salanova, González-Romá, and Bakker (2002)

ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนและความสอดคล้องของเนื้อหาเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการศึกษา จำนวน 3 ท่าน นอกจากนี้แบบสอบถามยังถูกนำไปทดสอบความน่าเชื่อถือโดยผ่านการทดสอบใช้กับกลุ่มประชากรจำนวน 30 ชุด โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ครอนบาค (Cronbach's alpha) พบว่าทุกข้อคำถามของแต่ละตัวแปรนั้นมีค่ามากกว่า 0.7 แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อถือได้อยู่ในเกณฑ์สูง

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปสถิติพรรณนาเพื่อใช้ในการบรรยายลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม นอกจากนี้การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่ออธิบายถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำที่หัวหน้างานแสดงออกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันในงานของพนักงานผู้ตามโดยในงานวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression) เพื่อตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย ในการอธิบายของตัวแปรอิสระ มากกว่า 1 ตัวแปร (องค์ประกอบภาวะผู้นำ) กับ ตัวแปรตาม (ความพึงพอใจในงาน และ

ความผูกพันในการทำงาน) โดยแยกพิจารณาตัวแปรตามที่ละตัวแปรเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อตัวแปรตาม

### ผลการวิจัย

ลักษณะทางด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 52.3 มีช่วงอายุระหว่าง 21-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.9 อายุการทำงาน 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 36.4 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 56.5 พนักงานที่อายุงาน 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.1 โดยแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงความถี่ (จำนวนคน) และร้อยละเกี่ยวกับปีทางด้านลักษณะส่วนบุคคล

| ลักษณะส่วนบุคคล     | จำนวน | ร้อยละ | ลักษณะส่วนบุคคล      | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------|-------|--------|----------------------|-------|--------|
| <b>เพศ</b>          |       |        | <b>ระดับการศึกษา</b> |       |        |
| ชาย                 | 198   | 52.3   | ต่ำกว่าปริญญาตรี     | 53    | 13.9   |
| หญิง                | 181   | 47.7   | ปริญญาตรี            | 214   | 56.5   |
| <b>อายุ</b>         |       |        | สูงกว่าปริญญาตรี     | 112   | 29.6   |
| อายุน้อยกว่า 21 ปี  | 5     | 1.3    | <b>อายุงาน</b>       |       |        |
| อายุ 21 ปีถึง 39 ปี | 212   | 55.9   | น้อยกว่า 5 ปี        | 56    | 14.8   |
| อายุ 40 ปีถึง 56 ปี | 137   | 36.1   | 5 ปีถึง 10 ปี        | 133   | 35.1   |
| อายุมากกว่า 56 ปี   | 25    | 6.6    | 11 ปีถึง 15 ปี       | 24    | 6.3    |
|                     |       |        | 16 ปีถึง 20 ปี       | 28    | 7.4    |
|                     |       |        | 20 ปีขึ้นไป          | 138   | 36.4   |
| รวม                 | 379   | 100    | รวม                  | 379   | 100    |

ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ทำการศึกษาที่ผู้ตอบแบบสอบถามหรือผู้ตามรู้สึกต่อหัวหน้างานของพวกเขาเหล่านั้นพบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นส่วนใหญ่มีค่าเกิน 3.70 ขึ้นไป ยกเว้นการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.597) การบริหารวางเฉยเชิงรับ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.847) และ แบบปล่อยตามสบาย (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.718) ส่วนตัวแปรตามที่ประเมินตัวเองนั้นมีค่าเฉลี่ยเกิน 3.70 ทั้งหมด อันได้แก่ ความพึงพอใจในงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.011) ความผูกพันในงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.825) โดยรายละเอียดแสดงอยู่ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแต่ละตัวแปร

| ตัวแปร                      | $\bar{x}$ | S.D. | ตัวแปร               | $\bar{x}$ | S.D. |
|-----------------------------|-----------|------|----------------------|-----------|------|
| คุณลักษณะสร้างศรัทธาบาร์มี  | 3.752     | .692 | บริหารวางเฉยเชิงรุก  | 3.929     | .727 |
| พฤติกรรมสร้างศรัทธาบาร์มี   | 3.819     | .680 | บริหารวางเฉยเชิงรับ  | 2.847     | .718 |
| การสร้างแรงบันดาลใจ         | 3.828     | .742 | การปล่อยตามสบาย      | 1.718     | .765 |
| กระตุ้นทางปัญญา             | 3.780     | .739 | ความพึงพอใจในงาน     | 4.011     | .659 |
| คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | 3.597     | .718 | ความผูกพันในการทำงาน | 3.825     | .723 |
| ให้รางวัลตามสถานการณ์       | 3.775     | .717 |                      |           |      |

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และทดสอบสมมติฐานของการวิจัย เพื่อเป็นการสืบค้น ลักษณะเด่นในแต่ละด้านของภาวะผู้นำหรือองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 9 องค์ประกอบที่พนักงานผู้ตามรับรู้จากพฤติกรรมของหัวหน้างานของพวกเขา ว่ามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในการทำงานแตกต่างกันอย่างไรโดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงานพบว่า สมมติฐานที่ 3 สร้างแรงบันดาลใจ มีค่า  $\beta$  เท่ากับ 0.263 และค่า P-Value เท่ากับ 0.017 จึงยอมรับสมมติฐาน และตีความได้ว่า องค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสมมติฐานที่ 9 การปล่อยตามสบาย มีค่า  $\beta$  เท่ากับ -1.78 และค่า P-Value เท่ากับ 0.06 จึงยอมรับสมมติฐาน และตีความได้ว่า องค์ประกอบการปล่อยตามสบายส่งผลเชิงลบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ส่วนสมมติฐานที่ 1 2 4 5 6 7 8 มีค่า P-Value มากกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐาน ดังแสดงในตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

| ตัวแปรอิสระ/ สมมติฐาน                                     | ความพึงพอใจในงาน |             |              |               |              | ผลการทดสอบ    |
|-----------------------------------------------------------|------------------|-------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
|                                                           | B                | S.D.        | $\beta$      | T             | P-Value      |               |
| ค่าคงที่ (Constant)                                       | .457             | .121        |              | 2.782         | .000         |               |
| คุณลักษณะสร้างศรัทธาบาร์มี (H1)                           | -.054            | .082        | -.057        | -.661         | .509         | ปฏิเสธ        |
| พฤติกรรมสร้างศรัทธาบาร์มี (H2)                            | .097             | .093        | .100         | 1.042         | .298         | ปฏิเสธ        |
| <b>การสร้างแรงบันดาลใจ (H3)</b>                           | <b>.234</b>      | <b>.097</b> | <b>.263</b>  | <b>2.403</b>  | <b>.017*</b> | <b>ยอมรับ</b> |
| กระตุ้นทางปัญญา (H4)                                      | .103             | .086        | .116         | 1.194         | .233         | ปฏิเสธ        |
| คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (H5)                          | .112             | .080        | .122         | 1.405         | .161         | ปฏิเสธ        |
| ให้รางวัลตามสถานการณ์ (H6)                                | -.007            | .088        | -.088        | -.083         | .934         | ปฏิเสธ        |
| บริหารวางเฉยเชิงรุก (H7)                                  | -.148            | .078        | -.163        | -1.900        | .058         | ปฏิเสธ        |
| บริหารวางเฉยเชิงรับ (H8)                                  | .040             | .057        | .044         | .708          | .479         | ปฏิเสธ        |
| <b>การปล่อยตามสบาย (H9)</b>                               | <b>-.153</b>     | <b>.056</b> | <b>-.178</b> | <b>-2.742</b> | <b>.006*</b> | <b>ยอมรับ</b> |
| R = .446, R <sup>2</sup> = .199, AdjR <sup>2</sup> = .597 |                  |             |              |               |              |               |

\*ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ในส่วนของการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำกับความผูกพันในงาน ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานพบว่า สมมติฐานที่ 12 สร้างแรงบันดาลใจ มีค่า  $\beta$  เท่ากับ 0.318 และค่า P-Value เท่ากับ 0.003 จึงยอมรับสมมติฐาน และตีความได้ว่า องค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันในงานของพนักงาน ในส่วน สมมติฐานที่ 16 การบริหารวางเฉยเชิงรุก มีค่า  $\beta$  เท่ากับ -0.034 และค่า P-Value เท่ากับ 0.00 จึงยอมรับสมมติฐาน และตีความได้ว่า องค์ประกอบการบริหารวางเฉยเชิงรุกส่งผลเชิงลบต่อความผูกพันในงานของพนักงาน ในส่วนสมมติฐานที่ 18 การปล่อยตามสบาย มีค่า  $\beta$  เท่ากับ -0.134 และค่า P-Value เท่ากับ 0.036 จึงยอมรับสมมติฐาน และตีความได้ว่า องค์ประกอบการปล่อยตามสบายส่งผลเชิงลบต่อความผูกพันในงานของพนักงาน ส่วนสมมติฐานที่ 13 14 15 17 มีค่า P-Value มากกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐาน ดังแสดงในตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีต่อความผูกพันในงานของพนักงาน

| ตัวแปรอิสระ/ สมมติฐาน                                     | ความพึงพอใจในงาน |             |              |               |              | ผลการทดสอบ    |
|-----------------------------------------------------------|------------------|-------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
|                                                           | B                | S.D.        | $\beta$      | T             | P-Value      |               |
| ค่าคงที่ (Constant)                                       | 2.290            | .266        |              | 8.610         | .000         |               |
| คุณลักษณะสร้างศรัทธาบาร์มี (H10)                          | -.130            | .088        | -.0125       | -1.474        | .141         | ปฏิเสธ        |
| พฤติกรรมสร้างศรัทธาบาร์มี (H11)                           | .171             | .100        | .161         | 1.713         | .087         | ปฏิเสธ        |
| <b>การสร้างแรงบันดาลใจ (H12)</b>                          | <b>.311</b>      | <b>.104</b> | <b>.318</b>  | <b>2.980</b>  | <b>.003*</b> | <b>ยอมรับ</b> |
| กระตุ้นทางปัญญา (H13)                                     | .107             | .092        | .109         | 1.158         | .248         | ปฏิเสธ        |
| คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (H14)                         | .129             | .085        | .128         | 1.511         | .132         | ปฏิเสธ        |
| ให้รางวัลตามสถานการณ์ (H15)                               | .115             | .094        | .114         | 1.214         | .225         | ปฏิเสธ        |
| <b>บริหารวางเฉยเชิงรุก (H16)</b>                          | <b>-.303</b>     | <b>.083</b> | <b>-.304</b> | <b>-3.638</b> | <b>.000*</b> | <b>ยอมรับ</b> |
| บริหารวางเฉยเชิงรับ (H17)                                 | .102             | .061        | .101         | 1.664         | .097         | ปฏิเสธ        |
| <b>การปล่อยตามสบาย (H18)</b>                              | <b>-.126</b>     | <b>.060</b> | <b>-.134</b> | <b>-2.109</b> | <b>.036*</b> | <b>ยอมรับ</b> |
| R = .488, R <sup>2</sup> = .238, AdjR <sup>2</sup> = .639 |                  |             |              |               |              |               |

\*ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์จะพบว่า ด้านคุณลักษณะสร้างศรัทธาบาร์มี และด้านพฤติกรรมสร้างศรัทธาบาร์มี ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันในงาน แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยชิ้นนี้ ถึงแม้ว่าหัวหน้างานจะแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ หรือพยายามปลุกฝังการมีเป้าหมายร่วมกันก็ไม่กระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ตาม เนื่องจากมีข้อจำกัดจากบริบทการทำงาน กล่าวคือโดยส่วนมากแล้ว หัวหน้างานไม่สามารถแสดงวิสัยทัศน์ในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเองได้ จำเป็นต้องขอความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงก่อนจึงจะนำมาดำเนินการได้ สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ความเชื่อมโยงในกระบวนการทำงานของหัวหน้างานกับพนักงานผู้ตามขาดความต่อเนื่อง เป้าหมายที่ตั้งร่วมกันไว้แต่แรกไม่สามารถคงอยู่ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Long, Yusof, Kowang, and Heng (2014) ที่ทำการศึกษาในประเทศมาเลเซียกับพนักงานบริษัทเอกชนที่ภาครัฐเข้าไปเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ พบว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมสร้างศรัทธาบาร์มี ไม่มีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างใกล้เคียงกับงานวิจัยชิ้นนี้ได้ทำการเก็บข้อมูลจากหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ

ในส่วนด้านสร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจและความผูกพันในงาน เมื่อพิจารณาบริบทองค์กรในประเทศไทยที่ส่วนมากมีลำดับชั้น ขึ้นบังคับบัญชาที่ชัดเจนทำให้มีระยะห่างเชิงโครงสร้างระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานผู้ตาม พนักงานผู้ตามจึงต้องการ การแสดงออกของหัวหน้างานที่เชื่อในความสามารถของพวกเขา ให้ความแน่นแฟ้นในการทำงานร่วมกัน รวมถึงคอยกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจ อาทิ พูดถึงอนาคตที่ดี คอยให้กำลังใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Haddad et al. (2018) ที่พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจและความผูกพันในงาน ซึ่งให้เห็นพนักงานผู้ตามไม่ว่าจะเป็นองค์กรรัฐ หรือองค์กรเอกชนก็ต้องการการสร้างแรงบันดาลใจจากหัวหน้างานของพวกเขา อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยที่ทำการศึกษาอุตสาหกรรมโรงงานของ Darshan (2011) กลับไม่พบการมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ อาจมาจากบริบทที่แตกต่างกัน พนักงานผู้ตามภายในโรงงานอาจใช้เวลา

ในการปฏิบัติงานกับเครื่องจักรมากกว่าการปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ทำให้ระดับความเข้มข้นในการแสดงออกเพื่อสร้างแรงบันดาลใจของหัวหน้างานนั้นค่อนข้างน้อย

องค์ประกอบต่อไปนี้ ได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การให้รางวัลตามสถานการณ์ ไม่พบการมีนัยสำคัญในวิจัยชิ้นนี้ อาจด้วยเหตุผลที่ว่า กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยชิ้นนี้เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ องค์กรที่อยู่ภายใต้การควบคุมของภาครัฐ ที่มีเป้าหมายนอกเหนือจากการแสวงหาผลกำไร แต่ต้องมีการสนองนโยบายของภาครัฐไปพร้อมกันนั้น นอกเหนือจากนี้องค์กรรัฐวิสาหกิจก็มักมีความสัมพันธ์แบบระบบลำดับชั้นที่อาจจะไม่ได้คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รวมถึงการมีกฎ ระเบียบการให้รางวัลอย่างชัดเจน ดังนั้นคุณลักษณะเหล่านี้จึงมีบทบาทลดน้อยลง ซึ่งอาจเป็นเหตุให้การที่หัวหน้างานแสดงออกในการกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงปัจเจก การให้รางวัล ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและความผูกพันในการทำงาน เนื่องจากนโยบายของภาครัฐอยู่นอกเหนือการควบคุมของหัวหน้างาน ซึ่งเป็นข้อจำกัดให้หัวหน้าไม่สามารถกระตุ้นในพนักงานผู้ตามคิดนอกกรอบได้ ไม่สามารถให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจ อย่างไรก็ตามผลการวิจัยครั้งนี้ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Malik, Javed, and Hassan (2017) ที่พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเหล่านี้ส่งผลต่อพนักงาน เหตุผลที่ทำให้เกิดความแตกต่างเนื่องจากว่า งานวิจัยชิ้นนี้ทำการสำรวจในองค์กรใหญ่ แต่งานวิจัยของ Malik et al. (2017) ทำการสำรวจในสาขาย่อยต่าง ๆ ของธนาคาร ซึ่งสาขาหนึ่ง ๆ มีพนักงานเพียง 10-25 คน ซึ่งหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาจะมีความใกล้ชิด สามารถฝึกสอน ให้คำแนะนำ เป็นรายบุคคลได้อย่างสม่ำเสมอและอาจทำให้พนักงานมีความสนิทสนมกับหัวหน้างานและเกิดความผูกพันในงาน

การบริหารวางแผนเชิงรุก และการบริหารวางแผนเชิงรับ ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน เนื่องจากว่า องค์กรรัฐวิสาหกิจมักจะมี กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แผนงบประมาณ และแผนงานต่าง ๆ เดิมอยู่แล้ว ทำให้การที่หัวหน้าเข้ามาบริหารไม่ว่าจะเป็นการบริหารเชิงรุกที่ค่อยๆ ประเมิน ติดตาม ผลการปฏิบัติงาน หรือบริหารเชิงรับที่รอให้มีปัญหาก่อนจึงเริ่มแก้ไขปัญหา สิ่งเหล่านี้ก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และแผนงานที่มีอยู่เดิม แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารวางแผนเชิงรุกกลับพบว่าไม่มีอิทธิพลเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันในการทำงาน บ่งชี้ว่าการแสดงออกของหัวหน้างานที่คอยตรวจสอบ ควบคุม ผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวดนั้น ส่งผลให้พนักงานผู้ตามมีระดับความผูกพันในการทำงานลดน้อยลง พนักงานผู้ตามเหล่านี้จะรู้สึกถูกจับผิดอยู่ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นเหตุให้ระดับความผูกพันในการทำงานของพนักงานผู้ตามลดน้อยลง โดยงานวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Manning (2016) ที่ศึกษาพนักงานที่ทำงานในโรงพยาบาลพบว่าด้านบริหารวางแผนเชิงรุกนั้นส่งผลเชิงลบต่อความผูกพันในการทำงาน อย่างไรก็ตามในบริษัทที่ว่าจ้างพนักงานเป็นรายวันกลับพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในการทำงาน (Breevaart et al., 2014) ความแตกต่างของผลการวิจัยนี้อาจเกิดจากบริบทการทำงานแบบประจำ กับการทำงานเป็นรายวัน ที่มีความแตกต่างกัน

ด้านแบบปล่อยตามสบายพบว่าไม่มีอิทธิพลเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ต่อความพึงพอใจและความผูกพันในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยหลากหลายชิ้นในอดีต เช่น Hamidifar (2010) ที่ศึกษาพนักงานวิทยาลัยในประเทศอิหร่านจำนวน 386 คน ที่พบว่าไม่มีอิทธิพลเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความพึงพอใจในงาน นอกจากนั้นงานวิจัยโดย Judge and Piccolo (2004) ที่ทำการศึกษาวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-analysis) จาก 87 งานวิจัยที่บริบทแตกต่างกัน พบว่าผู้นำแบบปล่อยตามสบายนั้นมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความพึงพอใจในงาน โดยสรุปแล้วองค์ประกอบการปล่อยตามสบาย อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นภาวะขาดความเป็นผู้นำ สิ่งเหล่านี้รวมถึงผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นสิ่งยืนยันได้ว่า หัวหน้างานที่แสดงออกด้านแบบปล่อยตามสบายจะส่งผลเชิงลบต่อความพึงพอใจและความผูกพันในงานของพนักงานผู้ตาม ไม่ว่าจะเป็นบริษัทหรือประเทศใด ๆ ก็ตาม

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อสืบค้นลักษณะเด่นในแต่ละด้านของภาวะผู้นำหรือองค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 9 องค์ประกอบที่พนักงานผู้ตามรับรู้จากพฤติกรรมของหัวหน้างานของพวกเขา ว่ามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในการทำงานแตกต่างกัน เพื่อนำผลวิจัยที่ได้มาประยุกต์และแนะแนวทางให้พนักงานระดับหัวหน้างานหรือผู้นำขององค์กร เพื่อให้สามารถนำลักษณะภาวะผู้นำที่ส่งผลดีต่อองค์กรมาปรับใช้ โดยยกระดับการแสดงออกเพื่อเป็นเพิ่มระดับความพึงพอใจของพนักงานผู้ตามรวมไปถึงความผูกพันในการทำงาน

งานวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่จะสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดความผูกพันในงานจำเป็นต้องมีทั้งรูปแบบภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำนั้นมีผลต่อพนักงานผู้ตามแตกต่างกัน ผลการวิจัยได้บ่งชี้อย่างชัดเจนว่าพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปควรแสดงออกด้านสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งความพึงพอใจในงานและความผูกพันในการทำงาน โดยหัวหน้างานควรแสดงออกให้พนักงานผู้ตามเห็นว่าพวกเขาคอยสนับสนุนและเชื่อในความสามารถของผู้ตาม พร้อมทั้งพยายามให้พนักงานผู้ตามรับรู้ว่าการที่ผู้ตามมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้น ทำให้ผลลัพธ์ของงานออกมาดียิ่งขึ้น และเมื่อผู้นำกับผู้ตามประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกันมากยิ่งขึ้นจะทำให้สร้างความเชื่อที่ว่าการทำงานร่วมกันเหล่านี้ส่งผลให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงยิ่งขึ้นได้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานนั้นควรลดระดับ ด้านปล่อยตามสบาย และด้านบริหารวางเฉยเชิงรุกที่ทั้งคู่นั้นมีผลเชิงลบต่อทั้งความพึงพอใจในงานและความผูกพันในการทำงาน สำหรับด้านปล่อยตามสบายนั้นงานวิจัยนี้ได้ยืนยันจากผลการศึกษาในอดีตที่ว่าคุณลักษณะด้านนี้มีผลเชิงลบต่อพนักงานรวมถึงต่อองค์กร สำหรับด้านบริหารวางเฉยเชิงรุกของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น จากบริบทองค์กรรัฐวิสาหกิจ ที่มีกฎ ข้อบังคับ จำนวนมากที่จะเข้ามาจำกัดการปฏิบัติงานของพนักงาน เมื่อพนักงานระดับหัวหน้างานคอยเข้มงวด ให้พนักงานต้องปฏิบัติงานตาม ระเบียบที่มีอยู่ รวมไปถึงคอยควบคุมให้ผลงานเป็นไปตามแผนงานและมาตรฐาน และเมื่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ตามไม่เป็นไปตามที่คาดหวังก็จะเข้าไปแทรกแซง ซึ่งจะทำให้พนักงานผู้ตามรับรู้ถึงความกดดันจากการเข้มงวด หรือในพนักงานผู้ตามบางคนอาจเข้าใจว่าหัวหน้างานของพวกเขาไม่เชื่อในความสามารถ สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้พนักงานผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งงานวิจัยได้แสดงให้เห็นแล้วว่าในบริบทรัฐวิสาหกิจ ระดับความพึงพอใจในงานและความผูกพันในงานจะลดน้อยลงเมื่อหัวหน้างานของพวกเขาแสดงออกด้านบริหารวางเฉยเชิงรุก

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากว่าสมมติฐานส่วนใหญ่ในงานวิจัยชิ้นนี้ถูกปฏิเสธซึ่งอาจจะมาจากกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยชิ้นนี้ที่มาจากพนักงานการไฟฟ้านครหลวงเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปสามารถที่จะทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างเดิม เพื่อหาถึงเหตุผลที่องค์ประกอบของภาวะผู้นำส่วนใหญ่ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันในงานของพนักงาน รวมไปถึงเพื่อหาลักษณะเด่นในด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้นำขององค์กรรัฐวิสาหกิจ

นอกเหนือจากนี้ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้นำในรูปแบบอื่น ๆ นอกเหนือจากองค์ประกอบภายใต้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงการ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ที่ได้ศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งนักวิจัยสามารถที่จะเปรียบเทียบผลและดูความแตกต่างของงานวิจัย รวมไปถึงนักวิจัยท่านอื่นๆ สามารถนำกรอบแนวคิดนี้ศึกษาขยายขอบเขตทางด้านกลุ่มตัวอย่างประชากร หรือไปทดสอบกับองค์กรในรูปแบบที่ต่าง ๆ กัน อาทิเช่น องค์กรภาคเอกชน องค์กรขนาดกลาง และย่อม หรือแม้แต่

ในอุตสาหกรรมที่แตกต่างจากงานวิจัยชิ้นนี้ เช่น อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรม อุตสาหกรรมการผลิต และ สถาบันทางการเงิน เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจจะส่งผลแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง เพราะปัจจัยต่าง ๆ อาจจะขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละอุตสาหกรรมนั้น ๆ

### เอกสารอ้างอิง

- Antonakis, J., & House, R. J. (2013). **The full-range leadership theory: The way forward**. In **Transformational and charismatic leadership: The road ahead 10th anniversary edition**: Emerald Group Publishing Limited.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Lieke, L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. **Journal of Vocational Behavior**, 80(2), 555-564.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). **Multifactor leadership questionnaire**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. **Administrative Science Quarterly**, 259-301.
- Bovee, C. L. (1993). **Management**. New York: McGraw-Hall: Inc.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 87(1), 138-157.
- Burns, J. (1978). **Leadership**. New York: Harper and Row.
- Cenkci, A. T., & Özçelik, G. (2015). Leadership Styles and Subordinate Work Engagement: The Moderating Impact of Leader Gender. **Global Business & Management Research**, 7(4), 8-20.
- Darshan, G. (2011). Effects of transformational leadership on subordinate job satisfaction in leather companies in Ethiopia. **International Journal of Business Management and Economic Research**, 2(5), 284-296.
- Haddad, S., Badran, O., & Daood, A. (2018). The impact of transformational leadership style on employees' job satisfaction. **International Journal of Pure and Applied Mathematics**, 119(18), 887-900.
- Hamidifar, F. (2010). A study of the relationship between leadership styles and employee job satisfaction at IAU in Tehran, Iran. **Au-GSB e-Journal**, 3(1), 45-58.
- Hassan, S., Jati, M. K. K., Majid, M., & Ahman, Z. (2019). The role of transformational leadership towards MAHB. **International Journal of Accounting, Finance and Business**, 4(17), 1-7.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of "nonleadership": from laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. **Journal of applied psychology**, 93(6), 1234.

- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. **The Leadership Quarterly**, 7(3), 323-352.
- Humphreys, J. H. (2005). Contextual implications for transformational and servant leadership: A historical investigation. **Management decision**, 43(10), 1410-1431.
- Joshi, B. S. (2019). Leadership Style Paradigm Shift in Hospital Industry: Need of the Day, in Comparison with Hospitality Industry. **Journal of Health Management**, 21(1), 141-153.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. **Journal of applied psychology**, 89(5), 755.
- Klein, A. S., Wallis, J., & Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. **Journal of Management & Organization**, 19(3), 241-254.
- Knights, J., Grant, D., & Young, G. (2020). Developing 21st century leaders, a complete new process: We call them Transpersonal Leaders. **Journal of Work-Applied Management**, 12(1), 6-21.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". **The Journal of social psychology**, 10(2), 269-299.
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O., & Heng, L. H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. **World Applied Sciences Journal**, 29(1), 117-124.
- Malik, W. U., Javed, M., & Hassan, S. T. (2017). Influence of transformational leadership components on job satisfaction and organizational commitment. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 11(1), 147-166.
- Manning, J. (2016). The influence of nurse manager leadership style on staff nurse work engagement. **JONA: The Journal of Nursing Administration**, 46(9), 438-443.
- Markiz, Y., Margono, S., Wirawan, I. D., & Ainur, R. (2017). The influences of leadership styles, organizational communication, and job satisfaction toward employees' job performance in doing construction jobs: a study on three construction companies in Jakarta. **Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences**, 65(5), 168-181.
- Oino, I., & Asghar, S. (2018). Leadership Styles and Job Satisfaction. **Market Forces, Journal of Management, Business and Economics**, 13(1), 1-13.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. **Journal of american academy of business**, 5(1/2), 52-63.
- Rowold, J., & Borgmann, L. (2014). Interpersonal affect and the assessment of and interrelationship between leadership constructs. **Leadership**, 10(3), 308-325.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, 3(1), 71-92.

- Schermerhorn, J. R., & Hunt, J. (2005). **Organizational Behavior**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sledge, S., Miles, A. K., & Copping, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. **The International Journal of Human Resource Management**, 19(9), 1667-1682.
- Spector, P. E. (1997). **Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences**. Sage.
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. **Journal of leadership & organizational studies**, 21(1), 71-82.
- Sunarsi, D., & Erlangga, A. (2020). The Effect of Leadership Style and Work Environment on the Performance of Stationary Pump Operators in the Water Resources Office of West Jakarta City Administration. **International Journal of Advances in Social and Economics**, 2(3), 1-13.
- Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Kacmar, K. M., & Brymer, R. A. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: An examination of construct validity and a path model. **International Journal of Hospitality Management**, 19(1), 53-77.