

แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันของสมาชิกองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่
เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรให้บริการภาค
ประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สโมสรโรตารี ในกรุงเทพมหานคร)

Work Motivation and Organizational Member Engagement as Mediating Factor
Linking Transformational Leadership to Performance of Non-Profit Civil Society
Service Organization (Rotary Club, Bangkok)

สุวรรณา วงศ์สุรไกร

Suwanna Vongsurakrai

สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

Faculty of Business Administration, Program in Human Resource Management, Southeast Asia University, Thailand

*Corresponding author, email: suwannav@sau.ac.th

Retrieved 06-03 -2024; Revised 21-06-2024; Accepted 03-04-2025

Doi: 10.14456/jappm.2025.20

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร สโมสรโรตารี และ 2) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันของสมาชิกในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร สโมสรโรตารีเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยการสำรวจ การวิจัยครั้งนี้ประชากร คือ สมาชิกสโมสรโรตารีในเขตกรุงเทพ ที่มีจำนวนสมาชิกมากกว่า 25 คนขึ้นไป จำนวน 18 สโมสร รวมสมาชิกทั้งหมด 1,228 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 คน ภายใต้แนวคิดของ Hair et al., (2006, pp. 741 – 742) โดยสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และเก็บตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) ด้วยโปรแกรม Smart PLS 3.0

ผลการวิจัย พบว่า 1) สมาชิกองค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร สโมสรโรตารี ในกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30, 4.29, 4.32 และ 4.30 ตามลำดับ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.512, 0.513, 0.544 และ 0.548 ตามลำดับ และ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันของสมาชิก มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานโดยมีค่าเท่ากับ 0.405, 0.661 และ 0.588 ตามลำดับ นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีค่าเท่ากับ 0.532

คำสำคัญ: ความผูกพันของสมาชิก, ผลการดำเนินงาน, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, แรงจูงใจในการทำงาน

Abstract

The objectives of this research are 1) to study transformational leadership, work motivation, employee engagement, and the performance of the non-profit civil society service organization in the Rotary Club, Bangkok, and 2) to study work motivation and member engagement as the mediating factors linking transformational leadership to the performance of a non-profit civil society service organization in the Rotary Club, Bangkok. This is quantitative research conducted by survey. The population consisted of a total of 1,228 people who were members of 18 Rotary Clubs with more than 25 members. The sample consisted of 200 members of Rotary Clubs in Bangkok, selected under the method of Hair et al. (2006, pp. 741–742), using stratified sampling and simple random sampling. The research tool was a questionnaire. Statistics used include frequency, percentage, mean, standard deviation, and structural equation modeling (SEM) with the Smart PLS 3.0 program.

As a result, it was found that 1) members of the non-profit civil society service organization in the Rotary Club, Bangkok had overall mean scores at a high level, with mean values of 4.30, 4.29, 4.32, and 4.30 respectively, and standard deviations of 0.512, 0.513, 0.544, and 0.548 respectively; and 2) transformational leadership, work motivation, and member engagement had a direct influence on performance with values of 0.405, 0.661, and 0.588, respectively. In addition, transformational leadership also had an indirect influence on performance with a value of 0.532.

Keywords: Member Engagement, Performance, Transformational Leadership, Work Motivation

บทนำ

การดำเนินงานขององค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการตามแนวทางวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทีมงาน เพื่อสามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกภายในองค์กรให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ โดยได้รับสิ่งตอบแทนตามที่คาดหวัง รวมทั้งเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร ย่อมทำให้สมาชิกเกิดความใส่ใจกระตือรือร้นอยากมาทำงาน ให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งลดอัตราการลาออกจากงาน โดยจะช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรอื่นจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรได้ดีที่สุด คือภาวะผู้นำภายในองค์กร (จิตรา แสงวัฒนาฤกษ์ และคณะ, 2560) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะสามารถสร้างอิทธิพลต่อทีมงานและต่อองค์กรได้อย่างสูง เป็นแบบอย่างในการทำงานและในการดำเนินชีวิต จะได้รับการยกย่อง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อองค์กรมากที่สุด ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ Rasheed (2021) ที่ได้กล่าวถึงประเภทของภาวะผู้นำที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากรไว้ 4 ด้าน ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ที่ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี นำยกย่องนับถือ ผู้ตามจะเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน (2) การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นการแสดงออกผ่านพฤติกรรมที่กระตือรือร้น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (3) การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการตระหนักถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้พนักงานรอบตัวได้ช่วยวิเคราะห์ถึงการแก้ปัญหาในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พร้อมวิธีการแก้ไขปัญหา และ (4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เป็นการที่ผู้นำให้ความสำคัญกับพนักงานแต่ละคนในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดี เอาใจใส่และให้คำแนะนำในเรื่องที่แตกต่างกันเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน เพื่อให้พนักงานไต่ระดับปัญญาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หากองค์กรมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำย่อมส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานจะนำไปสู่ความผูกพันของพนักงาน เกิดความรักในผู้นำที่จะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร (Maquieira et al., 2020) ภาวะผู้นำการทำงานภายในองค์กรไม่สามารถมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญนอกเหนือจากภาวะผู้นำที่เป็นตัวขับเคลื่อนการทำงานของพนักงานได้อย่างดีที่สุด คือ แรงจูงใจในการทำงาน จะช่วยให้พนักงานเกิดแรงกระตุ้นในความต้องการในการทำงาน มีความมุ่งมั่นตั้งใจ ทุ่มเทและพร้อมอุทิศตนเองในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ (Afiyati, 2018) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจึงถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะนอกเหนือจากแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ความผูกพันจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีความแข็งแกร่งช่วยให้การดำเนินงานภายในองค์กรก้าวไปได้อย่างมั่นคงและเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้นองค์กรโรตารีสากล เป็นองค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่มีอายุยืนยาวที่สุดแห่งหนึ่งของโลกและในประเทศไทย มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนมาตรฐานจริยธรรมในทุกวิชาชีพ โดยมีการก่อตั้งแห่งแรกในประเทศไทย ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 17 กันยายน พ.ศ. 2473 ชื่อว่า สโมสรโรตารีกรุงเทพ โดยเสด็จในกรมพระกำแพงเพชรอัครโยธิน ได้ทรงรับเป็นนายกก่อตั้งสโมสร มีจำนวนสโมสรรวม 71 สโมสร (สโมสรโรตารี, 2562) การดำเนินงานของสโมสรโรตารีมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและใช้เป็นหลักปฏิบัติเหมือนกัน

ทั่วโลก กล่าวคือ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมอุดมการณ์แห่งการบำเพ็ญประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมที่มีคุณค่าเป็นหลัก 4 ข้อ คือ (1) สร้างความคุ้นเคยระหว่างสมาชิกเพื่อการบำเพ็ญประโยชน์ร่วมกัน (2) ส่งเสริมมาตรฐานจรรยาบรรณในธุรกิจและวิชาชีพ (3) ให้การบำเพ็ญประโยชน์ในชีวิตส่วนตัว ธุรกิจ และชุมชนของแต่ละบุคคล และ (4) เพิ่มพูนความเข้าใจโมตรียิต และสันติสุขระหว่างชาติ (รัตนพร เลารุจิราลัย และคณะ, 2561) โดยผ่านการบริหารและดำเนินงานของผู้นำคือนายกสโมสรคณะกรรมการและสมาชิกสโมสร ดังนั้นผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาสโมสรโรตารีให้เพื่อเติบโต จึงได้จัดทำงานวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันของสมาชิกในฐานะตัวแปรต้นกลางที่เชื่อมโยงผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สโมสรโรตารี ในกรุงเทพมหานคร)” ขึ้นมาเพื่อนำไปพัฒนา ต่อยอดส่งเสริมการทำงานของสมาชิกและผู้นำสโมสรโรตารีในประเทศไทย เพื่อนำพาสโมสรไปสู่การพัฒนาเติบโตเป็นองค์กรที่ทรงคุณค่าและมีความมั่นคงยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สโมสรโรตารี ในกรุงเทพมหานคร)
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันของสมาชิกในฐานะตัวแปรต้นกลางที่เชื่อมโยงผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สโมสรโรตารี ในกรุงเทพมหานคร)

สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานขององค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สโมสรโรตารี ในกรุงเทพมหานคร)

สมมติฐานข้อที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานองค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สโมสรโรตารี ในกรุงเทพมหานคร)

สมมติฐานข้อที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สโมสรโรตารี ในกรุงเทพมหานคร)

สมมติฐานข้อที่ 4 แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สโมสรโรตารี ในกรุงเทพมหานคร)

สมมติฐานข้อที่ 5 ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สโมสรโรตารี ในกรุงเทพมหานคร)

สมมติฐานข้อที่ 6 แรงจูงใจในการทำงานในฐานะตัวแปรต้นกลางที่เชื่อมโยงผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สโมสรโรตารี ในกรุงเทพมหานคร)

สมมติฐานข้อที่ 7 ความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรต้นกลางที่เชื่อมโยงผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สโมสโรตารี ในกรุงเทพมหานคร)

การทบทวนวรรณกรรม

1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมืองของ (Maquieira et al., 2020; Yuk I & Fleet. 1992) กล่าวถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็มีอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอร์น ได้มีการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม เป็นต้น ในขณะที่ Burns (1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน Maquieira et al. (2020) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 4 มิติ ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) ผู้นำจะประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีน่ายกย่องเคารพนับถือทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจที่มีการแสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและคิดบวก 3) การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual Stimulation) การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างดีและสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่สมาชิกแต่ละคนเป็นอย่างดี จนทำให้สมาชิกรู้สึกว่าคุณค่าต่อตนเองต่อองค์กร ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน เป็นที่ปรึกษาให้กับสมาชิก

2.แรงจูงใจในการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อความต้องการของมนุษย์และมีผลต่อการทำงานภายในองค์กรประกอบด้วย ทศคติ การจูงใจ แรงผลักดัน เป้าหมายและสิ่งตอบแทน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่คอยกระตุ้นเพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติต่องานส่งผลให้การทำงานมีความสำเร็จสูง องค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงาน ได้มีนักวิจัยและนักวิชาการ Haryono and Sulisty, 2020; Pak et al., 2019. กล่าวถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงานในทิศทางเดียวกัน 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความสำเร็จในการทำงาน การที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนด และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ทีมงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย 2) การได้รับการยอมรับนับถือการที่พนักงานได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้างที่ปฏิบัติงานด้วยกัน เช่น จากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงานการได้รับคำยกย่องชมเชย 3) ลักษณะของงานเป็นการที่พนักงานได้รับมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมกับทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานมีความท้าทายมีความอิสระทางความคิด ทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจ 4) ความรับผิดชอบในอาชีพเป็นการได้รับมอบหมายงานหรือรับผิดชอบงานในปริมาณงานที่เหมาะสมการที่ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานรู้สึกมีอำนาจในการทำงาน มีแรงจูงใจ

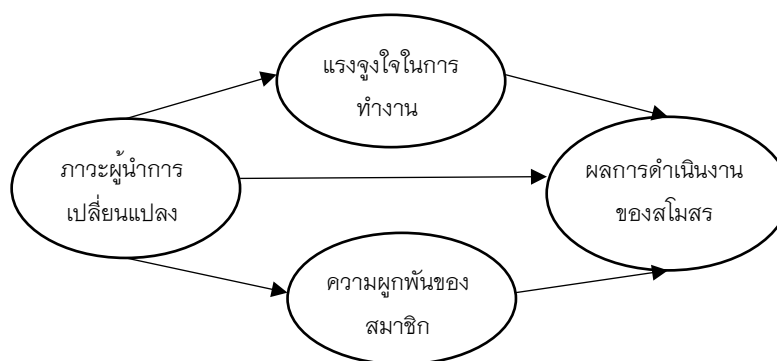
ในการทำงานและตั้งใจทำงานให้ผลออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ 5) ความก้าวหน้าในอาชีพ คือการที่พนักงานมีโอกาสในการเติบโตในสายงานที่ได้รับผิดชอบการได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงาน ได้รับโอกาสในการฝึกทักษะความรู้ความสามารถเพื่อเพิ่มศักยภาพทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความผูกพันของพนักงาน ได้มีนักวิจัยและนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน ในทิศทางเดียวกันทั้งหมด 3 ประการ ดังนี้ 1) ด้านจิตใจหรือความรู้สึก หมายถึง ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจสูงจะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี 2) ด้านการคงอยู่กับองค์กรต่อเนื่องเป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ถึงความจำเป็นที่จะต้องอยู่ในองค์กร เพื่อให้ได้รับเงินเดือน สวัสดิการ มีเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมที่ดีจากองค์กร เป็นการตระหนักว่าการอยู่ในองค์กรจะได้รับประโยชน์และสามารถทำประโยชน์ตอบแทนให้กับองค์กรและตนเองได้ 3) ด้านบรรทัดฐาน เป็นความรู้สึกของบุคคลแต่ละคนเมื่อเข้าเป็นสมาชิกองค์กรก็ต้องมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร (Wang et al., 2020; Dahmardeh & Nastiezaie, 2019)

4. ผลการดำเนินงานขององค์กร Salehi and Moghadam (2019) ได้เสนอแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) ในประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือช่วยประเมินผลจากการกำหนดและวางแผนเชิงวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์องค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการวัดผลสำเร็จขององค์กรจากการปฏิบัติงาน ด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน โดยวิเคราะห์ผลประกอบการในเชิงตัวเลขทางการเงินเพื่อทราบถึงเป้าหมายทางการเงินขององค์กร เช่น ผลตอบแทนจากเงินลงทุน การเติบโตของผลกำไร กำไรต่อสินทรัพย์ กระแสเงินสด และต้นทุนต่อรายได้ 2) มุมมองด้านลูกค้า องค์กรควรดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้สูงสุด โดยคำนึงถึงคุณภาพบริการและการจัดการคุณภาพ เช่น เวลาที่ใช้ในการจัดส่งทันเวลา ส่วนแบ่งทางการตลาดอัตราการรักษาลูกค้าเดิมกับการเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้ารายใหม่และความพึงพอใจของลูกค้าต่อภาพรวมในการบริหารจัดการ 3) มุมมองด้านกระบวนการจัดการภายใน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย โดยจัดการเกี่ยวกับวิธีดำเนินงานภายในให้มีประสิทธิภาพและเชื่อต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อทราบถึงกระบวนการที่สามารถดึงดูดลูกค้า และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน 4) มุมมองด้านการเติบโตจากการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร จำเป็นต้องบริหารทรัพยากรบุคคลต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมและปรับตัวการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต เช่น จำนวนชั่วโมงและบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรม ระดับความรู้และเข้าใจต่อกระบวนการทำงาน เป็นต้น

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบแนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับ “แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรต้นกลางที่เชื่อมโยงผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สโสมสรโรตารี ในกรุงเทพมหานคร)” โดยซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปและสร้างเป็นกรอบแนวคิด ดังแสดงใน รูปที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันของสมาชิกองค์กรในฐานะตัวแปรต้นกลางที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร(สโมสรโรตารี ในกรุงเทพมหานคร)” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถาม ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ สมาชิกสโมสรโรตารีในเขตกรุงเทพ ที่มีจำนวนสมาชิกมากกว่า 25 คนขึ้นไป จำนวน 18 สโมสร รวมสมาชิกทั้งหมด 1,228 คน (สโมสรโรตารี ประเทศไทย, 2564) กลุ่มตัวอย่าง คือ สมาชิกสโมสรโรตารีในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 200 คน ภายใต้แนวคิดของ Hair et al. (2006) ที่ได้แนะนำว่าตัวอย่างควรมีขนาดตั้งแต่ 200 ตัวอย่างขึ้นไป สำหรับกรณีที่ไม่เดลไม่ซับซ้อนมากในการวิจัย โดยได้ดำเนินการสุ่มอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น และวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานะ รายได้ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่อยู่กับสโมสร ซึ่งเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) โดยให้เลือกคำตอบเพียงคำตอบเดียวที่เป็นจริงมากที่สุด

ส่วนที่ 2 – 5 เป็นแบบสอบถามการประเมินปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงานและผลการดำเนินงานองค์กรในแต่ละส่วนมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของ Likert (1932)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ซึ่งในขั้นตอนของการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือนี้ผู้วิจัยได้ ดำเนินการแบ่งการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเป็น 2 ขั้นตอน คือ (1) การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา เป็นดัชนี ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index-IOC) โดยได้นำแบบสอบถาม ไปปรึกษากับผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 ท่าน ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.670-1.00 และ (2) การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิไป

ทดลอง (Try-Out) กับสมาชิกสโมสรโรตารีจำนวน 30 คน ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาด้านการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่า 0.940 ด้านแรงจูงใจในการทำงาน 0.920 ด้านความผูกพันของสมาชิก 0.912 และด้านผลการดำเนินงานสโมสรโรตารี 0.869

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลในระหว่าง เดือน พฤศจิกายน - ธันวาคม 2566
- 2) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล คือสมาชิกสโมสรโรตารี ในเขตกรุงเทพ ด้วยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงานและผลการดำเนินงานด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสรุปและอธิบายลักษณะของตัวแปรโดยค่าคะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของ Best (1981, p.182)

3) สถิติอนุมานหรือสถิติอ้างอิง (Inferential Statistics) เป็นการนำวิธีทางสถิติมาใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) เพื่อหาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุและหาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อม ด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Smart PLS 3 (Hair et al., 2019)

ผลการวิจัย

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกองค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สโมสรโรตารี ในกรุงเทพมหานคร) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 51.00 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.50 มีสถานะสมรส คิดเป็นร้อยละ 77.00 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 500,001 – 1,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 33.00 การศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.50 ระยะเวลาที่อยู่กับสโมสร 10 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.00

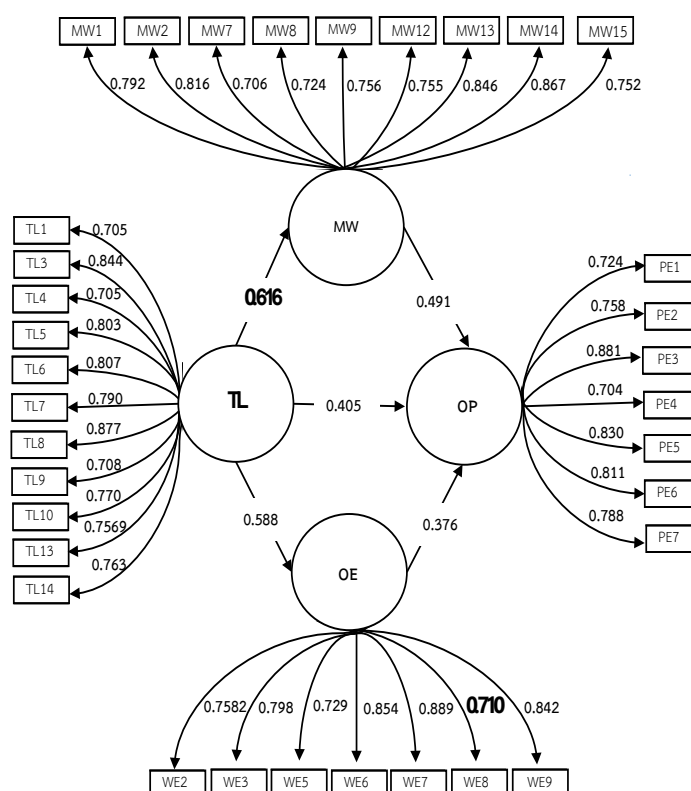
ผลการวิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงานและผลการดำเนินงานองค์กร ของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถแสดงได้ดัง ตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงานและผลการดำเนินงานองค์กรโดยรวม

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับตัวแปรในภาพรวม	$\bar{X}$	SD	แปลผล
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.30	0.512	มาก
แรงจูงใจในการทำงาน	4.29	0.513	มาก
ความผูกพันของพนักงาน	4.32	0.544	มาก
ผลการดำเนินงานองค์กร	4.30	0.548	มาก

ผลการวิเคราะห์ระดับของตัวแบบสมการโครงสร้าง

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างในภาพรวม ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยสัมประสิทธิ์ความถดถอยของแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันของสมาชิกองค์กร ในฐานะตัวแปรต้นกลางที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สโมสโรตารี ในกรุงเทพมหานคร) และผลการทดสอบสมมติฐาน โดยผลการวิเคราะห์แสดงดัง รูปที่ 2



ภาพที่ 2 เส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแบบสมการโครงสร้าง

จากรูปที่ 2 แสดงเส้นทางการความสัมพันธ์ของตัวแบบสมการโครงสร้างที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ปัจจัยที่มีผลโดยรวมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) แรงจูงใจในการทำงาน (MW) และความผูกพันองค์กร (OE) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าเท่ากับ 0.405, 0.491 และ 0.376 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าเท่ากับ 0.532

2) ปัจจัยที่มีผลโดยรวมต่อแรงจูงใจในการทำงาน (MW) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการทำงาน (MW) มีค่าเท่ากับ 0.616

3) ปัจจัยที่มีผลโดยรวมต่อความผูกพันองค์กร (OE) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันองค์กร (OE) มีค่าเท่ากับ 0.588

โดยผู้วิจัยได้สรุปผลความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของตัวแปรที่มีต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ดัง ตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของตัวแปรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ตัวแปร (LV)	ค่าความผันแปร (R ²)	อิทธิพล (Effect)	TL	MW	OE
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)	0.457	DE	0.405	0.491	0.376
		IE	0.532	0.000	0.000
		TE	0.937	0.491	0.376
แรงจูงใจในการทำงาน (MW)	0.379	DE	0.616	0.000	N/A
		IE	0.000	0.000	N/A
		TE	0.616	0.000	N/A
ความผูกพันองค์กร (OE)	0.346	DE	0.588	N/A	0.000
		IE	0.000	N/A	0.000
		TE	0.588	N/A	0.000

หมายเหตุ: DE=Direct Effect, IE=Indirect Effect, TE=Total Effect, N/A=Not Applicable

ตารางที่ 3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis)	สัมประสิทธิ์ เส้นทาง (Coef.)	ค่า t-test	ผลลัพธ์
H1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานขององค์กร	0.616***	10.536	สนับสนุน
H2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกองค์กร	0.588***	11.056	สนับสนุน
H3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	0.405***	4.367	สนับสนุน

H4 แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	0.491***	5.474	สนับสนุน
H5 ความผูกพันของสมาชิกมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร)	0.376***	6.394	สนับสนุน

หมายเหตุ : * หมายถึง $p\text{-value} \leq 0.10$ หรือ ค่า $t \geq 1.65$

** หมายถึง $p\text{-value} \leq 0.05$ หรือ ค่า $t \geq 1.96$

*** หมายถึง $p\text{-value} \leq 0.01$ หรือ ค่า $t \geq 2.58$

จากผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสรุปสมมติฐานการวิจัยดัง ตารางที่ 3 ดังนี้

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของสมาชิกขององค์กร และผลการดำเนินงานโดยมีค่า $t\text{-test}$ เท่ากับ 10.536, 11.056 และ 4.367 ส่วนปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันของสมาชิกมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่า $t\text{-test}$ เท่ากับ 5.474 และ 6.394

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรต้นกลาง ซึ่งเป็นตัวแปรที่เข้ามาเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม จะอธิบายอิทธิพลทางอ้อม ผลที่ได้ดัง ตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบอิทธิพลคั่นกลาง (Mediation Effect)

สมมติฐานการวิจัย	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
H6 แรงจูงใจในการทำงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.238	0.326	0.155	0.301
H7 ความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.226	0.381	0.152	0.302

จากตารางที่ 4 ผลการทดสอบอิทธิพลคั่นกลาง พบว่า 1) แรงจูงใจในการทำงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงาน โดยมีค่าผลคูณของสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่าง (Boot LLCI) และขอบเขตบน (Boot ULCL) ที่ช่วงของความเชื่อมั่นไม่คลุม 0 แสดงว่าอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่าง (Boot LLCI) เท่ากับ 0.155 และขอบเขตบน (Boot ULCL) เท่ากับ 0.301 และ 2) ความผูกพันองค์กรของสมาชิกในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าผลคูณของสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่าง (Boot LLCI) และขอบเขตบน (Boot ULCL) ที่ช่วงของความเชื่อมั่นไม่คลุม 0 แสดงว่าอิทธิพลของความผูกพันองค์กรของสมาชิกเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่าง (Boot LLCI) เท่ากับ 0.152 และขอบเขตบน (Boot ULCL) เท่ากับ 0.302

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถอภิปรายผลการวิจัยและตีความข้อมูลต่าง ๆ ได้เป็น 5 ประเด็น ดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกองค์กร ซึ่งพบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย คือการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยผู้นำจะเป็นผลทำให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงแนวคิด พัฒนาทัศนคติ โดยที่สมาชิกมีแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นองค์กรที่ดีควรสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในการปฏิบัติงานเพื่อเกิดประโยชน์ และพัฒนาสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Prabowo et al. (2018) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจในการทำงานต่อการปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นสื่อกลางโดยความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษาพบว่าพนักงานภายในโรงแรม Kartika Graha Malang ให้ความสำคัญของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการดำเนินงานต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยโปรแกรม Smart PLS พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่ Andriani et al. (2018) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานต่อผลการดำเนินการปฏิบัติงานของครู พบว่าความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีผลในเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพของครูโรงเรียน SMK Negeri ในปาเล็มบัง และแรงจูงใจในการทำงานยังเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพของครู โรงเรียน SMK Negeri ในปาเล็มบัง

2. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของสมาชิกองค์กรพบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย คือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุน ส่งเสริม และผลักดันความต้องการของบุคคลที่เข้ามาทำงานภายในองค์กร โดยการแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม ซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mahfouz et al. (2019) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความผูกพันองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมก่อสร้าง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านอิทธิพลของผู้นำต่อผู้ปฏิบัติตามส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุดและพนักงานจะมีความใส่ใจและผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นไปในทิศทางเดียวกันในทำนองเดียวกันกับ Puni et al. (2020) ได้ศึกษาเรื่อง ผลความสัมพันธ์ของความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงธุรกรรมต่อความผูกพันของพนักงานองค์กรในประเทศกำลังพัฒนา ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันของพนักงานองค์กรอยู่ในระดับมากทั้ง 2 ตัวแปร โดยเมื่อทดสอบสมมติฐานด้วยการหาความสัมพันธ์พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันของพนักงานองค์กร โดยเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มค่าอิทธิพลต่อหน่วยหนึ่ง

หน่วยและลดลงหนึ่งหน่วย พบว่าพนักงานภายในองค์กรจะมีความผูกพันเพิ่มขึ้นและลดลงตามการพยากรณ์ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen et al. (2019) ได้ศึกษาเรื่อง การอธิบายผลกระทบของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของซีอีโอต่อผลการดำเนินงานของบริษัท กรณีศึกษาบทบาทเชิงโต้ตอบของนวัตกรรมการสำรวจและความไม่แน่นอนด้านสิ่งแวดล้อม ผลการศึกษาพบว่าระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคำนึงความเป็นบุคคล 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับปานกลาง นวัตกรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก ความไม่แน่นอนด้านสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับมาก และผลการดำเนินงานองค์กรด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ด้านทรัพยากรภายในองค์กร ด้านเศรษฐกิจการเมือง และด้านเทคโนโลยี อยู่ในระดับปานกลาง

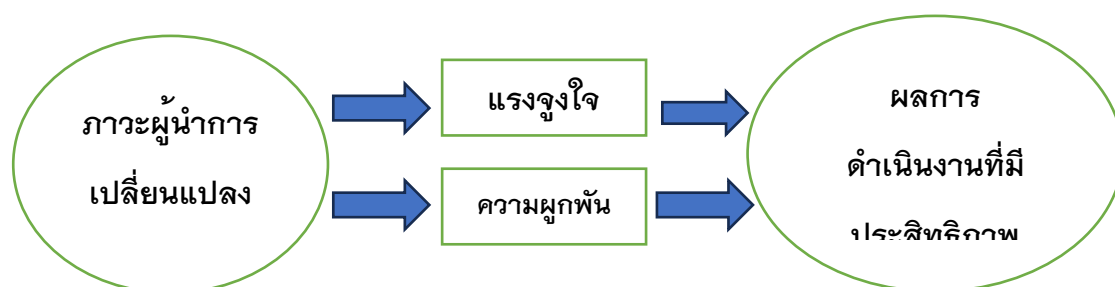
4. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย แรงจูงใจ เป็นพลังที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่คอยผลักดันให้คนมีพฤติกรรมบางอย่าง และยังเป็นการกำหนดเป้าหมายของพฤติกรรมเป็นความตั้งใจ ความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรให้มีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของยูทหนา แก้วมิด (2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จและแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงาน ทันตสาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จและแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ระดับสูงกับประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 นอกจากนี้ Aima et al. (2017) ได้ศึกษาเรื่อง แบบจำลองผลการดำเนินงานของพนักงาน: การวิเคราะห์ความสามารถและแรงจูงใจ (กรณีศึกษาที่ธนาคาร PT บูกิบิน สาขาที่ปีเซ็นเตอร์) ผลการศึกษาพบว่าพนักงานภายในธนาคาร PT บูกิบิน สาขาที่ปีเซ็นเตอร์ ให้ความสำคัญในแรงจูงใจต่อการเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง โดยมองเรื่องสวัสดิการ ค่าตอบแทน โอกาสในการก้าวหน้า การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยทางธนาคารได้ปรับเปลี่ยนสวัสดิการทางด้านแรงจูงใจ ด้วยการปรับเปลี่ยนนโยบายการวางโครงสร้างธนาคารให้ทันสมัยขึ้น

5. ปัจจัยความผูกพันองค์กรของสมาชิกมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย ความผูกพันองค์กรเป็นตัวผานความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กรจนทำให้กระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานนำมาใช้ทั้งหมด 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านจิตใจหรือความรู้สึก 2) ด้านการคงอยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และ 3) ด้านบรรทัดฐาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yu et al. (2019) ได้ศึกษาเรื่อง การเพิ่มผลการดำเนินงานองค์กรของบริษัทผ่านการปฐมนิเทศตลาดภายในและความผูกพันของพนักงานในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าองค์กรมีการวางแผนตลาดภายในเพื่อให้พนักงานของตนเองสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการ

วางแผนตลาดภายในขององค์กรช่วยให้พนักงานเกิดความสามารถในการทำงาน มีความมุ่งมั่นต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยความมุ่งมั่นในการทำงานขององค์กรนำไปสู่ความผูกพันต่อการทำงานของพนักงานภายในองค์กร อันนำไปสู่ผลการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยในครั้งนี้ คือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยการให้โอกาสในการเติบโต และการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดการยอมรับ และรางวัลตั้งแต่การยกย่องชมเชยไปจนถึงโบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นและความผูกพันองค์กร มีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องหาแนวทางและวิธีการที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เพื่อที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งจะทุ่มเทเสียสละ โดยไม่คิดจะลาออก ซึ่งจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 3 องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

สรุป

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันของสมาชิกองค์กร ในฐานะตัวแปรต้นกลางที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สโสมสรโรตารี ในกรุงเทพมหานคร) พบว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของสมาชิกและผลการดำเนินงานขององค์กรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยงานวิจัยนี้อาจมีประโยชน์ต่อภาคธุรกิจ

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. จากผลการศึกษาข้อมูลผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรของผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้บริหารสโสมสรโรตารีควรมีการเสริมสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานเป็นทีม เพื่อนสนับสนุนการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมทั้งส่งเสริมให้สมาชิกมีการพัฒนาตนเองผ่านการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

2.จากผลการศึกษาข้อมูลแรงจูงใจในการทำงาน เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรของแรงจูงใจในการทำงาน พบว่าสมาชิกสโมสรโรตารีได้รับโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ตลอดจนได้รับโอกาสพิเศษภายในสโมสรโรตารีเสมอ มีการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่อยกระดับทักษะ ความชำนาญ ความรู้ที่ทันสมัยขึ้นและงานที่ได้รับมอบหมายมีความสัมพันธ์กันกับตำแหน่งของสมาชิกแต่ละบุคคล ดังนั้น สโมสรโรตารีควรให้การสนับสนุนนโยบายหรือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกเพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.จากผลการศึกษาข้อมูลความผูกพันของพนักงานโดยมีองค์ประกอบจำนวน 3 องค์ประกอบ คือ (1) ด้านจิตใจหรือความรู้สึก (2) ด้านการคงอยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และ (3) ด้านบรรทัดฐาน เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยพบว่าความยึดมั่นผูกพันในงานจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกองค์กรมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกในสโมสรโรตารี ปฏิบัติตนภายในสโมสรโรตารีอย่างสุภาพ ซื่อสัตย์ และรักสโมสรโรตารี มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสโมสรโรตารีเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ เพื่อประโยชน์ของสโมสรโรตารีทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อปฏิบัติงานภายในสโมสรโรตารีมีความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก รวมถึงสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกด้วยกัน

4.จากผลการศึกษาข้อมูลผลการดำเนินงานขององค์กร เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยพบว่าสมาชิกองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลตามตัวชี้วัดเพื่อผลสัมฤทธิ์โดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมาย ทำให้สามารถสร้างโอกาสในทางการตลาดที่จะทำให้สโมสรโรตารีมีรายได้เข้ามาได้อย่างต่อเนื่องส่งผลต่อการสร้างโอกาสในการขยายชื่อเสียงของสโมสรโรตารีให้เป็นที่รู้จักตลอดเวลาและมีการพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้มีความสะดวกรวดเร็ว สามารถสร้างชิ้นงานออกมาได้เพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1.การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา “แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันองค์กรในฐานะตัวแปรต้นกลางที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สโมสรโรตารี ในกรุงเทพมหานคร)” โดยในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น

2.การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะของสมาชิกในองค์กรการให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สโมสรโรตารี ในกรุงเทพมหานคร) เท่านั้น ซึ่งการวิจัยครั้งต่อไปสามารถนำไปต่อยอดเพื่อทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างของสโมสรโรตารีอื่น ๆ หรือองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แตกต่างกันเพื่อความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. การวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณที่ทำการสำรวจ โดยอาศัยเครื่องมือวิจัยที่เป็นแบบสอบถามปลายปิด ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ผลที่ได้เกิดมีความหลากหลาย และนำมาพัฒนาการทำงานของบุคลากรการดำเนินงานขององค์กร ให้มีผลการดำเนินให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

บรรณานุกรม

- จิตรา แสงวัฒนาฤกษ์, พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส และชนทอง วัฒนประดิษฐ์. (2560). การศึกษาวิเคราะห์แนวทางการทำงานจิตอาสาของสมาชิกสโมสรโรตารีพระนารายณ์ลพบุรีตามแนวพุทธสันติวิธี. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 5(2), 86 – 96.
- ยุทธนา แก้วมณี. (2562). ปัจจัยแห่งความสำเร็จและแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดขอนแก่น. *สาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.
- รัตนพร เลารุจิราลัย, เกียรติชัย วีระญาณนท์ และวรรณสินธ์ สัตยานุวัตร. (2561). ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารจัดการสโมสรโรตารีในประเทศไทย. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*, 11(2), 39 – 49.
- สโมสรโรตารี. (2562). *สโมสรโรตารีสากล*. ค้นเมื่อ 2 มกราคม 2566, จาก <https://rotarybangrak.org/what-is-rotary/>.
- สโมสรโรตารี ประเทศไทย. (2564). *สมาชิก Club ภายในสโมสร*. ค้นเมื่อ 29 ธันวาคม 2565, จาก <https://www.rotarythailand.org/>.
- Afiyati, E. M. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Surakarta. *Journal of Materials Processing Technology*, 1(1), 1–142.
- Aima, H., Adam, R., & Ali, H. (2017). Model of Employee Performance: Competence Analysis and Motivation (Case Study at PT. Bank Bukopin, Tbk Center). *Leadership*, 5(5), 49 – 59.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers' performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19 – 29.
- Best, J. W. (1981). *Research in Education (4th ed.)*. Englewood Cliffs. Prentice–Hall.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. (doi: [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=895083](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=895083))

- Chen, J. X., Sharma, P., Zhan, W., & Liu, L. (2019). Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: Interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty. *Journal of Business Research*, 96(19), 85 – 96.
- Dahmardeh, M., & Nastiezaie, N. (2019). The impact of organizational trust on organizational commitment through the mediating variable of organizational participation. *Management Researches*, 12(44), 155 – 180.
- Hair, E., Halle, T., Terry–Humen, E., Lavelle, B., & Calkins, J. (2006). Children's school readiness in the ECLS–K: Predictions to academic, health, and social outcomes in first grade. *Early Childhood Research Quarterly*, 21(4), 431 – 454.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS–SEM. *European business review*, 31(1), 2 – 24.
- Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), 53–79.
- Likert, R. A. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 5–53.
- Mahfouz, S. A., Awang, Z., & Muda, H. (2019). The impact of transformational leadership on employee commitment in the construction industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(10), 151–167.
- Maquieira, S. P., Tarí, J. J., & Molina–Azorín, J. F. (2020). Transformational leadership and the European Foundation for Quality Management model in five–star hotels. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*, 27(2), 99–118.
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336–352.
- Prabowo, T. S., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2018). The influence of transformational leadership and work motivation on employee performance mediated by job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 171–178.
- Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. (2020). The interaction effect of transactional–transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*, 44(3), 399–417.

- Rasheed, M. A., Shahzad, K., & Nadeem, S. (2021). Transformational leadership and employee voice for product and process innovation in SMEs. *Innovation & Management Review*, 18(1), 69–89.
- Salehi, M., & Moghadam, S. M. (2019). The relationship between management characteristics and firm performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29(4), 440–461.
- Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 609–625.