

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต  
ในโรงงานผลิตรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง  
จังหวัดชลบุรี

The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on  
Employee's Job Efficiency of an Automotive Factory in Leam Chabang  
Industrial Estate Chonburi Province

องอาจ พุยพันชาติ<sup>1</sup> และ สมบูรณ์ สารพัด<sup>2</sup>

Ongart Phuihanchart<sup>1</sup> and Somboon Saraphat<sup>2</sup>

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

Faculty of Management Sciences, Kasetsart University Sriracha Campus

Corresponding Author, Email: ongart.p@ku.th<sup>1</sup>

Received: 2025-2-16; Revised: 2025-6-27; Accepted: 2025-6-28

#### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการศึกษาในงานวิจัยนี้คือ 1) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ 3) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 295 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผลการวิจัยพบว่า ระดับของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.262, 4.249 และ 4.241 ตามลำดับ สำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลในทางบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, แรงจูงใจในการปฏิบัติงานส่งผลในทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลในทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพสามารถกระตุ้นแรงจูงใจของพนักงานส่งผลให้คุณภาพของงานดีขึ้น และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .687, .494 และ .354 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ตามลำดับ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีค่า CMIN/DF= 2.108, CFI= .954, GFI=.928, RMR= .006 และ RMSEA= .061

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

#### Abstract

The objectives of this research were 1) to analyze the influence of transformational leadership on work motivation. 2) to analyze the influence of work motivation on job efficiency

and 3) to analyze the influence of transformational leadership on job efficiency. The data were collected from 295 samples. Data were collected through questionnaires. The statistics used were percentage, skewness, kurtosis, mean, standard deviation, correlation coefficient. The analyze data included structural equation model and variable relationship analyze.

Findings reveal that the transformational leadership work motivation and job efficiency were highest level factors with averages of 4.262, 4.249 and 4.241 respectively. The structural equation model indicated that the transformational leadership had positively influenced work motivation, work motivation had positively influenced job efficiency and the transformation leadership had positively influenced job efficiency at the influence. The importance of Effective transformational leadership plays a crucial role in enhancing employee motivation, which subsequently improves work quality and reinforces the organization's competitiveness and long-term sustainability, coefficients equal .687, .494 and .354 as statistically significant at .001 respectively. The structural equation model analyzes based on the hypothesis is consistent with empirical data at an acceptable level it was discovered that CMIN/DF= 2.108, CFI= .954, GFI=.928, RMR= .006 and RMSEA= .061.

**Keywords:** Transformational leadership, Work Motivation, Job Efficiency.

## บทนำ

ความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อบุคคลและองค์กร โดยความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะช่วยเพิ่มผลผลิตและมูลค่า สร้างความพึงพอใจ สร้างความเชื่อมั่น และเพิ่มโอกาสในการเติบโตของบริษัทหรือองค์กร ดังนั้นการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เต็มความสามารถ โดยการที่จะดำเนินงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดได้นั้น ต้องอาศัยการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ (ศราวุธ อัมธรรพรม, 2562) โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบดังนี้ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านลักษณะของงาน ด้านโอกาสและความก้าวหน้า และด้านความรับผิดชอบ

การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ซึ่งผู้นำมีบทบาทสำคัญเป็นกุญแจสำคัญที่กำหนดและส่งเสริมกลยุทธ์ในองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ภาวะผู้นำจะแสดงอิทธิพลต่อบุคคลและผู้ร่วมงานให้พยายามปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นผู้นำจะเน้นไปที่ผลงานของแต่ละคนในองค์การ โดยสร้างการเข้าใจในบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ผู้นำที่มีความสามารถจะกระตุ้นและแนะนำพนักงานให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง และเสนอแนวทางในการต่อสู้กับสถานการณ์และวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ (พรนภา ภาคธรรม, 2565) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการ



คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งการมีพร้อมด้วยองค์ประกอบทั้ง 4 นี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อุตสาหกรรมยานยนต์มีความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว และนโยบายของภาครัฐบาลส่งเสริมการลงทุนเพื่อดึงนักลงทุนต่างประเทศลงทุนเพิ่ม การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อสร้างศักยภาพให้นักลงทุน สร้างโอกาสทางการตลาดมากมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตภาคตะวันออกที่มีการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งดัชนีอุตสาหกรรมยานยนต์มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 4-5 ซึ่งปัจจุบันอุตสาหกรรมยานยนต์ในช่วงปี 2566-2568 มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องจากปัจจัย ได้แก่ 1) ทิศทางการฟื้นตัวของเศรษฐกิจในภาวะเงินเฟ้อที่ทยอยปรับตัวลง 2) ปัญหาขาดแคลนชิป จะยังคงมีอยู่เป็นระยะในปี 2566 ภายใต้แรงกดดันของสงครามเทคโนโลยีโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกาและจีน แต่คาดว่าจะคลี่คลายลงในช่วงปี 2567-2568 หลังจากอุปทานชิปเริ่มเข้าสู่ตลาดโลกมากขึ้น จากการเร่งลงทุนเพิ่มกำลังการผลิตชิปในหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา เยอรมนี และญี่ปุ่น 3) นโยบายการอุดหนุนการใช้รถยนต์ไฟฟ้าแบตเตอรี่ (BEV) ที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง 4) การเร่งลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานหลายโครงการของภาครัฐบาล และการขยายตัวต่อเนื่องของธุรกิจค้าปลีกออนไลน์และโลจิสติกส์ ตลอดจนการฟื้นตัวของธุรกิจท่องเที่ยวหลังจากการเปิดประเทศมากขึ้น ช่วยลดต้นทุนความต้องการรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ และ 5) ผู้ประกอบการมีแผนเปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่เพื่อกระตุ้นตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งรถยนต์ไฟฟ้าตอบรับนโยบายอุดหนุนของภาครัฐบาล ส่วนการส่งออกคาดว่าจะในปี 2566 จะเติบโตในอัตราไม่สูงมากนักตามทิศทางกำลังการซื้อของประเทศคู่ค้า ภายใต้ความเสี่ยงจากนโยบายลดการใช้รถยนต์เครื่องยนต์สันดาป (Internal Combustion Engine: ICE) ของหลายประเทศ ซึ่งในขณะที่ยังคงการส่งออกของประเทศไทยยังเป็นเครื่องยนต์สันดาป (วรรณ ยงพิศาลภพ, 2566)

อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่รัฐบาลไทยให้การส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ปี 2552-ปัจจุบัน รัฐบาลส่งเสริมการผลิตรถยนต์นั่งเป็น Production Champion ต่อจากรถปิกอัพขนาด 1 ตัน มีผลให้สัดส่วนการผลิตรถยนต์นั่งเพิ่มขึ้นจาก 28% ของปริมาณการผลิตรถยนต์รวมปี 2550 เป็น 40% ในปี 2565 โดยมาตรการสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ มาตรการส่งเสริมการผลิตรถยนต์นั่งขนาดเล็กประหยัดพลังงานหรืออีโคคาร์ (Eco-car) เป็น Production Champion ลำดับที่สองของประเทศในปี 2552-2558 โดยภาครัฐบาลออกมาตรการด้านภาษีเพื่อดึงดูดการลงทุนพร้อมกำหนดเงื่อนไขการผลิตเพื่อส่งออก (วรรณ ยงพิศาลภพ, 2566)

มาตรการส่งเสริมการผลิตรถยนต์ไฟฟ้า (Electric Vehicle: EV) มี 3 ประเภท ได้แก่ รถยนต์ไฟฟ้าไฮบริด (Hybrid Electric Vehicle: HEV) รถยนต์ไฟฟ้าปลั๊กไฮบริด (Plug-in Hybrid Electric Vehicle: PHEV) และรถยนต์ไฟฟ้าแบตเตอรี่ (Battery Electric Vehicle: BEV) เป็น Production Champion ลำดับที่สามของไทยปี 2559-2579 คณะกรรมการนโยบายยานยนต์ไฟฟ้าแห่งชาติ กำหนดแนวทางส่งเสริมยานยนต์ไฟฟ้า ZEV2 (Zero Emission Vehicle) ตามนโยบาย 30@30 โดยตั้งเป้าหมายผลิตรถยนต์ ZEV อย่างน้อย 30% ของการผลิตยานยนต์ทั้งหมดภายในปี 2573 ภาครัฐฯ ได้ออกมาตรการสนับสนุนตลาดรถยนต์ไฟฟ้าภายในประเทศ ได้แก่ 1) สนับสนุนให้หน่วยงานรัฐและเอกชนขยายสถานีชาร์จยานยนต์ไฟฟ้า เพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้งานรถยนต์ไฟฟ้า 2) มาตรการลดภาษีการนำเข้ารถยนต์ไฟฟ้าแบบแบตเตอรี่สำเร็จรูป 40% ตั้งแต่ปี 2565-2566 สำหรับผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการอุดหนุนราคายานยนต์ไฟฟ้าแบบแบตเตอรี่ 3) มาตรการอุดหนุนรถยนต์ไฟฟ้าแบบแบตเตอรี่ ทั้งรถยนต์นั่ง และรถปิกอัพที่ผลิตในประเทศ 4) การปรับโครงสร้างภาษีสรรพสามิตรถยนต์ใหม่ เพื่อส่งเสริมการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าในประเทศ 5) การลดอัตราภาษีประจำปีสำหรับรถยนต์ไฟฟ้าแบบแบตเตอรี่ที่จดทะเบียนระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 30 กันยายน 2568 ลง 80% ตามอัตราภาษีประจำปีเป็นระยะเวลา 1 ปี นับตั้งแต่วันที่จดทะเบียน (วิจัยกรุงศรี พฤษภาคม, 2566 แนวโน้มธุรกิจ อุตสาหกรรม ปี 2566-68 อุตสาหกรรมรถยนต์)

ดังนั้นเพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ถือหุ้น และรักษาฐานการผลิตและสร้างความมั่นใจในประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต สร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุน ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงสนใจในการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงงานผลิตรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในการสนับสนุนในนโยบายการบริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต อันเป็นตัวแปรหลักในการบริหารต้นทุนในการผลิต ที่เป็นผลมาจากประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
3. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### สมมติฐานการวิจัย

H1: สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
 H2: สมมติฐานที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลในทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
 H3: สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
 ซึ่งความสัมพันธ์เชิงตรรกะได้รับการสะท้อนผ่านการวางแผนการทดสอบสมมติฐาน H3 ที่ชี้ให้เห็นอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (JE)

### การทบทวนวรรณกรรม

#### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เป็นการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวใหม่ที่ Bass และ Avolio (1993) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นแนวคิดที่นำเสนอมาในสมัยนั้นเพื่ออธิบายบทบาทของผู้นำในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยสำรวจภาพรวมของภาวะผู้นำที่สามารถส่งผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ โดยแนวคิดนี้สนับสนุนไอเดียที่ว่า ผู้นำในบริบทการเปลี่ยนแปลงควรมีลักษณะที่สามารถกระตุ้นและสร้างความสนใจในผู้ตาม โดยมุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เชื่อมโยงกับการมีวิสัยทัศน์ (Visionary) และการกระจายอำนาจ (Empowering) รวมทั้งการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Moral Agents) นอกจากนี้ยังเน้นให้ผู้นำสามารถส่งเสริมความเชื่อ ทศนคติ และคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ในการศึกษาภาวะผู้นำในแนวคิด New Paradigm นี้ยังนำเสนอให้เห็นถึงความสำคัญของการกระทำของผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของทีม โดยการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนานวัตกรรมในองค์กร การวิจัยและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อมายังได้พัฒนาและเสริมสร้างความเข้าใจเพิ่มเติมเกี่ยวกับบทบาทและลักษณะที่สำคัญของผู้นำในการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงองค์กรในสมัยปัจจุบัน ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เป็นการศึกษาทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) หรือทฤษฎีของ Herzberg เป็นทฤษฎีที่ถูกพัฒนาโดย Frederick Herzberg ในปี พ.ศ. 2502 (1959) และมีชื่อเรื่อง Motivation-Hygiene หรือ Dual-Factor หรือ Two-Factor Theory of Motivation ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานและความพึงพอใจของพนักงานในสถานที่ทำงาน และ Herzberg นำเสนอทฤษฎีนี้โดยที่เขาได้ดำเนินการสัมภาษณ์กับพนักงานและข้าราชการ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจและปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ Herzberg สรุปได้ว่าปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจและปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจนั้น มีลักษณะแยกกันและไม่ได้สัมพันธ์กันตรงๆ ทฤษฎีนี้ช่วยให้เข้าใจได้ว่าการแก้ปัญหาทางการจัดการและการสร้างสภาพแวดล้อมทำงานที่ดีต้องการการพิจารณาทั้งสองกลุ่มของปัจจัยนี้ได้แก่ 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) จะเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ปัจจัยจูงใจนี้เป็นตัวกระตุ้นให้คนรักงาน ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากปัจจัยจูงใจสามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคล 2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยค้ำจุนให้แรงจูงใจในปฏิบัติงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลาหากไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในหน่วยงาน จะทำให้บุคคลเกิดความไม่ชอบงาน ซึ่งปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ซึ่งทฤษฎีตามแนวคิด Herzberg, Bernard & Snyderman (1959) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสำเร็จของงาน (Achievement) 2) ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition) 3) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) 4) ด้านลักษณะของงาน (Work itself) 5) ด้านโอกาสและความก้าวหน้า (Possibility of growth) และ 6) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)

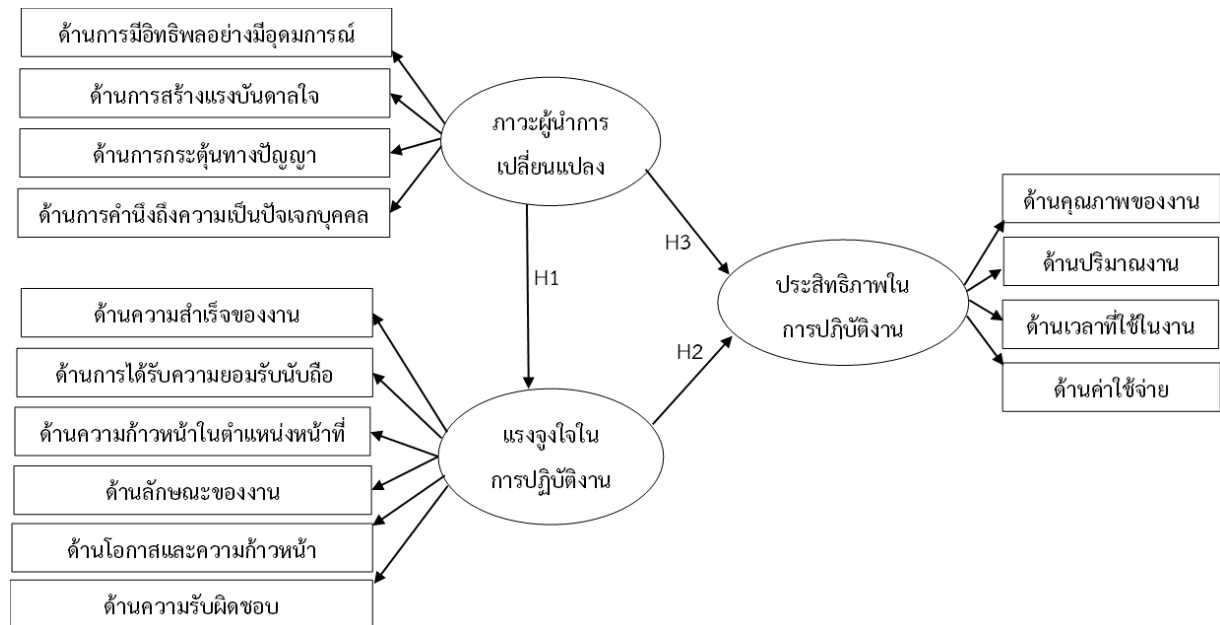
### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เป็นการศึกษาทฤษฎี Peterson and plowman (1989) เพื่อวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพของงาน (Quality of work) คืองานจะต้องมีคุณภาพสูง ได้ประโยชน์จากงานอย่างคุ้มค่า 2) ด้านปริมาณงาน (Quantity) คืองานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานโดยผลงานที่ปฏิบัติได้นั้นจะต้องมีปริมาณที่เหมาะสมตามแผนที่บริษัทตั้งไว้ 3) ด้านเวลาที่ใช้ในงาน (Time) คือเวลาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานต้องมีการกำหนดไว้อย่างเหมาะสมตามลักษณะงาน และพนักงานปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว และ 4) ด้านค่าใช้จ่าย (Cost) คือค่าใช้จ่ายของส่วนดำเนินงานทั้งหมดจะต้องมีความเหมาะสมกับงาน จะต้องมีการลงทุนให้น้อยที่สุดและได้ผลกำไรมากที่สุด ซึ่งทฤษฎีของ Peterson and plowman (1989) ชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นผลลัพธ์ของความสมดุลระหว่างเป้าหมาย ทรัพยากร ทักษะ และแรงจูงใจ การบริหารจัดการทั้ง 4 ปัจจัยนี้อย่างเหมาะสมสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและพนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปได้ว่า สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1993) ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใช้แนวคิดและทฤษฎีลำดับขั้นสองปัจจัยของ Herzberg, Bernard and Snyderman (1959) และด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานใช้แนวคิดและทฤษฎีของ Peterson and Plowman (1989) เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยและผลการวิจัยในครั้งนี้ อาจเป็นประโยชน์สำหรับผู้หน้าที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่มากในอุตสาหกรรมยานยนต์ ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่ทฤษฎีนี้ยังมีข้อจำกัดในการวิจัยในครั้งนี้ โดยทฤษฎีที่ใช้นี้ได้พัฒนามาจากบริบทตะวันตก ซึ่งอาจไม่สอดคล้องทั้งหมด

กับบริบทขององค์กรไทย เช่น Herzberg อาจไม่ครอบคลุมมิติด้านความสัมพันธ์แบบไทย หรือ Bass & Avolio ซึ่งมุ่งเน้นผู้นำแบบเสรีนิยม อาจต้องปรับให้เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีลำดับชั้นและความเป็นทางการสูง

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ได้รับการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (COE No. COE 67/028) ก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษานี้ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 308 ชุด ทั้งนี้เป็นไปตามขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์สมการโครงสร้างซึ่งควรมีจำนวนเป็น 10 – 20 เท่าของกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ (Hair, et al. 2010) ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้มีตัวแปรสังเกตได้ 14 ตัว ทั้งนี้ขนาดตัวอย่างไม่ควรน้อยกว่า 280 ตัวอย่าง โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Proportional stratified random sampling) ตามสัดส่วนของพนักงานฝ่ายผลิตในแต่ละระดับในแต่ละหน่วยงาน

#### เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้แก่แบบสอบถามที่สร้างมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และรายได้เฉลี่ย โดยลักษณะของคำถามเป็นปลายปิดให้เลือกเพียงคำตอบเดียว

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

โดยแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ถึง 4 ใช้มาตราวัดแบบประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามรูปแบบของ Likert's scale ได้แก่ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

#### การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยทดสอบความเที่ยงตรงทางเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด 3 คน ทำการประเมินความเที่ยงตรงทางเนื้อหาของแบบสอบถามด้วยค่า IOC หรือ Index of Item objective congruence ซึ่งทุกข้อคำถามนั้นมีค่าอยู่ที่ 0.67 ถึง 1.00 ซึ่งเป็นค่าที่มากกว่า 0.50 จึงสามารถนำไปใช้ได้ (Rovinelli & Hambleton, 1977).

การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา จำนวน 30 ชุด จากนั้นหาค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) และพบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยอยู่ระหว่าง 0.862 ถึง 0.970 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัยได้ (Nunnally, 1978).

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ใช้ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) รวมไปถึงการศึกษาระดับของแต่ละตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) ได้แก่ ใช้สถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแต่ละตัวแปรและทดสอบโมเดลสมมติฐาน

#### ผลการวิจัย

##### ข้อมูลทั่วไปและสถิติพื้นฐาน

ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นชาย คิดเป็นร้อยละ 89.5 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 10.5 ด้านอายุมีส่วนมากที่สุดอายุ 36 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.9 รองลงมา 26 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.7 ถัดมา 46 – 54 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.7 และสุดท้าย 20 – 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.7 ด้านระดับการศึกษามีส่วนมากที่สุดคือระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 65.1 รองลงมา ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 17.6 ถัดมา ระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย คิดเป็นร้อยละ 17.0 และสุดท้ายระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 0.3 ในด้านระยะเวลาการทำงานมีส่วนมากที่สุดคือ 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.2 รองลงมา 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 31.5 ถัดมา 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.5 ถัดมา 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.4 และสุดท้ายน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.4 ตามลำดับ

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ผลดังตารางที่ 1, 2 และ 3 ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 1** ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง

| ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง       | Mean  | S.D. | Skewness | Kurtosis | ระดับ     |
|------------------------------------|-------|------|----------|----------|-----------|
| ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์   | 4.305 | .441 | -.506    | -.773    | มากที่สุด |
| ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ            | 4.293 | .339 | .872     | -.438    | มากที่สุด |
| ด้านการกระตุ้นทางปัญญา             | 4.207 | .383 | .457     | -.406    | มากที่สุด |
| ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | 4.243 | .317 | 1.070    | -.080    | มากที่สุด |
| ภาพรวม                             | 4.262 | .291 | -        | -        | มากที่สุด |

**ตารางที่ 2** ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง

| ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน     | Mean  | S.D. | Skewness | Kurtosis | ระดับ     |
|----------------------------------|-------|------|----------|----------|-----------|
| ด้านความสำเร็จของงาน             | 4.463 | .349 | .309     | -1.293   | มากที่สุด |
| ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ    | 4.330 | .349 | .718     | -.767    | มากที่สุด |
| ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ | 3.829 | .450 | 1.116    | 1.033    | มาก       |
| ด้านลักษณะของงาน                 | 4.351 | .334 | .720     | -.665    | มากที่สุด |
| ด้านโอกาสและความก้าวหน้า         | 4.135 | .454 | .424     | -.453    | มาก       |
| ด้านความรับผิดชอบ                | 4.383 | .417 | .433     | -1.521   | มากที่สุด |
| ภาพรวม                           | 4.249 | .296 | -        | -        | มากที่สุด |

**ตารางที่ 3** ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง

| ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน | Mean  | S.D. | Skewness | Kurtosis | ระดับ     |
|---------------------------------|-------|------|----------|----------|-----------|
| ด้านคุณภาพของงาน                | 4.261 | .288 | 1.290    | .964     | มากที่สุด |
| ด้านปริมาณงาน                   | 4.256 | .332 | 1.154    | .174     | มากที่สุด |
| ด้านเวลาที่ใช้ในงาน             | 4.178 | .313 | 1.283    | .866     | มากที่สุด |
| ด้านค่าใช้จ่าย                  | 4.270 | .266 | 1.104    | .656     | มากที่สุด |
| ภาพรวม                          | 4.241 | .239 | -        | -        | มากที่สุด |

จากตารางที่ 1, 2 และ 3 สรุปได้ว่า

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานฝ่ายผลิต โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.262 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.305 และด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 4.207

2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.249 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.463 และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.829

3. ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.241 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านค่าใช้จ่าย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.270 และด้านเวลาที่ใช้ในงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 4.178

4. ค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -.506 ถึง 1.290 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -1.521 ถึง 1.033 ซึ่งค่าอยู่ระหว่าง -2 ถึง +2 จึงถือว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ Heir et al. (2010)

#### ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงจำแนกของโมเดลการวัด (Discriminant Validity)

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดโดยการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ผู้วิจัยพบว่าค่าดัชนีโมเดลการวัดความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี หลังจากปรับแต่งโมเดล โดยมีค่า ไค-สแควร์สัมพัทธ์ (CMIN/DF) เท่ากับ 1.727 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ



(Comparative Fit Index: CFI) เท่ากับ .972 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เท่ากับ .945 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual: RMR) เท่ากับ .005 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เท่ากับ .050 แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัวแปร มีค่าอยู่ระหว่าง .518 ถึง .538

การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นจากค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) พบว่าอยู่ระหว่าง .808 ถึง .870 ซึ่งมีค่ามากกว่า .70 แสดงถึงตัวแปรทุกตัวมีความเชื่อมั่นยอมรับได้ และการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเสมือน (Convergent validity) จากค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) มีค่าอยู่ในช่วง .518 ถึง .538 ซึ่งมีค่ามากกว่า .50 แสดงถึงเป็นที่ยอมรับได้ (Hair et al, 2010) ดังแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นขององค์ประกอบและความเที่ยงตรงเชิงเสมือน

| ตัวแปร                         | จำนวนตัวแปรสังเกตได้ | CR   | AVE  |
|--------------------------------|----------------------|------|------|
| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: TL    | 4                    | .808 | .518 |
| แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน: WM    | 6                    | .870 | .531 |
| ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน: JE | 4                    | .823 | .538 |

CMIN/DF= 1.727, CFI= .972, GFI= .945, RMR= .005, RMSEA= .005

#### ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (Structural Model)

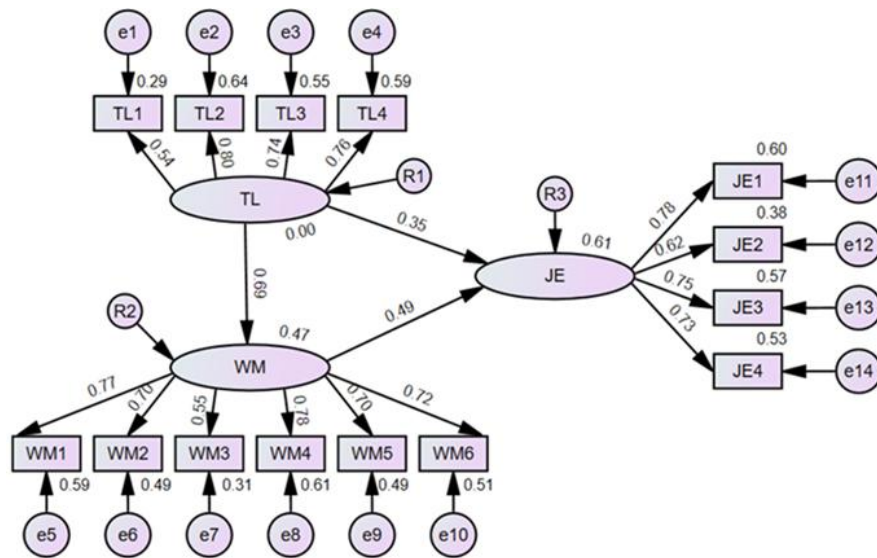
ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตามสมมติฐาน พบว่าค่าดัชนีที่ใช้วัดความสอดคล้องของโมเดลเป็นไปตามเกณฑ์โดยไม่มีการปรับโมเดล โดยมีค่า CMIN/DF เท่ากับ 2.108 ค่า CFI เท่ากับ .954 ค่า GFI เท่ากับ .928 ค่า RMR เท่ากับ .006 และค่า RMSEA เท่ากับ .061 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์หมายถึงโมเดลเป็นไปตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair et al, 2010) ดังตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** ค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยไม่มีการปรับ

| สถิติที่ใช้วัดความกลมกลืน<br>สอดคล้องของโมเดล | ระดับการยอมรับ | โมเดล          |              |
|-----------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|
|                                               |                | ค่าสถิติที่ได้ | ผลการพิจารณา |
| CMIN/DF                                       | $\leq 3.00$    | 2.108          | ผ่าน         |
| CFI                                           | $\geq 0.90$    | .954           | ผ่าน         |
| GFI                                           | $\geq 0.90$    | .928           | ผ่าน         |
| RMR                                           | $\leq 0.05$    | .006           | ผ่าน         |
| RMSEA                                         | $\leq 0.08$    | .061           | ผ่าน         |

ที่มา: Hair et al. (2010)

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (WM) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (JE) ของพนักงานฝ่ายผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์แห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี โดยสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังตารางที่ 6 และภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (WM) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (JE)

ตารางที่ 6 คำนวณหาค่าประกอบของโมเดลเชิงสาเหตุของอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (WM) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (JE) โดยไม่มีการปรับแต่ง

| Variable |     | Factor loading | t-test    | R <sup>2</sup> | C.R. | AVE. |
|----------|-----|----------------|-----------|----------------|------|------|
| TL       | TL1 | .539           | -         | .290           | .808 | .517 |
|          | TL2 | .802           | 8.901***  | .644           |      |      |
|          | TL3 | .742           | 8.592***  | .551           |      |      |
|          | TL4 | .765           | 8.718***  | .585           |      |      |
| WM       | WM1 | .770           | -         | .593           | .855 | .500 |
|          | WM2 | .699           | 11.924*** | .488           |      |      |
|          | WM3 | .555           | 9.278***  | .308           |      |      |
|          | WM4 | .779           | 13.455*** | .608           |      |      |
|          | WM5 | .699           | 11.927*** | .488           |      |      |
|          | WM6 | .715           | 12.244*** | .512           |      |      |
| JE       | JE1 | .777           | -         | .603           | .813 | .522 |
|          | JE2 | .619           | 10.165*** | .383           |      |      |
|          | JE3 | .754           | 12.473*** | .568           |      |      |
|          | JE4 | .731           | 12.105*** | .535           |      |      |

หมายเหตุ: \*\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรในโมเดล ซึ่งวิเคราะห์เส้นทางได้ดังต่อไปนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรง เท่ากับ .687 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (WM) ในส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (WM) มีอิทธิพลทางตรง เท่ากับ .494 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรง เท่ากับ .354 มีอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ .340 และมีอิทธิพลรวม เท่ากับ .694 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต ดังแสดงในตารางที่ 7

**ตารางที่ 7** ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ระหว่างตัวแปรในโมเดล

| Variable       | Dependent variable |    |         |         |         |         |
|----------------|--------------------|----|---------|---------|---------|---------|
|                | WM                 |    |         | JE      |         |         |
|                | DE                 | IE | TE      | DE      | IE      | TE      |
| TL             | .687***            | -  | .687*** | .354*** | .340*** | .694*** |
| JE             | .494***            | -  | .494*** | -       | -       | -       |
| R <sup>2</sup> | .472               |    |         | .611    |         |         |

หมายเหตุ: \*\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, DE (Direct Effect) = อิทธิพลทางตรง, IE (Indirect Effect) = อิทธิพลทางอ้อม, TE (Total Effect) = อิทธิพลรวม

**ตารางที่ 8** ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางและผลการทดสอบสมมติฐานของแบบจำลอง

| สมมติฐานงานวิจัย | $\beta$ | b    | S.E. | t-test   | p-value | ผลการทดสอบ        |
|------------------|---------|------|------|----------|---------|-------------------|
| H1: TL --->WM    | .687    | .777 | .105 | 7.398*** | < 0.001 | เป็นไปตามสมมติฐาน |
| H2: WM --->JE    | .494    | .411 | .072 | 5.715*** | < 0.001 | เป็นไปตามสมมติฐาน |
| H3: TL --->JE    | .354    | .334 | .084 | 3.952*** | < 0.001 | เป็นไปตามสมมติฐาน |

หมายเหตุ: \*\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ผลการวิจัยอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี สามารถอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานได้ดังนี้

1. สมมติฐานที่ 1 (H1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เส้นอิทธิพลจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไปยังตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีค่าสัมประสิทธิ์วิถี (Path Coefficient) เท่ากับ .687 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เป็นไปตามสมมติฐาน ดังตารางที่ 8

2. สมมติฐานที่ 2 (H2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลในทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เส้นอิทธิพลจากตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไปยังตัวแปรประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีค่าสัมประสิทธิ์วิถี (Path Coefficient) เท่ากับ .494 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ดังตารางที่ 8

3. สมมติฐานที่ 3 (H3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เส้นอิทธิพลจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไปยังตัวแปรประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีค่าสัมประสิทธิ์วิถี (Path Coefficient) เท่ากับ .354 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ดังตารางที่ 8

### อภิปรายผล

1. อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต ในโรงงานผลิตรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี พบว่า ตัวแปรที่ทำการศึกษามีความสัมพันธ์และส่งผลในการส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานผลักดันและสนับสนุนให้พนักงานฝ่ายผลิตให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อตนเอง และประสิทธิผลต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ น้ำฝน สุมาลา (2561) ผลการวิจัยพบว่า ได้ทำการศึกษารองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในทางบวกกับแรงจูงใจใน

การปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับกับ สุรพงษ์ ลักษณะ (2564) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณภัทร วรรณณาสิน และ ตริวิทย์ อัครศิริศิลป์ (2564) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่ช่วยพัฒนาองค์กร แต่ยังสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งอาจนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กรโดยรวม อย่างไรก็ตาม ในการนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ ควรคำนึงถึงปัจจัยด้านบริบทองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะเฉพาะของบุคลากร เพื่อให้สามารถปรับใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ปัจจัยเชิงสาเหตุของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการของพนักงานฝ่ายผลิต ในโรงงานผลิตรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี พบว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีผลต่อระดับความพยายาม ความต่อเนื่อง และคุณภาพของงานที่ออกมา แรงจูงใจที่เหมาะสมสามารถช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น โดยแรงจูงใจสามารถเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายใน เช่น ความพึงพอใจในความสำเร็จส่วนบุคคล และปัจจัยภายนอก เช่น รางวัลหรือการยอมรับจากองค์กร ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศรายุทธ อัมมธรรมพร และ ผุสดี พลสารัมย์ (2562) ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลในทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับกับ สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2563) ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลในทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ยุพาพร จันทร, อีรวัตร์ ภูระธีรานรัชต์ และ อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ (2564) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนานโยบายที่มุ่งเน้นการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการให้รางวัล การส่งเสริมการพัฒนาอาชีพ หรือการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อความพึงพอใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและความสำเร็จขององค์กร อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านบริบท เช่น วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะงาน และปัจจัยจูงใจที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ควรได้รับการพิจารณาเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถออกแบบมาตรการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต ในโรงงานผลิตรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยพัฒนาองค์กรในทุกระดับ ผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ทีมก้าวข้ามข้อจำกัด สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ในโลกธุรกิจที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การปรับใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความมั่นคงในระยะยาว ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลวิจัยของ รัชญา สุขโสภา และ สันติธร ภูริภักดี (2562) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกับกับ อติศักดิ์ เองมหัสสกุล, ศศนันท์ วิวัฒนชาติ และ ฉัตยาพร เสมอใจ (2562) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิชา เกตุงาม และ อัครวรรณ์ แสงวิภาค (2562) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นที่การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ และการสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเอง



อย่างไรก็ตาม ควรคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อม เช่น วัฒนธรรมองค์กรและลักษณะของบุคลากร เนื่องจากภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลในด้านบวกหรือด้านลบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

### ข้อเสนอแนะ

1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้เกิดผลเชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและแรงบันดาลใจ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน พร้อมเชื่อมโยงให้พนักงานเห็นว่าหน้าที่ของพวกเขามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร การทำให้พนักงานเห็นภาพอนาคตและความสำเร็จจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้พนักงานต้องการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงส่งเสริมการคิดเชิงนวัตกรรมและการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนวคิดใหม่ๆ และแก้ปัญหาในรูปแบบที่สร้างสรรค์ รวมถึงสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง จะทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีโอกาสเติบโตและพัฒนาตนเอง ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

2. ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน องค์กรต้องการที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยงานที่ทำงานมีความถูกต้อง ตรงตามมาตรฐานที่องค์กรตั้งไว้ ทั้งปริมาณของงาน เวลาในการปฏิบัติงาน และค่าใช้จ่ายใช้ไปอย่างคุ้มค่า องค์กรต้องส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานมีทัศนคติในเชิงบวกต่องานที่ตนเองปฏิบัติ โดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในงาน สามารถให้พนักงานออกความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานของพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร งานที่พนักงานทำจะมีคุณค่าและมีความภาคภูมิใจให้กับพนักงาน และทำให้พนักงานทำงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรให้มีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับอิทธิพลกับตัวแปรอื่นๆ ของอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น ความยืดหยุ่นและการทำงานระยะไกล (Remote Work and Flexibility) และ ด้านปัญญาประดิษฐ์และอัตโนมัติชัน (Artificial Intelligence and Automation) เป็นต้น เนื่องจากในการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน การนำปัจจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มใหม่ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมสมัย จะช่วยให้การวิจัยมีความทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน

2. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการเพิ่มการวิจัยเชิงคุณภาพหรือการวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยตรงกับพนักงานหรือผู้จัดการฝ่ายผลิตในประเด็นต่างๆ และวิเคราะห์หาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง รวมไปถึงมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมสูง เพื่อที่จะนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้

3. การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานฝ่ายผลิตที่ปฏิบัติงานอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ดังนั้นหากต้องการมีการศึกษาในอนาคต อาจจะมีการขยายขอบเขตการวิจัยไปสู่อุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีความน่าสนใจ จะได้ทราบถึงความแตกต่างในความหลากหลายในอุตสาหกรรม พร้อมนำมาปรับปรุงงานวิจัยในอนาคตได้

### ขอขอบพระคุณ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนวิจัยจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

## เอกสารอ้างอิง

- กานติมา พงษ์นัยรัตน์. (2563). ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดระยอง. *วารสารสังคมศาสตร์*, 9 (2), 21-27.
- เกียรติศักดิ์ แก้วใส และ กนกพร ชัยประสิทธิ์. (2564). การทำงานเป็นทีมและแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้รับเหมาก่อสร้างในโรงงานอุตสาหกรรม. *Journal of Digital Business and Social Sciences*, 8(2), 1-13.
- จิรัชญา ศุภโกคา และ สันติธร ภูริภักดี. (2562). รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรเอกชน. *Humanities, Social Sciences and arts*, 12(4), 1586-1600.
- ณภัทร วรรณธนาสิน และ ตรวิทย์ อัครศิริศิลป์. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของพนักงานในศูนย์บริการลูกค้าบางนาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, 7(2), 232-245.
- ณภัทร เอมอินทร์ และ สมบูรณ์ สารพัด. (2565). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทยานยนต์แห่งหนึ่ง. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 1(2), 19-38.
- ปณิกา มโนรมย์ และ ธัญนันท์ บุญอยู่. (2564). การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานธุรกิจขายวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ในเขตบางกรวย จังหวัดนนทบุรี. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 16(1), 125-138.
- พรนภา ภาคธรรม และ ภิญญาดา รื่นสุข. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ดี เอช แอล ดิสทริบิวชั่น (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 16(2), 299-312.
- ยุพาพร จันทร, ชีรวัตร ภูระธีรานรัชต์ และ อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์. (2564). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดศรีสะเกษ. *วารสารวิจัยวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 5(2), 17-29.
- วารุณี ฤทธิจักร และ กุสุมา คำพิทักษ์. (2566). สมรรถนะทางวิชาชีพบัญชีและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*, 5(1), 46-58.
- วรรณฯ ยงพิศาลภพ. (2566). แนวโน้มธุรกิจ อุตสาหกรรม ปี 2566-68 อุตสาหกรรมรถยนต์. ค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2566, จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/hi-tech-industries/automobiles/io/io-automobile-2023-2025>
- สุขสันต์ เปลี่ยนเจริญ และ มะดาโอะ สุขหลง. (2565). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทรับเหมาก่อสร้างในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 5(3), 80-98.
- สุรพงษ์ ลักษณะ. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการดำเนินงานคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตระดับอำเภอ (พชอ) จังหวัดบึงกาฬ. *วารสารวิจัยและพัฒนาาระบบสุขภาพ*, 14(3), 192-206.

- สุวิทย์ ปี่เงิน และ กิตติยา ทศนะบรรจง. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสมาชิกสมาคมผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชน. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 16(1), 112-124.
- อดิศักดิ์ เอมมหัสสกุล, ศศนันท์ วิวัฒน์ชาติ และ ฉัตยาพร เสมอใจ. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัท โพรเฟสชั่นแนล เอ้าท์ซอร์ซิง โซลูชั่นส์ จำกัด. *วารสารการจัดการและการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 6(1), 119-134.
- Alshehhi, S., Abuelhassan, A. E., & Nusari, M. (2019). Effect of Transformational Leadership on Employee's Performances Through Job Satisfaction Within Public Sectors in UAE. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8, 588-597.
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2020). Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in PT. Nesinak Industries. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 2(1), 85-91.
- Bastaria, A., Eliyanab, A., & Wijayantib, T. W. (2020). Effects of Transformational Leadership Styles on Job Performance with Job Motivation as Mediation: A Study in a State-owned Enterprise. *Management Science Letters*, 10, 2883-2888.
- Harno, R., Uly, T. L. R. R., Hasibuan, P. S. N., & Rinawati, L. (2023). The Influence of Transformational Leadership Style and Motivation on Employee Performance PT. Bintang Kadir. *Ilomata International Journal of Management*, 4(4), 486-500.
- Lasiny, D. A. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as A Mediation Variable. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(6), 834-842.
- Maryani, Y., Entang, M. and Tukiran, M. (2024). The Relationship between Work Motivation, Work Discipline and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 2(2), 1-16.
- Purba, K. and Sudibjo, K. (2020). The Effects Analysis of Transformational Leadership, Work Motivation and Compensation on Employee Performance in PT. Sago Nauli. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(3), 1506-1617.
- Rialmi, Z. (2020). Effect of Job Satisfaction on Employee Performance (Study of PT Antarmitra Sembada, West Jakarta Logistics Division). *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(4), 1077-1084.
- Rosalia, P. D. (2020). The Effect of Compensation and Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance at SMK Medika Samarinda. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5(7), 448-454.