

# อิทธิพลของระยะห่างเชิงอำนาจต่อความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจ ในการทำงาน: กรณีศึกษาบริษัทไทยแห่งหนึ่ง ในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค

## The Influence of Power Distance on The Relationship of Leadership and Job Satisfaction: A Case Study of a Thai Company in The Consumer Goods Industry

### Article History

Received: May 14, 2020  
Revised: December 13, 2020  
Accepted: December 14, 2020

ชนานต์ อริญ<sup>1</sup>  
Chanakarn Arun  
สีพร รุ่งสีทอง<sup>2</sup>  
Rapeeporn Rungsithong

### บทคัดย่อ

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งเสริมศักยภาพการทำงาน และความสำเร็จขององค์กร เครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการเสริมสร้างและยกระดับความพึงพอใจในการทำงาน คือ ภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่งานวิจัยในอดีตกล่าวว่ามีผลในการส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน และขยายขอบเขตการศึกษาสู่บริบทของวัฒนธรรมในมิติของระยะห่างเชิงอำนาจระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อพิจารณาอิทธิพลของความต่างทางอำนาจต่อความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานจำนวน 160 คน จากบริษัทไทยแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับขั้น ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความพึงพอใจในการทำงาน

<sup>1</sup> นิสิตหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
MBA Student, Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University  
E-mail: chanakarn.nt@gmail.com

<sup>2</sup> คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University  
E-mail: rapeeporn@cbs.chula.ac.th

อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และพบว่า อิทธิพลร่วมระหว่างภาวะผู้นำและความต่างทางอำนาจนั้น กีดขวางการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษาสามารถนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ในบริบทของสังคมไทยได้โดยผ่านการลดระดับระยะห่างเชิงอำนาจของผู้นำและผู้ตาม เพื่อลดอุปสรรคการทำงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่เพื่อรักษาค่านิยมของสังคมไทยนั้น ผู้นำจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมของระบบอาวุโสและระบบอุปถัมภ์ เพื่อสร้างสมดุลระหว่างอำนาจ และภาวะผู้นำ

**คำสำคัญ:** ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ระยะห่างเชิงอำนาจ ความพึงพอใจในการทำงาน

## Abstract

Job satisfaction has become a key to improve potentials, performance and productivity, on both individuals and organizations. Leadership is one of the tools that increases the level of job satisfaction. Previous studies of leadership suggested that transformational leadership has a direct effect on job satisfaction positively. This study examined the effects of transformational leadership on the level of job satisfaction and considered the influence of cultural factor in terms of power distance on the relationship between transformational leadership and job satisfaction.

The respondents of this study include 160 employees from a Thai company in the consumer goods industry, and the data of whom were analyzed using the hierarchical regression analysis. The findings showed the statistically significant relationship between transformational leadership and job satisfaction while interaction between transformational leadership and power distance were found to reduce the level of job satisfaction significantly. As a result, in the context of Thai culture, an organization can reduce the threat to performance of transformational leaders as affected by the impact of Thai power distance culture by narrowing the power gap between leaders and followers. However, a transformational leader should adapt him/herself to Thai seniority and patronage culture by balancing strength between power and leadership.

**Keywords:** Transformational Leadership, Cultural Difference, Power Distance, Job Satisfaction

## บทนำ

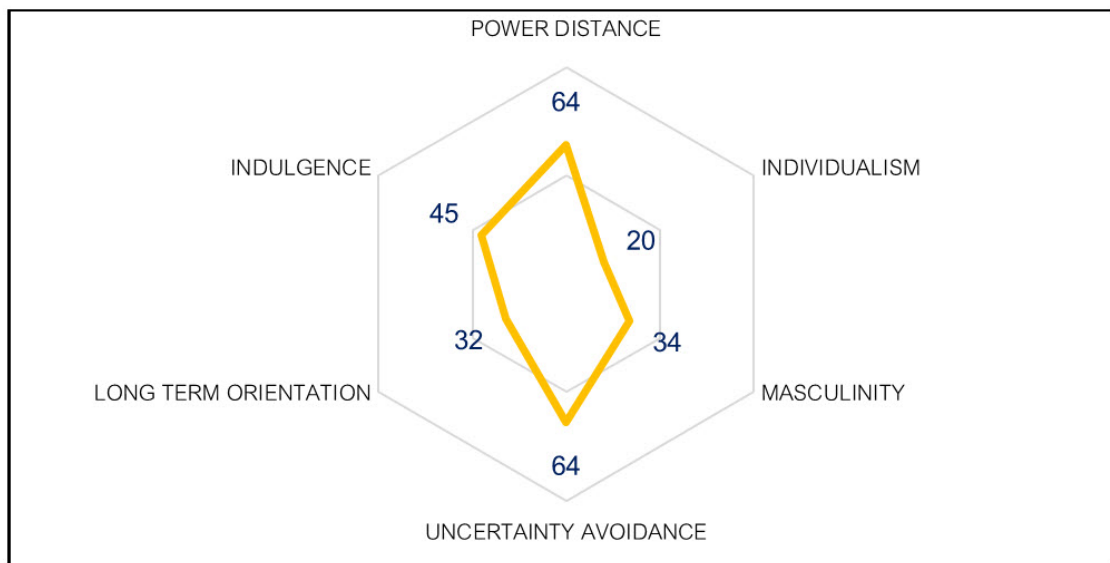
คำกล่าวที่ว่า “ความพึงพอใจในงานทำให้ได้ผลงานที่สมบูรณ์แบบ” (pleasure in the job puts perfection in the work) ของอริสโตเติล ผู้ซึ่งเป็นนักปรัชญาคนสำคัญในยุคกรีกโบราณ สะท้อนความจริงที่ว่า เมื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจในงานของตน ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่สะท้อนออกมา และส่งผลต่อภาพรวมความสำเร็จขององค์กร ซึ่งการสร้าง ความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานนั้นเป็นผลมาจากปัจจัยที่หลากหลายทั้งจากตัวเนื้องาน ตัวบุคคล เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และผลตอบแทนที่ได้รับ ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของพนักงาน (Schneider & Snyder, 1975; Sempane, Rieger, & Roodt, 2002)

“ความสามารถของผู้นำ” เป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของระดับความพึงพอใจ เนื่องจากผู้นำที่ดีย่อมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีที่ทำให้พนักงานมีความสุขและมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันระหว่างตนเองและหัวหน้างาน (Malik, Farooqi, & Ahmad, 2016) กฎเกณฑ์สำคัญในการพัฒนาและยกระดับความสามารถของผู้นำคือ “ภาวะผู้นำ” ที่เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการสร้างระดับความพึงพอใจ การกระตุ้น และการสร้างความผูกพันของพนักงานภายในองค์กร ทั้งนี้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นย่อมต้องประกอบด้วยทักษะ ความสามารถ และรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อบริบทขององค์กร (Malik et al., 2016)

งานวิจัยในอดีตพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (transformational leadership) ซึ่งมีคุณลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายและความสำเร็จ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน และการสร้าง

แรงบันดาลใจในการทำงานนั้น มีผลทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น (Lok & Crawford, 2004) และจากการศึกษาของ The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program (GLOBE) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพในหลากหลายประเทศ และหลากหลายวัฒนธรรม (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004) นอกจากนี้แนวคิดของ Hofstede (1984) และ GLOBE (House et al., 2004) ที่ศึกษาวิจัยพฤติกรรมของผู้คนในหลากหลายประเทศ เพื่อหาข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมในแต่ละประเทศ พบว่า วัฒนธรรมชาติที่แตกต่างกัน มีผลต่อการแสดงออกทางภาวะผู้นำที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ เช่น วัฒนธรรมตะวันตกที่ผู้คนมีความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าวัฒนธรรมตะวันออก ภาวะผู้นำจึงเน้นที่การเอาใจใส่รายบุคคล หรือ

การมอบหมายงานตามความต้องการ ความอยากรายบุคคล โดยมีเป้าหมายเฉพาะบุคคล และจากการศึกษาจะพบว่า ปัจจัยความแตกต่างของวัฒนธรรมนั้นได้กลายเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้คน ผลการดำเนินงาน และความสำเร็จขององค์กร (Pauluzzo, 2010; Jeanine, Leanna, Martin, & Peter, 2014) และเมื่อพิจารณาตามทฤษฎี cultural dimension ของ Hofstede (1980; 1984; 2001; 2011) ที่นำเสนอความแตกต่างทางวัฒนธรรมผ่านมิติทั้ง 6 ด้าน คือ ระยะห่างเชิงอำนาจ (power distance) ความเป็นปัจเจกบุคคล (individualism) ความแตกต่างในเรื่องการแบ่งแยกชายหญิง (masculinity) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (uncertainty avoidance) การให้ความสำคัญต่ออนาคต (long term orientation) และการควบคุมความปรารถนา (indulgence) พบว่า ประเทศไทยมีคะแนนในแต่ละมิติ ดังนี้



ภาพที่ 1 แผนภูมิเรดาร์ มิติทางวัฒนธรรมของประเทศไทย

จากภาพที่ 1 สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของประเทศไทยผ่านมิติทั้ง 6 ด้าน พบว่า พฤติกรรมของคนส่วนใหญ่ในประเทศไทยมีมิติทางวัฒนธรรมด้านระยะห่างเชิงอำนาจ และมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับคะแนนที่สูงกว่ามิติทางวัฒนธรรมด้านอื่น และมิติความเป็นปัจเจกบุคคลมีระดับคะแนนต่ำที่สุด

มิติทางวัฒนธรรม “ระยะห่างเชิงอำนาจ” (power distance) คือ มิติที่สะท้อนว่าคนในสังคมให้การยอมรับความแตกต่างของลำดับชั้น หรือการมีอำนาจในมือ

ที่ต่างกันในแต่ละลำดับชั้น ซึ่งเป็นมิติที่ประเทศไทยมีระดับคะแนนสูงสุด และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับสภาพสังคมไทย จะพบว่า เป็นสังคมที่ยึดมั่นในค่านิยมระบบอาวุโส (Klanklin, 1982) และระบบอุปถัมภ์ (Scott, 1972) เช่น การเคารพเชื่อฟังผู้ใหญ่ทั้งคำสอนและการตัดสินใจ หรือการเกื้อกูลกันอย่างมีผลประโยชน์ต่างตอบแทนของระบบอุปถัมภ์ที่มีมาอย่างยาวนาน (Scott, 1972; Wongsit, 1992) รวมถึงความต่างของชนชั้นในสังคมไทย เช่น “สังคมไฮโซ” (Pimpa, 2009) ที่กลุ่มคนเหล่านี้มีอำนาจต่อรอง

มากกว่าในสังคม ถือเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความเหลื่อมล้ำทางอำนาจทั้งด้านความต่างของอายุ ตำแหน่ง และฐานะสังคม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี cultural dimension ของ Geert Hofstede ที่ระบุว่า ประเทศไทยมีมิติระยะห่างเชิงอำนาจระดับสูงกว่ามิติอื่น ๆ ดังนั้น มุมมองมิติระยะห่างเชิงอำนาจจึงน่าสนใจและอาจจะกลายเป็นตัวแปรอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาต้องปรับตัว และรับมือกับปัญหาความเหลื่อมล้ำที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ที่ย่อมส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่รับรู้ความไม่เท่าเทียมระหว่างชั้นอำนาจ

การศึกษางานวิจัยในอดีตพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกหรือสามารถส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน (Appelbaum, Degbe, MacDonald, & Nguyen-quang, 2015; Bass, 1985; Chang & Lee, 2007; Holdnak, Harsh, & Bushardt, 1993; Lok & Crawford, 2004; Saleem, 2015) และเมื่อพิจารณาอิทธิพลของปัจจัยทางวัฒนธรรมในมิติระยะห่างเชิงอำนาจต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงานนั้น จะพบว่า ผลงานวิจัยเหล่านั้นสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมในมิติระยะห่างเชิงอำนาจ (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Eylon & Au, 1999; Hofstede & Hofstede, 2005; Javidan, Dorfman, de Luque, & House, 2006; Kirman, Chen, Farh, Chen, & Lowe, 2009) แต่กลับยังไม่พบข้อสรุปที่ชัดเจนในความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและวัฒนธรรมในมิติระยะห่างเชิงอำนาจ (Alvi, Hanif, Adil, & Ahmed, 2014; Hauff & Richter, 2015; Kirkman & Shapiro, 2001; Lok & Crawford, 2004; Snizek & Bullard, 1983) และพบว่า ในขอบเขตของการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อผลลัพธ์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและวัฒนธรรมในมิติระยะห่างเชิงอำนาจที่ต่างกัน

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความต่างทางวัฒนธรรมในบริบทของวัฒนธรรมไทยตามทฤษฎี cultural dimension ของ Hofstede (2001) ในมิติระยะห่างเชิงอำนาจที่อาจเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ โดยเทียบอิทธิพลระหว่างมิติระยะห่างเชิงอำนาจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากประเทศต่างๆ ให้การยอมรับในศักยภาพของภาวะผู้นำนี้ ว่ามีประสิทธิภาพที่ดีต่อการนำองค์กร (House

et al., 2004) โดยพิจารณาประเมินความสามารถการนำของภาวะผู้นำผ่านตัวชี้วัดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายในองค์กรในบริบทของสังคมไทย

## วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อพิจารณาอิทธิพลของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายในองค์กร
2. เพื่อพิจารณาอิทธิพลของความต่างทางวัฒนธรรมแบบระยะห่างเชิงอำนาจต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อพิจารณาอิทธิพลร่วมพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความต่างทางวัฒนธรรมแบบระยะห่างเชิงอำนาจที่มีต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายในองค์กร

## ทฤษฎีกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

### 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

The global leadership and organizational behavior effectiveness research program ที่ศึกษาภาวะผู้นำจาก 62 ประเทศ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากหลายวัฒนธรรมว่าเป็นคุณลักษณะที่สนับสนุนภาวะผู้นำที่ดีเยี่ยม (House et al., 2004)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมการนำผู้คนผ่านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence หรือ charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) (Bass, 1985) ส่งผลให้สามารถประเมินระดับวุฒิภาวะ ความมุ่งมั่นในเป้าหมาย และการรับรู้ระดับบุคคล องค์กร และสังคม เพื่อสร้างภาวะผู้นำในรูปแบบที่เหมาะสมต่อบุคคล องค์กร และสังคม ทั้งนี้ อาจจะกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำที่มุ่งคน (Vinger & Cilliers, 2006) คือ ผู้นำที่เรียนรู้และให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง คุณค่า ความจำเป็น ความต้องการ แรงบันดาลใจ และลำดับความสำคัญของผู้ตาม ตลอดจนกระตุ้นและชักจูงผู้ตามให้แสดงศักยภาพได้เหนือกว่าที่ตนเองคาดคิดไว้ เป็นผู้นำที่แสดงออกถึงการให้ความสำคัญที่ตัวผู้ตามหรือบุคคลมากกว่างาน (Vinger & Cilliers, 2006) มุ่งเน้น

ให้ความสำคัญในการทำงานเป็นกลุ่ม (Hurduzeu, 2015) กำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจ ต่อเป้าหมาย กระตุ้นจูงใจผู้ตาม และสนับสนุนผู้ตามให้ สร้างสรรค์วิธีการทำงานหรือแนวทางการทำงานของตนเอง ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงตระหนักถึงคุณค่าของผู้ตาม รายบุคคล เพื่อสะท้อนความคาดหวังที่เฉพาะเจาะจง รายบุคคล ผู้นำจะพยายามจุดประกายแรงบันดาลใจให้ ผู้ตามแต่ละคนเพื่อเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร (Hurduzeu, 2015; Kirman et al., 2009)

ในการเพิ่มศักยภาพขององค์กรนั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการส่งเสริมการสร้างสรรคนวัตกรรม กระตุ้นให้ผู้ตามท้าทายศักยภาพหรือคุณค่าของตนเอง และพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่มีผลเชิงบวกต่อสมรรถนะ และศักยภาพขององค์กร (Hurduzeu, 2015) เช่นเดียวกับ Samretkit (2008) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้าหรือผู้ปวยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงาน ตามการรับรู้ของ พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร

นอกจากนี้ ยังพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทัศนคติ และพฤติกรรมของ พนักงาน เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพัน ความเชื่อใจ สมรรถนะการทำงาน และการลาออกจากงาน เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้น สร้างการมีส่วนร่วม ความพึงพอใจ ความรับผิดชอบในหน้าที่ การจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กร และส่งผลพฤติกรรม การลาออกของผู้ตามลดลง (Walumbwa, Orwa, Wang & Lawler, 2005)

## 2. ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction)

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวชี้วัดสำคัญสำหรับการประเมินความตั้งใจในการทำงานของพนักงานรายบุคคล และสมรรถนะหรือประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (Lok & Crawford, 2004) ซึ่งพิจารณาผ่านทัศนคติ และความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ (Castro & Martins, 2010) ทั้งนี้ ความสำเร็จขององค์กรมีผลมาจากสมรรถนะขององค์กร ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร (Hurduzeu, 2015) โดยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงาน และความสุขในการทำงานที่เพิ่มขึ้น จะส่งผลโดยตรง ต่อศักยภาพ ประสิทธิภาพ และผลกำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้น

(Bushra, Usman, & Naveed, 2011) โดยพนักงานที่มีระดับ ความพึงพอใจในการทำงานสูงจะส่งผลให้พนักงานพยายาม จะไม่ขาดงาน และมีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับองค์กร โดยไม่คิดลาออก และพร้อมที่จะปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม และรูปแบบพฤติกรรมองค์กร (Kirkman & Shapiro, 2001)

ความพึงพอใจในการทำงานไม่สามารถเกิดขึ้นได้เอง แต่อาศัยตัวแปรต่างๆ ในการเพิ่มหรือลดระดับความพึงพอใจ เช่น โครงสร้างองค์กร ผลตอบแทน เงื่อนไขการทำงาน หรือ ภาวะผู้นำของแต่ละองค์กร (Sempene et al., 2002) และ ไม่สามารถพิจารณาแยกออกจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ซับซ้อน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มหรือลดระดับ ความพึงพอใจในการทำงาน (Dirani, 2009)

Dirani (2009) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน สามารถพิจารณาผ่านมุมมองของปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมการทำงาน และปัจจัยภายในผ่านแง่มุมของ คุณสมบัติและคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ทั้งนี้ ความพึงพอใจ ในการทำงานทั้งภายในและภายนอก อาจจะได้รับผลกระทบ แง่ลบหากมิติทางวัฒนธรรมขององค์กร เช่น การสื่อสาร อย่างอิสระ ความเชื่อใจ มนุษยสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม (team work) สร้างอุปสรรคในการทำงานให้แก่พนักงาน

## กรอบแนวคิดและสมมติฐานงานวิจัย

### 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจ ในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวชี้วัดหนึ่งสำหรับการประเมินศักยภาพองค์กรในด้านบุคลากร (Kantabutra, 2006; Madanchian, Hussuien, Noordin, & Taherdoost, 2016) ที่สะท้อนทัศนคติของพนักงานที่มีต่องาน เมื่อพนักงาน มีความพึงพอใจในการทำงานสูง ย่อมสะท้อนผ่านความสุข ความตั้งใจ ความพยายาม ความใส่ใจต่องาน และส่งผล ต่อสมรรถนะในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น (Bushra et al., 2011; Castro & Martins, 2010; Rad & Yarmohammadian, 2006) และจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในที่สุด (Belias & Koustelios, 2014; Hurduzeu, 2015)

งานวิจัยในอดีตพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยผู้นำ จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้ตาม เพื่อสร้างความมุ่งมั่นร่วม ในวิสัยทัศน์และเป้าหมายเดียวกัน (Madanchian et al., 2016) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สะท้อนว่าภาวะผู้นำที่มุ่งเน้น ที่ตัวบุคคลจะสามารถสร้างความพอใจ ความมุ่งมั่น

ในการทำงานมากกว่าภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นในผลลัพธ์หรือเป้าหมายของงาน (Belias & Koustelios, 2014)

Bass (1985) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงานว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายจากเฉพาะของตนเอง เป็นการมองเห็นและมุ่งมั่นในเป้าหมายของกลุ่ม โดยผู้นำจะพยายามเข้าใจเชิงลึกและให้ความสำคัญกับผู้ตามรายบุคคล เพื่อจัดสรรและมอบหมายหน้าที่ตามความสนใจและความสามารถภายใต้กรอบการดำเนินงานขององค์กร (Bass, 1990) ตลอดจนเห็นคุณค่าในตัวผู้ตามแต่ละราย โดยพยายามส่งเสริมให้ผู้ตามมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และมีอิสระในการแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ที่จะท้าทายความสามารถในการรับมือกับงานหรือปัญหาต่างๆ (Bass, 1999) เพื่อให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในหน้าที่ของตนมากขึ้น แทนการรับคำสั่งจากผู้นำ ถือเป็น การสร้างแรงกระตุ้นจากภายในที่ส่งผลต่อทัศนคติในการทำงานของผู้ตาม (Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004) ซึ่งจะส่งผลให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่เพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ Holdnak et al. (1993) และ Rad and Yarmohammadian (2006) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการทำงาน และพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำที่มุ่งคนกับความพึงพอใจในการทำงาน และพบความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างผู้นำที่มุ่งงานและความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน และการที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความเคารพและความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม จะส่งผลต่อระดับความเชื่อใจและความภักดีของผู้ตาม ซึ่งทำให้ผู้ตามเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้นำและองค์กร แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก เช่นเดียวกับ Malik et al. (2016) ที่พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลกระทบบ่อย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงาน และจากการวิจัยในกลุ่มอุตสาหกรรมธนาคาร จากพนักงานธนาคารเอกชนจำนวน 300 คน พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อผลิตผลในการทำงานของพนักงานและองค์กร Bushra et al. (2011) นอกจากนี้ ผลการวิจัยพนักงานธนาคารในเมืองลาฮอร์ ประเทศปากีสถาน พบว่า ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง เป็นวิธีการในการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยส่งเสริมสนับสนุนผู้ตามให้สรรหาแนวคิดการทำงานที่สร้างสรรค์ ซึ่งส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถแข่งขันหรือปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานคิดเป็นร้อยละ 42.00 ของภาพรวมความพึงพอใจในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทำให้พนักงานมีระดับความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น และพบได้ในบริบทและวัฒนธรรมที่หลากหลาย เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่ส่งผลต่อการยกระดับความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมีสมมติฐานคือ

➤ **สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน**

## 2. ระยะห่างเชิงอำนาจ (power distance)

วัฒนธรรมแบบระยะห่างเชิงอำนาจ คือ วัฒนธรรมที่องค์กรมีการแบ่งแยกลำดับชั้นทั้งในแง่โครงสร้างองค์กรและระดับความสัมพันธ์ ความใกล้ชิดระหว่างผู้นำและผู้ตาม และมีการแบ่งแยกตามระดับชั้นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน (Avolio et al., 2004) โดยระยะห่างเชิงอำนาจสะท้อนทัศนคติของผู้คนในการยอมรับความเหลื่อมล้ำของสังคมได้ (Hofstede, 2001, 2011; House et al., 2004; Jeanine et al., 2014; Kirman et al., 2009) ในประเทศไทยพบว่า ค่านิยมระบบอาวุโสและระบบอุปถัมภ์นั้น สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมแบบระยะห่างเชิงอำนาจระดับสูงได้อย่างชัดเจน โดยระบบอาวุโสเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมของประเทศที่คงอยู่กับสังคมไทยมาอย่างยาวนาน จนกลายเป็นค่านิยมของคนไทยที่จะต้องเคารพผู้อาวุโส และถูกปลูกฝังให้ผู้น้อยเคารพเชื่อฟังผู้ใหญ่ (Klanclin, 1982) ทั้งนี้ ผู้อาวุโสไม่ได้สะท้อนเฉพาะระดับความต่างของอายุเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงความต่างของคุณวุฒิและประสบการณ์ด้วยเช่นกัน (Asuakan, 2003)

Rabibhadana (1975) พบว่า สังคมไทยมีการกำหนดสถานภาพของบุคคลลดหลั่นจากบนสู่ล่าง นั่นคือ สังคมไทยมีโครงสร้างที่เน้นความแตกต่างระหว่างฐานะตำแหน่ง ซึ่งเป็นการสะท้อนระบบอุปถัมภ์ของสังคมไทย (Rabibhadana, 1975) โดยระบบอุปถัมภ์ หมายถึง ลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมประเภทหนึ่งซึ่งผู้ที่มีความสัมพันธ์แต่ละฝ่ายมีบทบาท หน้าที่ และความคาดหวังต่อกันบางประการซึ่งเป็นที่รับรู้ยอมรับกันตามธรรมเนียมประเพณีหรือวัฒนธรรมของสังคม (Samakkan, 1990) โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างคนในสังคมที่ฐานะบทบาทต่างกัน ถือเป็นการผูกพันของมิตรภาพแบบประโยชน์ใช้สอย ซึ่งผู้ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมสูงกว่า หรือเรียกว่า ผู้อุปถัมภ์ (patron) จะใช้อิทธิพล และสิ่งที่ตนเองมีอยู่เพื่อการคุ้มครอง หรือให้ผลตอบแทนทางใดทางหนึ่งแก่ผู้ที่มีฐานะต่ำกว่า หรือเรียกว่า ผู้รับอุปถัมภ์ (client) ซึ่งจะตอบแทนด้วยการให้ความภักดี การช่วยเหลือ หรือการอุทิศตนให้แก่ผู้อุปถัมภ์ (Scott, 1972)

งานวิจัยในอดีตยังพบอีกว่า ประเทศในแถบตะวันออกนั้นมีระดับระยะห่างเชิงอำนาจสูงกว่าประเทศทางแถบตะวันตกอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นเรื่องน่าสนใจในการศึกษาวัฒนธรรมแบบระยะห่างเชิงอำนาจ ที่อาจจะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดกรอบทิศทางวัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรมตะวันตกและวัฒนธรรมตะวันออก โดยประเทศไทยนั้นถูกจัดอยู่ในกลุ่มประเทศที่มีระดับระยะห่างเชิงอำนาจระดับสูง สะท้อนได้อย่างชัดเจนว่าอำนาจระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชานั้นไม่เท่ากัน โดยจะพบว่า พนักงานคนไทยมีแนวโน้มที่จะยอมรับ และไม่กล้าปฏิเสธหัวหน้าของตนเอง บ่งชี้ได้ว่าหัวหน้าเป็นผู้บังคับบัญชามีอำนาจสั่งการตามลำดับชั้นของโครงสร้างองค์กร (Hofstede, 2001) ซึ่งจากทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (Geert Hofstede's cultural dimension) ทั้ง 6 มิติ นั้น วัฒนธรรมแบบระยะห่างเชิงอำนาจนั้นมีความสำคัญมากในสังคมไทย

ระดับระยะห่างเชิงอำนาจที่สูงนั้นจะสะท้อนได้ว่า ผู้คนที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าจะยอมรับความแตกต่างของช่องว่างระหว่างอำนาจได้ และถือเป็นบรรทัดฐานและค่านิยมสำคัญในการทำงานที่ยอมรับและเคารพความต่างของระดับชั้น โดยพบได้ทั้งในสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานเอกชน (Pimpa, 2009) ทั้งนี้ วลี “ที่ต่ำที่สูง” สามารถบ่งชี้ได้ถึงสภาพสังคมไทยที่ชัดเจน โดยบ่งชี้ระดับสถานะทางสังคมที่ไม่เท่ากันในแต่ละชนชั้น ทำให้เกิดการ

แบ่งแยกชนชั้น “ไอโซ” ที่ชี้ให้เห็นว่า คนไทยให้ความสำคัญกับอำนาจทางสังคมและมีโครงสร้างระดับชั้นทางสังคมส่งผลให้สถานภาพทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญที่คนไทยให้ความสำคัญอย่างมาก (Pimpa, 2012)

### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างระยะห่างเชิงอำนาจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจในการทำงาน

เมื่อพิจารณาองค์กรที่มีระยะห่างเชิงอำนาจระดับสูง จะพบว่า การสั่งงานจะขึ้นกับกลุ่มคนหรือบุคคลจำกัด พนักงานคาดหวังว่าจะต้องได้รับคำสั่งในการทำงานอย่างละเอียด มีผังองค์กรเป็นลำดับขั้น มีระดับเงินเดือนแตกต่างกันมากระหว่างผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง โดยผู้บังคับบัญชามีสิทธิพิเศษเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างมาก และการสื่อสารระหว่างกันมักเริ่มจากผู้บังคับบัญชาก่อนเสมอ ในกรณีนี้ผู้จัดการในอุดมคติในสายตาด้านพนักงาน ได้แก่ ผู้จัดการที่มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ หรือเป็นการปกครองอย่างพ่อปกครองลูก ซึ่งต่างจากองค์กรที่มีระยะห่างเชิงอำนาจระดับต่ำ ที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะมองแต่ละฝ่ายเท่าเทียมกัน ที่ต่างกันมีเพียงบทบาทและหน้าที่ในการทำงาน ซึ่งตั้งขึ้นเพื่อความสะดวกในการทำงานเท่านั้น โดยบทบาทและหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ โดยการจัดการองค์กรจะเป็นแบบการกระจายอำนาจ ระดับชั้นมีจำนวนไม่มาก ระดับเงินเดือนแตกต่างกันมาก และทุกคนเท่ากันไม่มีใครมีสิทธิพิเศษเหนือใคร ทุกคนได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกที่บริษัทจัดหามาให้เหมือนกัน เช่น ใช้ที่จอดรถ โรงอาหาร หรือห้องน้ำเดียวกัน โดยอาศัยหลักการใครมาก่อนได้ก่อน ทั้งนี้ พนักงานจะสามารถเข้าถึงหัวหน้าได้โดยง่าย และชอบหัวหน้าที่ปกครองแบบที่ปรึกษา (Rungnoi, 2003) และเมื่อระยะห่างเชิงอำนาจต่ำ ผู้นำและผู้ตามในองค์กรจะมีระยะห่างระหว่างความสัมพันธ์ที่แคบกว่า หรือมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันกว่าระยะห่างเชิงอำนาจระดับสูง ทำให้เกิดความรู้สึกเท่าเทียมระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นผลให้ผู้ตามมีความกล้าในการช่วยตัดสินใจ และทำงานร่วมกับผู้นำได้อย่างสอดคล้องเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน (Hofstede & Hofstede, 2005)

Jeanine et al. (2014) พบความสัมพันธ์ระหว่างระยะห่างเชิงอำนาจและภาวะผู้นำ โดยที่เมื่อระยะห่างเชิงอำนาจอยู่ในระดับสูง พนักงานใต้บังคับบัญชาจะคาดหวังผู้นำแบบเผด็จการที่สั่งการแนวทางการดำเนินงานมากกว่า การให้คำปรึกษา และสำหรับระยะห่างเชิงอำนาจในระดับต่ำนั้น ผู้ตามจะรับรู้ถึงความเท่าเทียม และให้ความสำคัญกับ

คุณค่าในการทำงานมากกว่า ทั้งนี้ วัฒนธรรมตะวันตกมักมีรูปแบบระยะห่างเชิงอำนาจระดับต่ำ คือ เป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมของคุณค่าในการทำงาน แตกต่างจากวัฒนธรรมตะวันออกที่มีรูปแบบสังคมที่มีการแบ่งแยกชนชั้นในแนวดิ่ง และมีระยะห่างระหว่างชนชั้นค่อนข้างมาก และจากการศึกษาของ Eylon and Au (1999) พบว่าเมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีรูปแบบระยะห่างเชิงอำนาจระดับต่ำ จะส่งผลให้องค์กรมีการกระจายอำนาจมากขึ้น ซึ่งตรงข้ามกับวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจระดับสูงที่พนักงานจะทำงานภายใต้ผู้นำแบบเผด็จการ ซึ่งเมื่อสภาพการทำงานมีแนวทางการทำงานที่ชัดเจนและมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นทางการจะพบว่า วัฒนธรรมระยะห่างเชิงอำนาจระดับต่ำจะมีประสิทธิภาพที่ดีกว่า

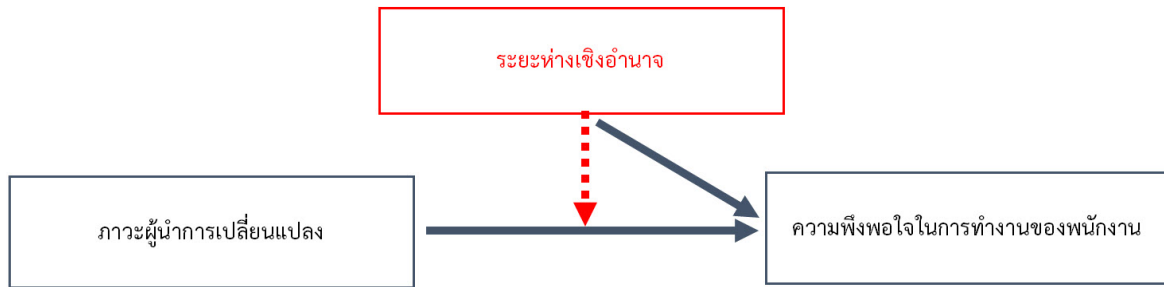
ดังนั้น ความต่างของพื้นฐานทางวัฒนธรรมในแต่ละประเทศนั้นส่งผลต่อภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน (Kirman et al., 2009) เช่น ระบบราชการที่สะท้อนถึงระยะห่างเชิงอำนาจระดับสูง โดยผู้นำจะมีลักษณะแบบเผด็จการ (Belias & Koustelios, 2014) มีการตัดสินใจและการสั่งการแบบรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลางโดยผู้นำมีแนวโน้มยึดติดกับตำแหน่งและลำดับอาวุโส (Lok & Crawford, 2004) นอกจากนี้ Kirman et al. (2009) ศึกษาวิจัยพฤติกรรมและทัศนคติของคนจีนและคนอเมริกา โดยเป็นหัวหน้างาน จำนวน 174 คน และพนักงานใต้บังคับบัญชา จำนวน 560 คน และพบว่าระดับระยะห่างเชิงอำนาจสูงนั้นมีผลเชิงลบต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยวัฒนธรรมที่มีระดับระยะห่างเชิงอำนาจระดับสูงนั้น ผู้ตามจะมองหาผู้นำที่มีลักษณะของการสั่งการที่ชัดเจนและมีแนวทางการทำงานหรือการแก้ไขปัญหาที่เฉพาะเจาะจงชัดเจน โดยผู้ตามจะพร้อมจะเชื่อฟังในคำสั่งของผู้นำโดยไม่มีข้อโต้แย้ง เป็นรูปแบบการสื่อสารแบบทางเดียว และผู้ตามจะคาดหวังผู้นำแบบสั่งการ (Javidan et al., 2006) ตรงข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นในการกระตุ้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และหาข้อสรุปในแนวทางการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาโดยผู้นำทำหน้าที่กระตุ้นความคิดของผู้ตามมากกว่าการสั่งการ และมีรูปแบบการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Javidan et al., 2006) นอกจากนี้ Snizek and Bullard (1983) ยังพบความสัมพันธ์ของระดับการรับรู้ของพนักงานระหว่างความเป็นลำดับชั้นของระบบราชการและความพึงพอใจในการทำงาน โดยเก็บข้อมูลในช่วงระยะเวลา 5 ปี จากเจ้าหน้าที่หน่วยงานรัฐ จำนวน 92 คน ของรัฐเวอร์จิเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา และพบว่า ระดับ

ความพึงพอใจในการทำงานมีแนวโน้มลดลงอย่างมีนัยสำคัญตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษา จากปัจจัยเรื่องระบบราชการ ลำดับชั้นของโครงสร้างองค์กรและอำนาจหรือกระบวนการทำงานของหน่วยงานที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานที่ลดลง โดยพบว่าพนักงานที่รับรู้ปัจจัยของลำดับชั้นโครงสร้างองค์กรที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่ลดลง แต่เมื่อระบบงานมีมาตรฐานมากขึ้น กลับส่งผลต่อระดับความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตาม Lok and Crawford (2004) กลับพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างระยะห่างเชิงอำนาจและความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อกัน เนื่องจากการวิจัยในกลุ่มประเทศเอเชียที่มีรูปแบบวัฒนธรรมแบบครอบครัว ที่มีการเคารพและลำดับชั้นความอาวุโสที่ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hauff and Richter (2015) ที่พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างระยะห่างเชิงอำนาจและความพึงพอใจในการทำงาน ในมุมมองของการให้คำปรึกษาของผู้นำต่อผู้ตาม เนื่องจากผู้ตามยินยอมเชื่อฟังและยอมรับในคำปรึกษาของผู้ตามโดยไม่ได้แย้ง และทำงานตามกรอบแนวทางที่กำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้นำ เช่นเดียวกับ Alvi et al. (2014) ที่พบว่า ระบบราชการ ซึ่งมีความใกล้เคียงหรือเทียบเคียงกับวัฒนธรรมระยะห่างเชิงอำนาจนั้น มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานในอุตสาหกรรมเคมีในเมืองการาจี ประเทศปากีสถาน นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยในประเทศไทย เช่น Klankamnoet (2002) พบว่า ระยะห่างเชิงอำนาจไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ในกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 272 คน ขณะที่ Tangsakunnurak Inkliang and Khantiphong (2015) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความต่างทางอำนาจจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานในองค์กรไทย จำนวน 197 คน และพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้นนั้นไม่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากสังคมไทยให้การยอมรับเรื่องความแตกต่างหรือความไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา (Hofstede, 2011) จึงทำให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด และปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรที่กำหนดไว้เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป ระยะห่างเชิงอำนาจจึงถือเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำองค์กรที่แต่ละวัฒนธรรมจะแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน และสามารถส่งผลกระทบต่อทั้งด้านการส่งเสริมและกีดขวางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจของพนักงาน ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมีสมมติฐาน คือ

- สมมติฐานที่ 2 ระยะห่างเชิงอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- สมมติฐานที่ 3 ระยะห่างเชิงอำนาจมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน



ภาพที่ 2 สมมติฐานงานวิจัยอิทธิพลของระยะห่างเชิงอำนาจต่อความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงาน

## ระเบียบวิธีวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้วิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมที่จะเป็นตัวกรอบภาวะผู้นำของบุคลากรในองค์กร เพื่อพิจารณาผลลัพธ์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานนั้น ผู้วิจัยพิจารณาเลือกบริษัทไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค เนื่องจากเป็นตลาดที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง โดยปัจจัยความสำเร็จขององค์กร คือ “คน” ที่ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร และเป็นส่วนสำคัญในการรับมือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ ดังนั้น การศึกษาหัวข้อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจของพนักงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้

การสุ่มตัวอย่างเป็นการสุ่มแบบเจาะจง (purposive sampling) ซึ่งพิจารณาเลือกเฉพาะพนักงานประจำสำนักงาน พนักงานบัญชี หรือพนักงานดูแลระบบสารสนเทศ เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล จึงพิจารณาเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรตัวอย่าง จำนวน 200 ตัวอย่าง โดยเฉพาะเจาะจงกลุ่มพนักงาน คือ พนักงานประจำสำนักงาน พนักงานบัญชี หรือพนักงานดูแลระบบสารสนเทศ เพื่อจำกัดความแปรปรวนด้านพฤติกรรมหรือ

การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบกับเป็นลักษณะงานทั่วไปที่มีอยู่ในทุกองค์กร จึงคาดการณ์ให้เป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาภาพรวมได้ เพื่อให้ผลลัพธ์การศึกษาสามารถเทียบเคียงไปยังพฤติกรรมและการรับรู้ของกลุ่มองค์กรในอุตสาหกรรมอื่นได้ต่อไป

ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามให้แก่องค์กร จำนวน 200 ชุด และได้รับตอบกลับมาทั้งสิ้นจำนวน 186 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.00 โดยพบว่า มีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ และพิจารณาตัดออกจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 26 ชุด คิดเป็นร้อยละ 13.00 ดังนั้น แบบสอบถามที่สมบูรณ์และสามารถใช้ประกอบการศึกษาวิจัยนี้มีจำนวน 160 ชุด คิดเป็นร้อยละ 80.00 ของแบบสอบถามทั้งหมด

### วิธีการเก็บข้อมูล

งานวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณผ่านแบบสอบถาม โดยเป็นการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานภายในบริษัท เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและอิทธิพลของระยะห่างเชิงอำนาจที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ
2. ความพึงพอใจในการทำงาน จำนวน 20 ข้อ
3. ความคิดเห็นของพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานของท่าน จำนวน 14 ข้อ
4. วัฒนธรรมองค์กร จำนวน 8 ข้อ

ในส่วนของแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน ความคิดเห็นของพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานและวัฒนธรรมองค์กร เป็นการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานใช้มาตราวัดอันดับ โดยกำหนดระดับความคิดเห็นแบบประเมินค่าของลิเคิร์ต 7 ระดับ (7-Likert Scale) ได้แก่ ระดับ 1 คือไม่เห็นด้วยมากที่สุด ระดับ 2 คือ ไม่เห็นด้วย ระดับ 3 คือค่อนข้างไม่เห็นด้วย ระดับ 4 ไม่แน่ใจ ระดับ 5 ค่อนข้างเห็นด้วย ระดับ 6 เห็นด้วย และ ระดับ 7 เห็นด้วยมากที่สุด

แบบสอบถามแต่ละส่วนอ้างอิงข้อคำถามจากงานวิจัยต่างๆ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอ้างอิงแบบสอบถามแบบสั้นของ Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter (1990) จำนวน 14 ข้อ (Mackenzie, Podsakoff, & Rich, 2001; Podsakoff et al., 1990) ที่ Cronbach alpha = 0.93 ความพึงพอใจในการทำงานอ้างอิงแบบสอบถามของ Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) ที่พัฒนาโดย Weiss et al. (1967) ด้วยชุดคำถาม จำนวน 20 ข้อ (Pattersen, Warr, & West, 2004; Weiss et al., 1967) ที่ Cronbach alpha = 0.85 และวัฒนธรรมระยะห่างเชิงอำนาจอ้างอิงข้อมูลจากงานวิจัยของ Earley and Erez (1997) ด้วยคำถามจำนวน 8 ข้อ ที่ Cronbach alpha = 0.84

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยคำนวณระดับคะแนนของแต่ละตัวแปร (ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในการทำงาน และระดับระยะห่างเชิงอำนาจ) ด้วยการเฉลี่ยระดับคะแนนความคิดเห็น และนำมาวิเคราะห์เชิงสถิติเพื่อหาความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน (Spearman's Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ moderation analysis ด้วยสมการถดถอยแบบลำดับขั้น (hierarchical regression analysis)

ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรควบคุมจากข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ช่วงอายุของพนักงาน ระดับการศึกษา ช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานและช่วงค่าเฉลี่ยรายได้ต่อเดือน

## ผลการวิจัย

จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับ จำนวน 160 ชุด ของผู้ตอบแบบสอบถามเฉพาะพนักงานประจำสำนักงาน พนักงานบัญชี หรือพนักงานดูแลระบบสารสนเทศ โดยสามารถแจกแจงข้อมูลกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงมากที่สุด (ร้อยละ 66.25) และอยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี (ร้อยละ 33.13) มีวุฒิการศึกษาที่ระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 58.75) มีระยะเวลาปฏิบัติงานหรืออายุงานต่ำกว่า 10 ปี (ร้อยละ 52.50) และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ประมาณ 25,001-40,000 บาทต่อเดือน (ร้อยละ 38.13)

**ตารางที่ 1** ตารางแจกแจงความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ		จำนวน	ร้อยละ
เพศ (Gender)	หญิง	54	33.75
	ชาย	106	66.25
ช่วงอายุ (Age)	ต่ำกว่า 30 ปี	53	33.13
	31 - 40 ปี	43	26.88
	41 - 50 ปี	33	20.63
	51 - 60 ปี	31	19.38
ระดับการศึกษา (Education)	ต่ำกว่าปริญญาตรี	42	26.25
	ปริญญาตรี	94	58.75
	ปริญญาโท	24	15.00
	ปริญญาเอก	0	0.00

**ตารางที่ 1** ตารางแจกแจงความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

รายการ		จำนวน	ร้อยละ
ช่วงระยะเวลาปฏิบัติงาน (Employment Duration)	อายุงานต่ำกว่า 10 ปี	84	52.50
	อายุงานมากกว่า 10 - 20 ปี	32	20.00
	อายุงานมากกว่า 20 - 30 ปี	34	21.25
	อายุงานมากกว่า 30 ปี ขึ้นไป	10	6.25
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (Salary)	ต่ำกว่า 15,000 บาท	56	35.00
	15,001 - 25,000 บาท	61	38.13
	25,001 - 40,000 บาท	31	19.38
	40,000 บาทขึ้นไป	12	7.50

เมื่อวิเคราะห์อิทธิพลของระดับระยะห่างเชิงอำนาจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ที่ระดับ 5.36 คิดเป็นร้อยละ 76.57 ของระดับคะแนนเต็ม โดยมีระดับคะแนนต่ำสุดที่ 3.43 และ สูงสุดที่ 7.00 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95.00 ส่วนระดับความพึงพอใจในการทำงาน (JS) มีค่าเฉลี่ย 4.82 คิดเป็นร้อยละ 68.86

ของระดับคะแนนเต็ม โดยมีระดับคะแนนต่ำสุดที่ 3.10 และสูงสุดที่ 6.35 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.62 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95.00 และระดับระยะห่างเชิงอำนาจ (PDI) มีระดับค่าเฉลี่ยที่ 3.77 คิดเป็นร้อยละ 53.86 ของระดับคะแนนเต็ม โดยมีระดับคะแนนต่ำสุดที่ 1.00 และ สูงสุดที่ 6.50 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.99 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95.00

**ตารางที่ 2** สถิติเชิงบรรยายที่สำคัญ

	จำนวนข้อมูล	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)	160	3.43	7.00	5.36	0.76
ระดับความพึงพอใจ ในการทำงาน (JS)	160	3.10	6.35	4.82	0.62
ระดับระยะห่างเชิงอำนาจ (PDI)	160	1.00	6.50	3.77	0.99

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรพิจารณา ใช้การทดสอบสหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ทำการศึกษา โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน ดังตารางที่ 3 ตัวแปรที่แสดงในตารางประกอบด้วย เพศ (gender) อายุ (age) การศึกษา (education) ระยะเวลาการทำงานกับบริษัท (employment duration) เงินเดือน (salary) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ระยะห่างเชิงอำนาจ (PDI) และ ความพึงพอใจในการทำงาน (JS)

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในการทำงานและระดับระยะห่างเชิงอำนาจมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่า ตัวแปรควบคุม ได้แก่ เพศ ช่วงอายุของพนักงาน ระดับการศึกษา ช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน และช่วงค่าเฉลี่ยรายได้ต่อเดือนนั้น ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในการทำงานและระดับระยะห่างเชิงอำนาจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $p > 0.05$ )

ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงานมีค่า  $r = 0.57$  แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ซึ่งสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

นอกจากนั้น ผลการวิจัยระบุว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับระยะห่างเชิงอำนาจมีค่า  $r = -0.24$  เช่นเดียวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและระดับระยะห่างเชิงอำนาจที่มีค่า  $r = -0.21$  โดยมีระดับความสัมพันธ์เชิงลบในระดับปานกลาง สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความต่างทางอำนาจ และความสัมพันธ์

ของความพึงพอใจในการทำงานและความต่างทางอำนาจนั้น มีความสัมพันธ์ระหว่างกันเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ระบุว่า ระยะห่างเชิงอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ พบว่า ตัวแปรควบคุมมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 โดย ตัวแปรอายุ และช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีค่า  $r = 0.83$  แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียว หรือมีความสัมพันธ์เชิงบวก และตัวแปรช่วงค่าเฉลี่ยรายได้ต่อเดือน มีความสัมพันธ์ต่อตัวแปรช่วงอายุของพนักงาน ระดับการศึกษา ช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยมีค่า  $r = 0.64$  0.31 และ 0.56 ตามลำดับ แสดงว่า ตัวแปรช่วงอายุของพนักงาน ระดับการศึกษา ช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อตัวแปรช่วงค่าเฉลี่ยรายได้ต่อเดือน อย่างไรก็ตาม ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างตัวแปรอื่นๆ

**ตารางที่ 3** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมนของตัวแปรที่ศึกษา

	เพศ	อายุ	การศึกษา	ระยะเวลาการทำงานกับบริษัท	เงินเดือน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)	ระยะห่างเชิงอำนาจ (PDI)	ความพึงพอใจในการทำงาน (JS)
เพศ								
อายุ	0.12							
การศึกษา	0.09	-0.05						
ระยะเวลาการทำงานกับบริษัท	0.15	0.83**	-0.12					
เงินเดือน	-0.08	0.64**	0.31**	0.56**				
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)	0.03	-0.09	0.06	-0.03	-0.03			
ระยะห่างเชิงอำนาจ (PDI)	0.12	0.13	-0.08	0.11	-0.04	-0.24**		
ความพึงพอใจในการทำงาน (JS)	-0.01	0.05	0.12	0.12	0.13	0.57**	-0.21**	

\*\* Correlation is significant at the 0.05 level.

ผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ moderation analysis ด้วยสมการถดถอยแบบลำดับขั้น สำหรับแต่ละโมเดล โดยพิจารณาทดสอบระดับความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามเป็นลำดับตามโมเดล โดยเป็นการเพิ่มการทดสอบจากตัวแปรควบคุม ตัวแปรอิสระ ตัวแปรส่งผ่าน และอิทธิพลร่วม (interaction) โดยพิจารณา กำหนดระดับความเชื่อมั่นทางสถิติที่ร้อยละ 95.00 หรือที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนี้

เมื่อพิจารณาโมเดลที่ 4 พบว่า สามารถบ่งบอกอิทธิพลของระดับระยะห่างเชิงอำนาจต่อความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีค่า  $R = 0.66$  โดยโมเดลที่ 4 อธิบายทิศทางและระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ได้ที่ระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 44.00 ซึ่งจะพบว่า ผลความน่าเชื่อถือของสมการใน โมเดลที่ 1-4 นั้น มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เมื่อตัวแปรอิสระเพิ่มขึ้นตามลำดับการทดสอบสมการ และพิจารณาค่าผันแปรของตัวแปรที่ตอบสนองต่อโมเดลการวิเคราะห์

ที่ปรับจำนวนชุดข้อมูล (adjusted R-squared) นั้น มีค่าใกล้เคียงค่าผันแปรของตัวแปรที่ตอบสนองต่อโมเดลการวิเคราะห์ (R-squared)

ผลการทดสอบพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโมเดลที่ 2-4 นั้นสะท้อนความสัมพันธ์เชิงบวก โดยมีอิทธิพลในการส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานที่ระดับ 0.59 0.57 และ 0.60 ตามลำดับการทดสอบ ซึ่งมีผลต่อสมการอย่างมีนัยสำคัญ 0.05 กล่าวคือ เมื่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 ระดับ จะส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น 0.59 0.57 และ 0.60 ตามลำดับการทดสอบ ดังนั้น ผลการศึกษานี้สนับสนุนสมมติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

จากผลการทดสอบพบว่า ระดับระยะห่างเชิงอำนาจในโมเดลที่ 3-4 นั้นสะท้อนความสัมพันธ์เชิงลบกับความพึงพอใจในการทำงานที่ระดับ -0.08 และ -0.05

ผลการทดสอบพบว่า อิทธิพลร่วมระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับระยะห่างเชิงอำนาจในโมเดลที่ 4 นั้นสะท้อนความสัมพันธ์เชิงลบกับความพึงพอใจในการทำงานที่ระดับ -0.20 ซึ่งมีผลต่อสมการอย่างมีนัยสำคัญ 0.05 กล่าวคือ เมื่ออิทธิพลร่วมระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับระยะห่างเชิงอำนาจเพิ่มขึ้น 1 ระดับจะส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานที่ลดลง -0.20 ดังนั้น ผลการศึกษานี้สนับสนุนสมมติฐานที่ว่า ระยะห่างเชิงอำนาจมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยมีอิทธิพลในเชิงลบต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน

ทั้งนี้ ไม่พบอิทธิพลของตัวแปรควบคุม เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา ช่วงระยะเวลาปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ว่ามีผลอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

#### ตารางที่ 4 ผลการทดสอบอิทธิพลของตัวแปร

	โมเดลที่ 1		โมเดลที่ 2		โมเดลที่ 3		โมเดลที่ 4	
	B	VIF	B	VIF	B	VIF	B	VIF
ค่าคงที่	-0.56		-0.49		-0.49		-0.61*	
เพศ	-0.06	1.15	-0.11	1.15	-0.09	1.17	-0.06	1.18
อายุ	-0.22	3.97	-0.10	4.03	-0.09	4.05	-0.05	4.09
การศึกษา	0.17	1.46	0.12	1.46	0.11	1.47	0.11	1.47
ระยะเวลาการทำงานกับบริษัท	0.32*	3.61	0.24	3.63	0.24*	3.63	0.23	3.64
เงินเดือน	0.08	2.43	0.05	2.43	0.03	2.45	0.04	2.45
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)			0.59*	1.02	0.57*	1.08	0.60*	1.09
ระยะห่างเชิงอำนาจ (PDI)					-0.08	1.12	-0.05	1.14
อิทธิพลร่วมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และระยะห่างเชิงอำนาจ (TFL*PDI)							-0.20*	1.06
R	0.22		0.62		0.63		0.66	
R-Square	0.05		0.39		0.39		0.44	
Adj. R-Square	0.02		0.36		0.37		0.41	
F	1.49*		16.14*		14.09*		14.65*	

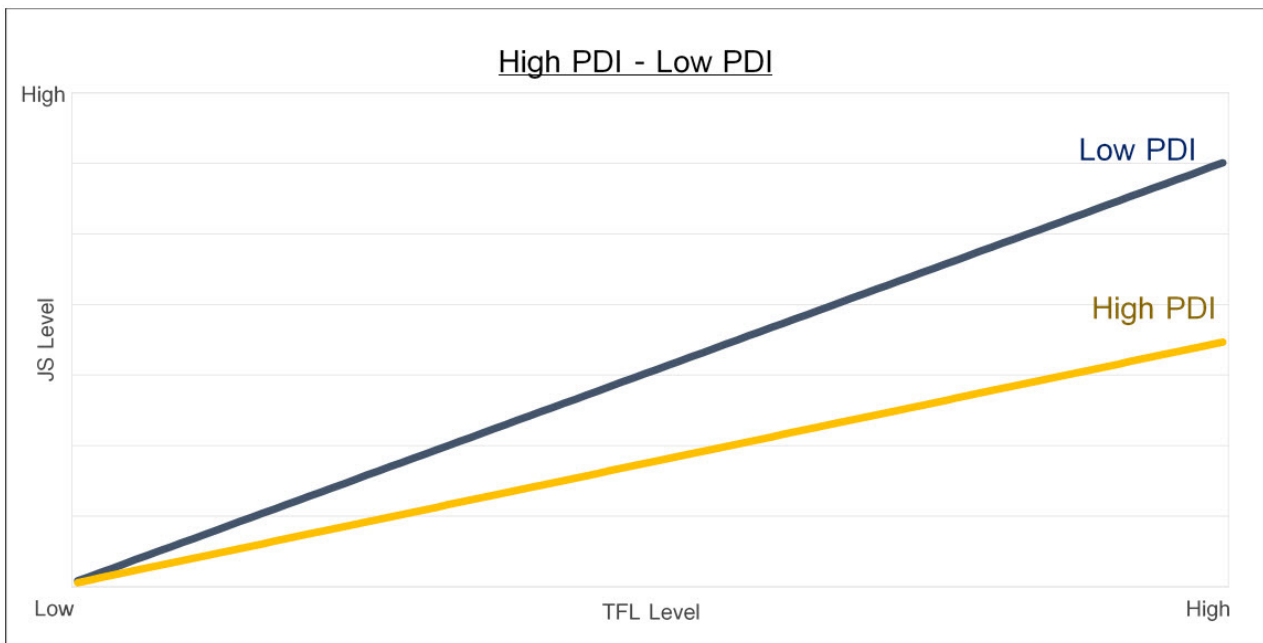
\*. Value is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน นั่นคือ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลส่งเสริมหรือยกระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และพบว่า วัฒนธรรมระยะห่างเชิงอำนาจนั้น มีความสัมพันธ์เชิงลบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจในการทำงาน นั่นคือ วัฒนธรรมระยะห่าง

เชิงอำนาจมีอิทธิพลกีดขวางการดำเนินงานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาอิทธิพลของระยะห่างเชิงอำนาจต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงาน สามารถอธิบายอิทธิพลของวัฒนธรรมได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในการทำงาน และระดับระยะห่างเชิงอำนาจ

ภาพที่ 3 แสดงให้เห็นได้ว่า อิทธิพลของระยะห่างเชิงอำนาจนั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้นำแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยถือเป็นอุปสรรคสำหรับผู้นำในการส่งเสริมหรือยกระดับความพึงพอใจในการทำงาน เห็นได้จากในระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับเดียวกัน เมื่อมีวัฒนธรรมระยะห่างเชิงอำนาจที่แตกต่างกัน คือ ระดับสูง หรือระดับต่ำจะส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานที่ต่างกัน โดยที่ระดับความต่างทางอำนาจระดับต่ำ (low power distance) จะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าวัฒนธรรมที่มีความต่างทางวัฒนธรรมในระดับสูง (high power distance)

จึงกล่าวได้ว่า ระดับของระยะห่างเชิงอำนาจนั้นมีอิทธิพลเชิงลบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานที่ลดลง

## อภิปรายผลการศึกษา

สรุปผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลส่งเสริมยกระดับของความพึงพอใจในการทำงานได้สะท้อนได้ว่า พฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการดำเนินงานของพนักงาน โดยถือเป็นพฤติกรรมที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้นำและผู้ตาม (Rad & Yarmohammadian, 2006) เพื่อให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และเต็มใจในการทำงานให้แก่ผู้นำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานต่างๆ และเมื่อพิจารณาอิงตามทฤษฎี พบว่า ทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย (the full range of leadership

model) อธิบายว่า พฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นั้นแสดงออกได้ 4 พฤติกรรม คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass, 1985) ซึ่งเมื่อผู้นำมีแนวโน้มการแสดงออกในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ย่อมส่งผลต่อการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้ ผลการศึกษาที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suepsuk (2005) และ Rawiphisut (2009) ที่พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ โดยการมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยเพิ่มผลผลิตทางการพยาบาล และยังมีผลกระทบต่อกระบวนการทางจิตใจของผู้ตามที่ทำให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเมื่อผู้นำแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็นและรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำจะทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ และกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ใส่ใจถึงความต้องการ ความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล และจะส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ ผลวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Aepthaisong (2015) ที่ศึกษาพนักงานโรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 155 คน และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชา ผ่านการเป็นแบบอย่างที่ดี กระทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักศีลธรรม ส่งเสริมกระตุ้นให้ผู้ตามพัฒนาความคิดเพื่อสร้างมุมมองใหม่ๆ ในการทำงาน ให้คำแนะนำที่ดีในการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมถึงมีส่วนร่วมรับผิดชอบจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น พนักงานจึงให้ความเคารพชื่นชม พร้อมทั้งให้ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาของตนว่ามีความสามารถ มีการบังคับบัญชาที่เหมาะสม และมีความคิดที่ทันสมัย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mekprasat (2016) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะพิจารณาและเข้าใจทั้งด้านความรู้ ความสามารถและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้ช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ส่งเสริม และสนับสนุน ซึ่งเป็นผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจ รับรู้ถึงความเอาใจใส่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และจะนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพ

ในการนี้ ความสัมพันธ์ระยะห่างเชิงอำนาจมีอิทธิพลทางลบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ เมื่อรูปแบบวัฒนธรรมมีระดับระยะห่างเชิงอำนาจระดับต่ำ ผู้นำและผู้ตามในองค์กรจะมีระยะห่างระหว่างความสัมพันธ์ที่แคบกว่า หรือมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันกว่ารูปแบบวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจระดับสูง ทำให้เกิดความรู้สึกเท่าเทียมระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นผลให้ผู้ตามมีความกล้าในการช่วยตัดสินใจ และทำงานร่วมกันได้อย่างสอดคล้องเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน (Hofstede & Hofstede, 2005) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจระดับสูงนั้น จะพบว่า ผู้ตามจะคาดหวังผู้นำแบบสั่งการ ที่มีลักษณะของการสั่งการที่ชัดเจน มีแนวทางการทำงานหรือการแก้ไขปัญหาที่เฉพาะเจาะจงชัดเจน (Javidan et al., 2006) รวมทั้งการสั่งการหรือสั่งงานจะขึ้นกับกลุ่มคนหรือบุคคลเฉพาะกลุ่ม พนักงานคาดหวังว่าจะต้องได้รับคำสั่งในการทำงานอย่างละเอียด (Rungnoi, 2003) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่แตกต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Rad & Yarmohammadian, 2006) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตามในการสร้างเป้าหมายและแนวทางในการทำงานร่วมกัน (Javidan et al., 2006) ดังนั้น ระยะห่างเชิงอำนาจที่เพิ่มสูงขึ้นจึงกลายเป็นอุปสรรคหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Klankamnoet (2002) ที่ศึกษากลุ่มตัวอย่างกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 272 คน และพบความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระยะห่างเชิงอำนาจ เช่นเดียวกับ Kirman et al. (2009) ที่ศึกษาวิจัยพฤติกรรมและทัศนคติของคนจีนและคนอเมริกา ผ่านหัวหน้างาน จำนวน 174 คน และพนักงานใต้บังคับบัญชาจำนวน 560 คน และพบว่า ระยะห่างเชิงอำนาจที่สูงนั้นมีผลเชิงลบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในด้านอิทธิพลระยะห่างเชิงอำนาจ งานวิจัยนี้พบว่า ระยะห่างเชิงอำนาจในระดับสูงมีผลกีดขวางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ ระยะห่างเชิงอำนาจเป็นอุปสรรคหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการนำองค์กร หรือนำพนักงานที่มีเป้าประสงค์เพื่อสร้างหรือยกระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในทางกลับกัน ผู้นำจะสามารถแสดงออกอย่างมีประสิทธิภาพเมื่ออยู่ภายใต้วัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจ

ในระดับต่ำ (Avolio et al., 2004; Eylon & Au, 1999; Hofstede & Hofstede, 2005; Javidan et al., 2006; Kirman et al., 2009) โดยเฉพาะในประเทศไทยมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงวัฒนธรรมในระดับสูง (Hofstede, 2011) ย่อมส่งผลให้ผู้นาองค์กรไทยมักมีการตัดสินใจและสั่งการแบบรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง โดยผู้นามีแนวโน้มยึดติดกับตำแหน่งและลำดับอาวุโส ซึ่งนำมาสู่การละเลยความรู้ ความสามารถ และความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของพนักงานลดลงในที่สุด

### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในทางปฏิบัติ

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลส่งเสริมระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยหลักสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมีส่วนร่วมของทั้งหัวหน้าและพนักงาน บนความเอาใจใส่และกระตุ้นชักจูงพนักงานแต่ละราย ตามความชอบและความสามารถ เพื่อผลักดันและส่งเสริมขีดความสามารถ และศักยภาพของพนักงานเพื่อประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้นาจะวางบทบาทการเป็นที่ปรึกษามากกว่าผู้สั่งการ ซึ่งด้วยหลักการดังกล่าวทำให้พนักงานทำงานได้อย่างอิสระ มีการแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์ ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในบริบทของวัฒนธรรมไทย มีค่านิยมระบบอาวุโสและระบบอุปถัมภ์ของสังคมไทยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร สะท้อนถึงระยะห่างเชิงอำนาจในแต่ละระดับชั้นขององค์กร เช่น การมีโครงสร้างองค์กรแบบลำดับขั้นหรือระบบราชการ ซึ่งถือเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการดำเนินงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานมากกว่าการรับและปฏิบัติตามคำสั่ง ดังนั้น หากหัวหน้าเล็งเห็นผลประโยชน์หรือข้อดีในการนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ในการบริหารจัดการพนักงานภายใต้บังคับบัญชา หัวหน้าจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถลดอุปสรรคของระยะห่างเชิงอำนาจเพื่อยกระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ในด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ หัวหน้าหน่วยงานจะต้องแสดงออกอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความศรัทธา ตลอดจนความภักดีของพนักงาน เพื่อสร้างการรับรู้ของพนักงานต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเพื่อยกระดับ และส่งเสริมความเต็มใจ ความพึงพอใจ และความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพ

งานที่มีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย การทำงานที่ชัดเจน และครอบคลุมถึงเป้าหมายระยะยาวในอนาคตให้แก่พนักงานภายใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างความตระหนักถึงการมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กร (Bass, 1985; Burns, 1978; Lok & Crawford, 2003; Madanchian et al., 2016)

ในด้านงานการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ควรมีแนวทางลดอุปสรรคระยะห่างเชิงอำนาจที่จะมีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการจัดทำระบบงานมาตรฐาน (standard work) เพื่อลดปัญหาการสั่งการของหัวหน้าภายใต้วัฒนธรรมของลำดับชั้นในหน่วยงาน ผ่านการที่พนักงานจะรับรู้ความรับผิดชอบในส่วนของตนเอง อย่างชัดเจน ดำเนินงาน ตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาได้ตามระบบขั้นตอนของงานที่มีมาตรฐาน เช่น การจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (job description) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (work instruction) หรือคู่มือการปฏิบัติงาน (work procedure) ของพนักงานแต่ละราย เพื่อสร้างกรอบในการทำงานเบื้องต้น เป็นการลดความกดดันของพนักงานจากการสั่งการของหัวหน้า ร่วมกับการที่หัวหน้าแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลทางบวกต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน (Snizek & Bullard, 1983) อีกทั้งหัวหน้าอาจจะพิจารณาจัดกิจกรรมการประชุมร่วมกัน ประมาณ 15 นาที ในช่วงเช้าทุกวันก่อนเริ่มงานเพื่อสร้างการสื่อสารระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารและติดตามสถานะงานของพนักงานแต่ละราย เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานร่วมกันเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุง และพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้หัวหน้าสามารถสร้างแรงกระตุ้น กำลังใจ และแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงานที่มีเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน และเป็นการส่งเสริมกระชับความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น สำนักงานใหญ่ ประเทศญี่ปุ่น ที่มีหลักการบริหารจัดการองค์กร คือ วิถีแห่งโตโยต้า (The Toyota Way) โดยกิจกรรมที่สำคัญ คือ จัดประชุมร่วมกันในช่วงเช้าทุกวัน ประมาณ 10 นาที เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ประจำวัน ซึ่งอาจจะเป็นข้อมูลข่าวสารต่างๆ หรือปัญหาที่พบจากการทำงานหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อให้หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานร่วมกันเสนอแนะแนวทางรับมือและจัดการกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ (Liker, 2004)

## ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอเพื่อการวิจัยในอนาคต

1. งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะอิทธิพลของระยะห่างเชิงอำนาจ ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างทางวัฒนธรรมตามทฤษฎี cultural dimension ของ Geert Hofstede ยังมีมิติอื่น เช่น สังคมปัจเจกชนหรือเป็นกลุ่ม (individualism - collectivism) การให้ความสำคัญระหว่างชาย-หญิง (masculinity - femininity) และการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (uncertainty avoidance) เป็นต้น ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้อาจส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จึงเสนอให้มีการขยายการศึกษาประเด็นดังกล่าวในอนาคต

2. จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาที่จำกัดเพียงองค์กรเดียวและศึกษาเฉพาะในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคเท่านั้น จึงเสนอแนะให้งานวิจัยในอนาคตขยายขอบเขตการศึกษา เพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่าง และให้พิจารณาทดสอบผลการวิจัยในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นของประเทศไทย เพื่อเพิ่มหลักฐานเชิงประจักษ์ในบริบทอื่นๆ และยังสามารถพิจารณาเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมต่างชาติ เพื่อศึกษาผลกระทบของระยะห่างเชิงอำนาจที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างไปตามบริบทวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ▼

## References

- Aepthaisong, N. (2015). *Kānraprū phāwā phū nā bāep plianplāeng khwāmphungphōchāi nai ngān læ phruttikam kān pen samāchik thī dī khōng 'ongkān: kōranī suksā phanakngān rōngrām hāng nung nai khēt Krung Thēp Mahā Nakhōn* [Perceived transformational leadership, job satisfaction and organizational citizenship behavior: A case study of one hotel in Bangkok] (Master's thesis, Thammasat University).
- Alvi, H. A., Hanif, M., Adil, S., & Ahmed, R. R. (2014). Impact of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6(27), 30-39.
- Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., Macdonald, O., & Nguyen-quang, T. S. (2015). Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (part one). *Industrial and Commercial Training*, 47(2), 73-80.
- Asuakan, C. (2003). *Kānsū'sān khōng phūbāngkhapbanchā phū' a sāng kānyōmrāp chāk phū tai bangkhapbanchā thī mī 'āwusō mak kwā nai 'ongkōn Thai* [Superiors' communication for compliance gaining from seniorer subordinates in Thai organizations] (Master's thesis, Chulalongkorn University).
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9-32.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction – A review. *European Scientific Journal, 8*(10), 24-46.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science, 2*(18), 261-267.
- Castro, M. L., & Martins, N. (2010). The relationship between organizational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(1), 1-9.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization, 14*(2), 155-185.
- Dirani, K. M. (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector. *Human Resource Development International, 12*(2), 189-208.
- Earley, P. C., & Erez, M. (1997). *The transplanted executive: Why you need to understand how workers in other countries see the world differently*. New York: Oxford University Press.
- Eylon, D., & Au, K. Y. (1999). Exploring empowerment cross-cultural differences along the power distance dimension. *International Journal of Intercultural Relations, 23*(3), 373-385.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related value*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online Reading in Psychology and Culture. *International Association for Cross-Cultural Psychology, 2*(1), <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Holdnak, B. J., Harsh, J., & Bushardt, S. (1993). An examination of leadership style and its relevance to shift work in an organizational setting. *Health Care Management Review, 18*(3), 21-30.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Leadership, culture and organizations: The globe study of 62 nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hurduzeu, R. E. (2015). The impact of leadership on organizational performance. *SEA-Practical Application of Science, 6*(2), 289-293.

- Javidan, M., Dorfman, P., de Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross-cultural lessons in leadership from project globe. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90.
- Jeanine, K. A., Leanna, L., Martin, B., & Peter, J. R. (2014). Cultural impact of human resource practices on job satisfaction global study across 48 countries. *Cross Cultural Management*, 21(1), 55-77.
- Kantabutra, S. (2006). Relating vision-based leadership to sustainable business performance: A Thai perspective. *Kravis Leadership Institute Leadership Review*, 6, 37-53.
- Klankamnoet, B. (2002). *Khwāmsamphan rawāng phāwa phūnam khōng huānā hō phūpūai watthanatham ‘ongkān khōng hō phūpūai kap khwām phukphan tō ‘ongkān khōng phayābān wichāchīp rōngphayābān tamruāt, Krung Thep Maha Nakhon* [Relationships between leadership of head nurses, organizational culture, and organizational commitment by professional nurses, police hospital, Bangkok] (Master's thesis, Kasetsart University).
- Klanklin, K. (1982). *Khwāmkhithen kiēokap rabop ‘āwusō khōng phayābān wichāchīp nai phāk nū’a, prathēt Thai* [Opinions concerning seniority system of professional nurses in the Northern Region of Thailand] (Master's thesis, Chulalongkorn University).
- Kieu, H. (2010). *Leadership styles and organizational performance: A predictive analysis* (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569.
- Kirman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-culture examination. *The Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organization commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Madanchian, M., Hussien, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2016). Effects of leadership on organizational performance. *Economics and Education*, 143-168.
- Malik, A., Farooqi, Y. A., & Ahmad, M. (2016). Job satisfaction and job commitment through transformational Leadership. *European Journal of Business and Management*, 8(13), 55-61.

- Mekprasat, T. (2016). *‘Itthiphon khōng phāwā phūnam kān plānplāng tō watthanatham ‘ongkān khwāmphungphōchhai nai kānthamngān khwāmphukphan tō ‘ongkān læ phonkān patibat ngān khōng phanakngān nai klum ‘utsāhakam phū phalit chinsūan yān yon khōng prathēt Yīpun nai prathēt Thai* [The influence of transformational leadership on organizational culture, job satisfaction, organization commitment and employee job performance of Japanese automobile part manufacturer in Thailand]. *Doctor of Philosophy in Social Sciences Association*, 6(special), 81-96.
- Pannarot, R. (2003). *Phonkrathop khōng patchai dān watthanatham ‘ongkōn kōkān phatthana phalittaphan mai nai klum ‘utsāhakam sū’aphā samretrūp khōng Thai* [Effects of organizational culture factors on new product development in Thai ready-made garment industry] (Master’s thesis, Chulalongkorn University).
- Pattersen, M., Warr, P., & West, M. A. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(2), 193-216.
- Pauluzzo, R. (2010). How cultural determinants may affect HRM: The case of Italian companies in China. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1), 78-95.
- Pimpa, N. (2009). Learning problems in transnational business education and training: The case of MBA in Thailand. *International journal of Training and Development. International Journal of Training and Development*, 13(4), 262-279.
- Pimpa, N. (2012). Amazing Thailand: Organizational culture in the Thai public sector. *International Business Research*, 5(11), 35-42.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Rabibhadana, A., M.R. (1975). *Sangkhom Thai nai samai ton krung Rattanakosin Phō.Sō. 2325-2416* [The organization of thai society in the early Bangkok period 1782-1873]. Bangkok: The Foundation for the Promotion of Social Sciences and Humanities, Thammasat University.
- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between manager’s leadership style and employees’ job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28.
- Rawiphisut, C. (2009). *Patchai thamnāi khwāmphungphōchhai nai ngān khōng phayabān wichāchīp phanæk phūpūainōk rōngphayabān rat Krung Thep Maha Nakhōn* [Predictors of job satisfaction of professional nurses in outpatient department, governmental hospitals, Bangkok metropolis] (Master’s thesis, Chulalongkorn University).

- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.
- Samretkit, M. (2008). *Khwāmsamphan rawāng k̄anphatthanā ton 'ēng laksana ngān phāwa phū nam k̄an plianplæng khōng huānā hō phūpuāi kap prasitthiphon læ prasitthiphap khōng ngān tām k̄anraprū khōng phayabān wichāchīp rōngphayabān 'ēkkachon Krung Thēp Mahā Nakhōn* [Relationships between self-development, job characteristics, transformational leadership of head nurses, and work efficacy and effectiveness as perceived by professional nurses, private hospitals, Bangkok Metropolis] (Master's thesis, Chulalongkorn University).
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Scott, J. C. (1972). Patron-Client politics and political change in Southeast Asia. *American Political Science Review*, 66(1), 91-113.
- Sempene, M. E., Rieger, H. S., & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organizational culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- Snizek, W. E., & Bullard, J. h. (1983). Perception of bureaucracy and changing job satisfaction: A longitudinal analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 275-287.
- Suepsuk, P. (2005). *Khwāmsamphan rawāng k̄anraprū laksana ngān phāwa phū nam k̄an plianplæng khōng huānā hō phūpuāi kap khwām suk nai k̄anthamngān khōng phayabān pračhamk̄an rōngphayabān mahawitthayaīai khōng rat* [Relationships between work characteristics, transformational leadership of head nurses and joy at work of staff nurses, governmental university hospitals] (Master's thesis, Chulalongkorn University).
- Tangsakunnurak, C., Inkliang, C. & Khantiphong, P. (2015). *Khwāmsamphan rawāng watthanatham 'ongk̄an khwāmphung phōčhai nai ngān læ khwām tangčhai čha lā'ōk: k̄an wikhrō 'itthiphon kamkap læ 'itthiphon song phān* [Relationships among organizational culture, job satisfaction and intention to leave: Moderation and mediation analyses] (Master's thesis, Chulalongkorn University).
- Vinger, G., & Cilliers, F. (2006). Effective transformational leadership behaviors for managing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 1-9.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenya and U.S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcome. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 515-530.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.

Wongsit, M. (1992). *Thatsanakhati t̄ khāniyom k̄eokap khr̄pkhr̄a nai sangkhom Thai* [Attitude toward family value in Thai society]. (Master's thesis, Chulalongkorn University).