

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง
และความพึงพอใจในงานของพนักงานภายหลังการควบรวมกิจการ
The Influence of Transformational Leadership on Employees'
Openness to Change and Job Satisfaction after Mergers
and Acquisitions

Article History

Received: February 26, 2024

Revised: June 23, 2024

Accepted: June 24, 2024

จิตติพร กงจักร¹

Jittiporn Kongjak

จตุมาต ทวีไพบูลย์วงศ์²

Jutamard Thaweepaiboonwong

บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ทำงานในบริบทองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงภายหลังการควบรวมกิจการ โดยศึกษาจากกลุ่มพนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 270 คน ใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการศึกษา พบว่า โมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า CMIN/DF = 1.793 GFI = 0.948 AGFI = 0.921 NFI = 0.967 CFI = 0.985 RMR = 0.016 และ RMSEA = 0.054 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานผ่านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาและการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานของพนักงานได้ร้อยละ 41.10

¹ นิสิตหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ประเทศไทย

MBA Student, Faculty of Management Sciences Kasetsart University Sriracha Campus, Thailand

E-mail: jittiporn.k@ku.th

² คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ประเทศไทย

Faculty of Management Sciences Kasetsart University Sriracha Campus, Thailand

E-mail: jutamard.t@ku.th

* งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนวิจัยจาก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน การควบรวมกิจการ

Abstract

This study employs a quantitative research methodology to analyze the influence of transformational leadership on employees' openness to change and their perception of job satisfaction. The sample comprised of 270 individuals employed at an automotive part manufacturing company in Prachinburi Province who had undergone organizational changes following mergers and acquisitions. Data collection was conducted through the administration of questionnaires. The collected data was then analyzed using structural equation modeling. The results indicate that the hypothesized model demonstrated a good fit, as shown by the following values: CMIN/DF = 1.793, GFI = 0.948, AGFI = 0.921, NFI = 0.967, CFI = 0.985, RMR = 0.016, and RMSEA = 0.054. Transformational leadership has a positive influence on employees' degree of job satisfaction. Furthermore, transformational leadership indirectly influences employees' satisfaction with their jobs by fostering an openness to change. Transformational leadership and an openness to change account for 41.10% of the variation in job satisfaction.

Keywords: Transformational Leadership, Openness to Change, Satisfaction, Mergers and Acquisitions

บทนำ

ในช่วงสองถึงสามทศวรรษที่ผ่านมา การควบรวมกิจการทั้งในประเทศเดียวกันและในลักษณะข้ามพรมแดนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างมาก โดยเฉพาะการควบรวมกิจการที่เกี่ยวข้องกับประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ (emerging economies) (Kumar, Sengupta, & Bhattacharya, 2023) เนื่องจากเป็นกลุ่มประเทศที่มีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจสูงและมีความน่าดึงดูดใจในการลงทุน ในระดับมหภาคนั้น การควบรวมกิจการสร้างประโยชน์จากการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ ด้วยการมีทรัพยากรและความสามารถที่มากขึ้น นำไปสู่การประหยัดจากขนาดการผลิต รวมทั้งช่วยปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมของประเทศ โดยการลดจำนวนบริษัทในอุตสาหกรรมและเพิ่มความเข้มข้นของตลาด

ในระดับองค์กร การควบรวมกิจการเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่เพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ทำให้ธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้น ตอบสนองความต้องการของตลาดได้มากขึ้น มีส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น มีทรัพยากรการผลิตเพิ่มขึ้น และช่วยให้บริษัทเข้าถึงทรัพยากร เช่น เทคโนโลยี สิทธิบัตร นวัตกรรม รวมทั้งการควบรวมกิจการทำให้ธุรกิจมีโอกาสได้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถของพนักงาน (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2019) นอกจากนี้ การควบรวมกิจการข้ามพรมแดนแบบดิจิทัล ยังเพิ่มคุณภาพของนวัตกรรมและบริการ

จากการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา ซึ่งพบได้ในองค์กรที่มีเทคโนโลยีขั้นสูง องค์กรที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่ และ องค์กรที่แสวงหาดิจิทัล (Xu & Deng, 2024)

การรวบรวมกิจการเป็นรูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจซึ่งมักส่งผลกระทบต่อพนักงานจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น จากวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ความไม่แน่นอนเกี่ยวกับตำแหน่งงาน ความมั่นคงในงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน ซึ่งทำให้พนักงานต้องมีการปรับตัวอย่างมาก จากการวิจัยที่ผ่านมา แสดงให้เห็นได้ชัดเจนว่า การรวบรวมกิจการส่งผลทำให้พนักงานเกิดความวิตกกังวลและเกิดความเครียด รวมทั้งส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (Devkota et al., 2023; Isonne et al., 2021) ซึ่งในทางพฤติกรรมองค์กรนั้น เป็นที่ทราบดีว่าความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติที่สำคัญเนื่องจากส่งผลต่อพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน เช่น ความผูกพัน ยึดมั่นในงาน การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Chayomchai, 2020) ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Hermawan, Thamrin, & Susilo, 2020) รวมทั้งผลการดำเนินงานขององค์กร (Ahmad & Raja, 2021)

ทัศนคติของพนักงานในการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (openness to change) จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพนักงาน โดยเฉพาะในการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ เนื่องจากพนักงานที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะรับมือกับความเครียดและความเหนื่อยล้าได้ดีกว่า สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรใหม่และความคาดหวังใหม่ๆ ได้ และพร้อมที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งส่งผลดีทั้งต่อความสำเร็จในงานของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรจากการได้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของพนักงาน ดังนั้น จึงถือได้ว่าการเปิดรับของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงเป็น “เงื่อนไขเริ่มต้นที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่จะพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ” (Miller, Johnson, & Grau, 1994) ในทางกลับกันการไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงเป็น “สัญญาณลางร้าย” ที่อาจทำนายความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงตามแผนได้ ถึงแม้การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นเรื่องเฉพาะตัวที่ต้องอาศัยการเปิดกว้างและการยอมรับความแปลกใหม่ที่เกิดขึ้น (Fugate & Kinicki, 2008) การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นจุดเริ่มต้นของความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และความมุ่งมั่นในการทำงานต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Yue, Men, & Ferguson, 2019)

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากการรวบรวมกิจการทำให้เกิดผลกระทบต่อทั้งโครงสร้างองค์กร ด้านเทคโนโลยี ด้านกลยุทธ์ ด้านตัวบุคคล และส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ดังนั้น ความสามารถของผู้บริหารในการจัดการองค์กรหลังการรวบรวมกิจการถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในธุรกิจได้ ผู้บริหารทุกระดับจึงต้องมีภาวะผู้นำที่จะสามารถในการวางแผน และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ช่วยให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก ผ่านการมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นการตัดสินใจ รวมทั้งทำให้พนักงานมีทัศนคติที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำมาซึ่งการปฏิบัติงานอย่างด้วยความพึงพอใจในการทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานภายหลังจากการรวบรวมกิจการ จึงเป็นที่มาของความสนใจในการศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปิดรับการ

เปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยทำการศึกษาจากบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ สัญชาติญี่ปุ่น แห่งหนึ่งภายหลังจากการควบรวมกิจการ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการเปิดรับ การเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานของพนักงานภายหลังจากการควบรวมกิจการ

การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดการวิจัย

ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง องค์กรแต่ละองค์กรควรมีผู้นำที่สามารถกระตุ้นพนักงานให้สามารถ ปรับตัวต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งผู้นำเหล่านี้จะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างแรงจูงใจ และเสนอแนวคิดใหม่ๆ ให้กับพนักงานหรือเพื่อนร่วมงานหลังจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ Bass and Avolio (1994) ได้แสดงถึงลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 1) ผู้นำ สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามตนเองได้ โดยได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้อื่น หรือ “มีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (idealized influence)” 2) สามารถกระตุ้นหรือจูงใจผู้อื่นปฏิบัติหรือคิดตามสิ่งที่ต้องการได้ ผลักดันให้ คนในองค์กรมีความเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกัน หรือ “สร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation)” 3) สามารถ สื่อสารหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดหรือมุมมองใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์ผลงาน รู้จักนำนวัตกรรมต่างๆ มาใช้หรือ ดัดแปลงให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือ “กระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation)” และ 4) สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล หรือ “คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration)”

การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงถือเป็นเงื่อนไขเริ่มต้นที่สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงตามแผน (planned change) ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น เพื่อให้พนักงานสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีการ เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและความเต็มใจที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Wanberg & Banas, 2000) จาก แนวคิดของ Miller et al. (1994) และ Wanberg and Banas (2000) สามารถสรุปองค์ประกอบหลักของการเปิดรับ การเปลี่ยนแปลงได้เป็นสองส่วน คือ 1) ความเต็มใจที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เสนอ (willingness to support the proposed change initiatives) และ 2) ความรู้สึกเชิงบวกต่อผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง (positive affect toward the change outcomes) ซึ่งพนักงานเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งประโยชน์ การวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเปิดรับของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ในอุตสาหกรรมการ ธนาคารในประเทศปากีสถาน (Zainab, Akbar, & Siddiqui, 2021) ในกลุ่มข้าราชการ ในประเทศอินโดนีเซีย (Frma & Ardiyanti, 2022) รวมทั้งการวิเคราะห์ทอภิมานจากงานวิจัยเชิงประจักษ์ (meta-analysis) ของ Peng, Li, Wang, and Lin (2021) แสดงผลในทางเดียวกันโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับ ความจำเป็นและเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H₁) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อการเปิดรับการ เปลี่ยนแปลงของพนักงาน

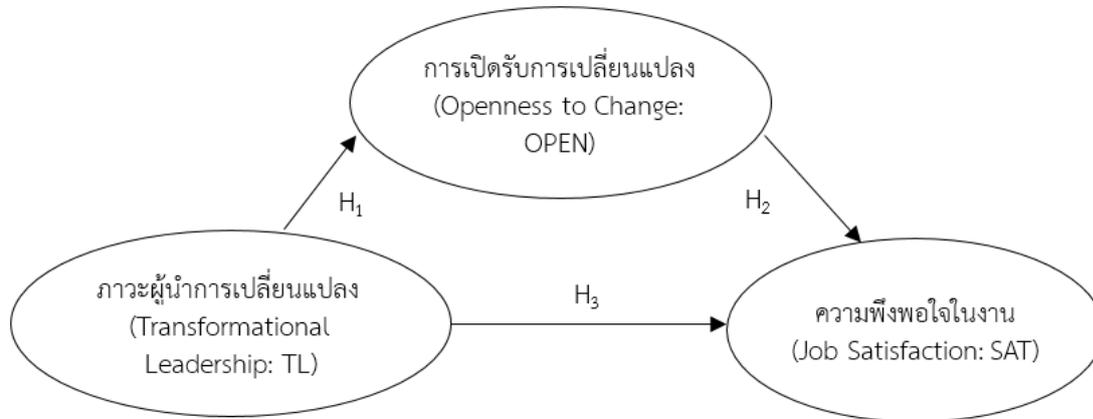
ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) เกิดจากความรู้สึกของบุคคลถึงสิ่งที่ได้รับจากการทำงานว่าเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ Smith, Kendall, and Hulin (1969) แสดงถึงสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานประกอบด้วย 1) ความรู้สึกชอบหรือพึงพอใจต่อ “ลักษณะงาน (work itself)” ที่ตนเองปฏิบัติหรือที่ต้องรับผิดชอบ 2) ความรู้สึกชอบหรือพึงพอใจต่อ “ค่าตอบแทน (pay)” รวมถึงเงินเดือนและผลประโยชน์อื่นๆ เช่น สวัสดิการ โบนัสประจำปี ที่มีความเหมาะสมกับความสามารถ ยุติธรรมและเป็นธรรม 3) ความรู้สึกชอบและพึงพอใจต่อ “โอกาสและความก้าวหน้า (promotion opportunity)” ได้รับโอกาสฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และรับรู้ถึงโอกาสที่จะก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน 4) ความรู้สึกชอบหรือพึงพอใจต่อ “ผู้บังคับบัญชา (supervisor)” ซึ่งสั่งการ กำกับ ควบคุมดูแล ช่วยเหลือและให้คำแนะนำได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีความยุติธรรม และ 5) ความรู้สึกชอบหรือพึงพอใจต่อ “เพื่อนร่วมงาน (coworker)” จากการได้รับการยอมรับ ให้เกียรติ ช่วยเหลือ และให้คำแนะนำต่างๆ การวิจัยที่ผ่านมาพบว่าการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยการศึกษาของ Wanberg and Banas (2000) กับพนักงานขององค์กรไม่แสวงหากำไรด้านการเคหะและพัฒนาชุมชน ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงจากการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน และการวิจัยของ Hinduan and Wilson-Evered (2009) พบว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงานในสถานการณ์การควมรวมกิจการของธนาคารในประเทศอินโดนีเซีย จะขึ้นอยู่กับ การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 2 (H₂) การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

การวิจัยที่ผ่านมาในหลากหลายบริบท พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ทั้งในภาคการค้าปลีก (Anunthawichak & Phiphopaekasit, 2021) ภาคอุตสาหกรรม (Chen, Ding, & Li, 2021) รวมทั้งในบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย (Kanlaya & Thaweepaiboonwong, 2023) ทั้งนี้ พนักงานเกิดความพึงพอใจได้จากการที่ความต้องการในงานของพนักงานได้รับการตอบสนอง จากการมอบหมายงานที่ท้าทาย การได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การได้รับโอกาสความก้าวหน้าในงาน รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 3 (H₃) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามภายหลังได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา (COE no. COE66/019) กำหนดประชากร กลุ่มตัวอย่าง การสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นดังนี้

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ พนักงานของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในจังหวัดปราจีนบุรี ซึ่งได้มีการควบรวมกิจการ และพนักงานต้องปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรหลังมีการควบรวมกิจการ จากข้อมูลแผนกทรัพยากรบุคคลของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในปี พ.ศ. 2565 ซึ่งมีจำนวน 1,048 คน

เนื่องจากขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ควรจะมีประมาณ 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) หรือ 15-20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ (Anderson & Gerbing, 1988) ผู้วิจัยกำหนดจำนวนตัวอย่างในการวิจัยนี้เป็น 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งงานวิจัยนี้มีจำนวนตัวแปรที่สังเกตได้อยู่จำนวน 12 ตัวแปร ได้ขนาดตัวอย่าง 240 คน และเก็บตัวอย่างเพื่อการได้ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์อีกประมาณร้อยละ 12.00 จึงได้ขนาดตัวอย่างที่เก็บทั้งสิ้นเป็น 270 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (proportionate stratified sampling) โดยกำหนดจำนวนพนักงานที่เป็นตัวอย่างในแต่ละแผนก ตามสัดส่วนของพนักงานแผนกนั้นๆ ต่อพนักงานทั้งหมดของบริษัทที่เป็นตัวอย่าง และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (simple random sampling) จากพนักงานทุกระดับในแต่ละแผนก แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนตัวอย่างจำแนกตามแผนก

แผนก	จำนวนพนักงาน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
แผนกผลิต	682	65.08	172
แผนกตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ	124	11.83	31
แผนกวางแผนธุรกิจและพัฒนาองค์กร	93	8.88	25
แผนกจัดหาวัตถุดิบ	69	6.58	19
แผนกเทคนิค	64	6.11	18
แผนกความปลอดภัย	10	0.95	3
แผนกขาย	6	0.57	2
รวมทุกแผนก	1,048	100.00	270

เครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถาม (questionnaire) ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) แบบสอบถามเกี่ยวกับการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานตามแนวคิดของ Miller et al. (1994) และ Wanberg and Banas (2000) ประกอบด้วย ทศนคติต่อตนเอง ทศนคติต่องานที่ทำหรือหน้าที่ในความรับผิดชอบ และทศนคติต่อองค์กร และ 4) แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน ตามแนวคิดของ Smith et al. (1969) ประกอบไปด้วย ความพึงพอใจต่อลักษณะงาน ค่าตอบแทน โอกาสความก้าวหน้า การบังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

แบบสอบถามส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายปิดเลือกตอบได้ข้อเดียว แบบสอบถามวัดตัวแปรตามวัตถุประสงค์การวิจัย ส่วนที่ 2-4 เป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบคำตอบเดียว โดยใช้มาตราส่วนประเมินค่าแบบลิเคิร์ตสเกล (likert's scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้ 5 หมายถึงระดับมากที่สุด 4 หมายถึงระดับมาก 3 หมายถึงระดับปานกลาง 2 หมายถึง ระดับน้อย และ 1 หมายถึงระดับน้อยที่สุด

ก่อนการนำแบบสอบถามไปใช้จริง ได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพขั้นต้น ได้แก่ 1) ทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน และพิจารณาค่าความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ทุกข้อมีค่าอยู่ในช่วง 0.67-1.00 ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามสามารถวัดตัวแปรได้ตามนิยามที่กำหนดไว้ (Rovinelli & Hambleton, 1977) และ 2) ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยการนำไปทดลองใช้กับพนักงานบริษัทเอกชนอีกแห่งที่มีการควบรวมกิจการ ในภาคตะวันออก จำนวน 30 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ของทุกตัวแปรเกินกว่า 0.70 แสดงว่าข้อคำถามนี้มีความเชื่อมั่นสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือได้ (Wanichbancha, 2019)

การวิเคราะห์ข้อมูล

อธิบายข้อมูลทั่วไปของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยค่าเฉลี่ย ร้อยละ และวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานของพนักงาน ภายหลังจากการควบรวมกิจการ ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างแบบ Covariance-Based SEM (CB-SEM) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมีการดำเนินการดังนี้ 1) ตรวจสอบลักษณะเบื้องต้นของข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และ 2) วิเคราะห์โมเดลการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยทำการประเมินความสอดคล้องภายใน (internal consistency) ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ ประเมินความตรงเชิงลู่เข้า (convergent validity) จากค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ของแต่ละตัวแปรแต่ละตัว และประเมินความตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) จากการเปรียบเทียบค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้กับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงนั้นกับตัวแปรแฝงอื่น และ 3) ทำการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างและทดสอบสมมติฐาน โดยตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานและค่านัยสำคัญ รวมถึงพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งที่มีการควบรวมกิจการและมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรหลังการควบรวมกิจการที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อาจมีจำนวน 270 คน เป็นเพศหญิง ร้อยละ 75.19 และเป็นเพศชาย ร้อยละ 24.81 มีอายุ 26-30 ปี ร้อยละ 9.63 อายุ 31-35 ปี ร้อยละ 26.30 อายุ 36-40 ปี ร้อยละ 30.00 อายุ 41-45 ปี ร้อยละ 22.96 อายุ 46-50 ปี ร้อยละ 7.41 และอายุ 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 3.70 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)/อนุปริญญา ร้อยละ 59.26 การศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 35.93 และการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 4.81 ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุงาน 1-5 ปี ร้อยละ 5.19 อายุงาน 6-10 ปี ร้อยละ 26.67 อายุงาน 11-15 ปี ร้อยละ 35.92 และอายุงานมากกว่า 15 ปี ร้อยละ 32.22 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ/พนักงานสำนักงาน ร้อยละ 75.19 และเป็นระดับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร ร้อยละ 24.81

การตรวจสอบลักษณะเบื้องต้นของข้อมูล

ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดแสดงดังตารางที่ 2 ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดในโมเดลมีค่าเฉลี่ย (mean) อยู่ระหว่าง 3.57 ถึง 3.90 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) อยู่ระหว่าง 0.66 ถึง 0.88 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าระหว่าง 0.31 ถึง 0.84 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ต่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.31 ถึง 0.53 ค่าความเบ้ (skewness) อยู่ระหว่าง -0.34 ถึง 0.25 และค่าความโด่ง (kurtosis) อยู่ระหว่าง -0.63 ถึง 0.09 ซึ่งค่าสัมบูรณ์ของความเบ้ไม่เกิน 1.00 และค่าสัมบูรณ์ของความโด่งไม่เกิน 1.50 จึงถือได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ (Schumacker & Lomax, 2004)

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกตได้

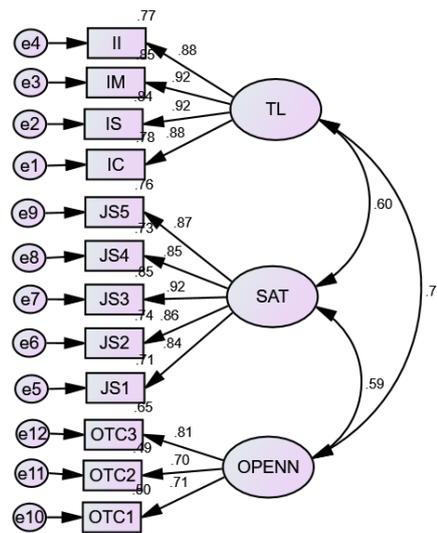
	II	IM	IS	IC	OTC1	OTC2	OTC3	JS1	JS2	JS3	JS4	JS5
II	1											
IM	0.83	1										
IS	0.79	0.84	1									
IC	0.76	0.80	0.84	1								
OTC1	0.47	0.50	0.46	0.47	1							
OTC2	0.51	0.53	0.53	0.53	0.58	1						
OTC3	0.45	0.50	0.44	0.52	0.46	0.57	1					
JS1	0.44	0.47	0.42	0.40	0.37	0.39	0.31	1				
JS2	0.44	0.51	0.46	0.45	0.39	0.37	0.35	0.76	1			
JS3	0.46	0.52	0.46	0.44	0.39	0.41	0.39	0.76	0.81	1		
JS4	0.49	0.52	0.46	0.42	0.41	0.38	0.35	0.70	0.69	0.81	1	
JS5	0.52	0.54	0.51	0.48	0.42	0.42	0.44	0.75	0.74	0.79	0.75	1
Mean	3.76	3.66	3.68	3.57	3.90	3.70	3.57	3.66	3.78	3.83	3.76	3.72
S.D.	0.69	0.71	0.71	0.70	0.66	0.74	0.72	0.85	0.81	0.81	0.82	0.88
Skewness	-0.17	-0.06	-0.21	-0.12	-0.14	0.10	0.25	-0.10	-0.23	-0.34	-0.30	-0.31
Kurtosis	-0.53	-0.63	-0.28	-0.12	-0.07	-0.52	-0.35	-0.27	-0.24	0.09	0.01	-0.11

หมายเหตุ: ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การวิเคราะห์โมเดลการวัด

ผู้วิจัยเริ่มจากการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงแต่ละตัว พบว่าภายหลังการปรับโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงแต่ละตัวที่ผู้วิจัยศึกษามีค่าดัชนี CMIN/DF น้อยกว่า 3 ค่า GFI AGFI NFI และ CFI เกินกว่า 0.90 ค่า RMR น้อยกว่า 0.05 และ ค่า RMSEA น้อยกว่า 0.08 แสดงถึงโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Awang, 2012; Hair et al., 2010) และพบว่าโมเดลการวัดตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปค่ามาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าเกิน 0.70 มีค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) มีค่าเกินกว่า 0.70 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) มีค่าเกินกว่า 0.50 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรในโมเดลมีความตรงเชิงลู่เข้าและสามารถสกัดความแปรปรวนของตัวแปรได้ดี (Fornell & Larcker, 1981)

หลังจากนั้น ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงทุกตัวพร้อมกัน ดังภาพที่ 2 และผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 3 พบว่ามีค่า CMIN/DF น้อยกว่า 3 ค่า GFI AGFI NFI และ CFI เกินกว่า 0.90 ค่า RMR น้อยกว่า 0.05 และ ค่า RMSEA น้อยกว่า 0.08 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Awang, 2012; Hair et al., 2010)



CMIN/df=1.793, GFI=.948, AGFI=.921, NFI=.967, CFI=.985,
RMR=.016, RMSEA=.054

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงทุกตัวที่ใช้ในการศึกษา

ตารางที่ 3 ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

ตัวแปร	จำนวนตัวแปร สังเกตได้	CR	AVE	ตัวแปร		
				TL	OPEN	SAT
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	4	0.944	0.809	0.899		
การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (OPEN)	3	0.784	0.549	0.738	0.741	
ความพึงพอใจในงาน (SAT)	5	0.939	0.756	0.601	0.593	0.869

หมายเหตุ: Composite Reliability (CR) หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ

Average Variance Extracted (AVE) หมายถึง ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้

ค่าตัวเข้มตามแนวทแยง คือค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้

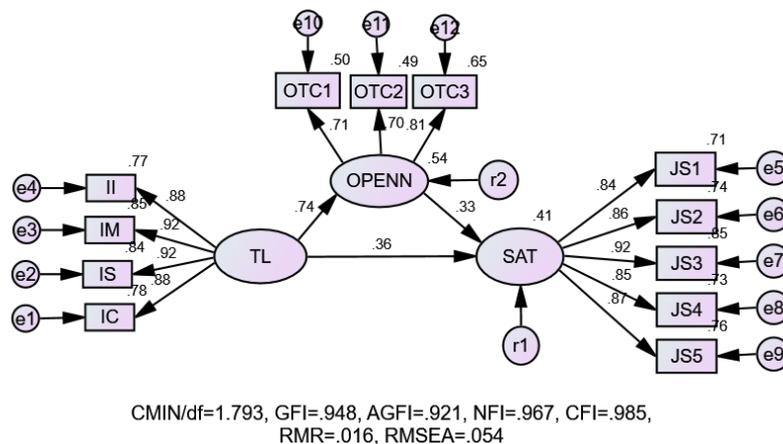
ค่าตัวเอียง คือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

จากภาพที่ 2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปแบบค่ามาตรฐาน (standardized factor loading) ของตัวแปรสังเกตได้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.70-0.92 ซึ่งเกินกว่า 0.70 และจากตารางที่ 3 ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษามีค่าอยู่ระหว่าง 0.784-0.944 ซึ่งเกินกว่า 0.70 ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ของตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษามีค่าอยู่ระหว่าง 0.549-0.809 ซึ่งเกินกว่า 0.50 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงทุกตัวมีความตรงเชิงลู่เข้า (convergent validity) (Hair et al., 2010) และสามารถสกัดความแปรปรวนของตัวแปรได้ดี พิสูจน์ความตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) จากค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ของตัวแปรแฝงแต่ละตัว ต้องสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงนั้นกับตัวแปรแฝงอื่นทุกตัวในโมเดล (Fornell & Larcker, 1981) พบว่าค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ ซึ่งแสดงเป็นตัวเลข

ตัวเข้มแนวทแยงมุมมีค่าสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงนั้นกับตัวแปรแฝงอื่นทั้งในแนวตั้งและแนวนอน (ตัวเลขตัวเอียง) แสดงให้เห็นว่าการวัดตัวแปรแต่ละตัวสามารถแบ่งแยกออกจากกันได้ดี จากการวิเคราะห์โมเดลการวัดจึงสรุปได้ว่า ตัววัดที่ใช้ในการวัดตัวแปรเป็นไปตามแนวคิดทางทฤษฎี มีความน่าเชื่อถือ และมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อศึกษาตามวัตถุประสงค์ต่อไป

การวิเคราะห์โมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงาน

ผลการวิเคราะห์โมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงาน แสดงได้ดังภาพที่ 3 ค่า CMIN/DF มีค่าน้อยกว่า 3 ค่า GFI AGFI NFI และ CFI เกินกว่า 0.90 ค่า RMR น้อยกว่า 0.05 และ ค่า RMSEA น้อยกว่า 0.08 แสดงให้เห็นว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Awang, 2012; Hair et al., 2010)



ภาพที่ 3 โมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงาน

สรุปผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจในงานของพนักงาน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) อธิบายความแปรปรวนของการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (OPEN) ได้ร้อยละ 54.40 ($R^2=0.544$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) และการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (OPEN) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงาน (SAT) ได้ร้อยละ 41.10 ($R^2=0.411$) (ดังตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 ค่าอิทธิพลทางตรง ค่าอิทธิพลทางอ้อม และค่าอิทธิพลรวม

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรตาม					
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง			ความพึงพอใจในงาน		
	(OPEN)			(SAT)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	0.738**	-	0.738**	0.358**	0.243**	0.601**
การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (OPEN)	-	-	-	0.329**	-	0.329**
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R ²)	0.544			0.411		

หมายเหตุ: Direct Effect (DE) หมายถึง อิทธิพลทางตรง Indirect Effect (IE) หมายถึง อิทธิพลทางอ้อม
Total Effect (TE) หมายถึง อิทธิพลรวม ** หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงต่อการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (OPEN) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (standardized regression weights) หรือค่าอิทธิพลทางตรง (direct effect) เท่ากับ 0.738 (p-value < 0.01)

2) การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (OPEN) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน (SAT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (standardized regression weights) หรือค่าอิทธิพลทางตรง (direct effect) เท่ากับ 0.329 (p-value < 0.01)

3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน (SAT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (standardized regression weights) หรือค่าอิทธิพลทางตรง (direct effect) เท่ากับ 0.358 (p-value < 0.01) เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ และจากการทดสอบโดยใช้วิธี Bootstrapping ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างใหม่พร้อมการแทนที่ เพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์ประชากร โดยกำหนดที่ 1,000 ครั้ง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (SAT) ผ่านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (OPEN) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (standardized regression weights) หรือค่าอิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) เท่ากับ 0.243 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (p-value < 0.01)

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาของ Peng et al. (2021) และ Zainab et al. (2021) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในสถานะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงมีส่วนช่วยให้พนักงานในองค์กรเปิดใจยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการวางตัว การกระตุ้นให้พนักงานมีแรงบันดาลใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าทำในสิ่งใหม่ๆ และตั้งศักยภาพของตนเองออกมาใช้ ผู้บังคับบัญชาต้องยอมรับฟังความคิดเห็นหรือความเห็นต่าง ขณะเดียวกันต้องเป็นผู้ฟัง และที่ปรึกษาให้กับพนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแรงผลักดันให้พนักงานมีความ

กล้าและพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและสนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะในการทำงานเพื่อให้มีขีดความสามารถรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. จากผลการศึกษาพบว่า การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาของ Wanberg and Banas (2000) และการศึกษาของ Hinduan and Wilson-Evered (2009) ซึ่งหมายถึง การที่พนักงานจะรู้สึกพึงพอใจในงานหลังการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เกิดได้จากการที่พนักงานต้องรับทราบและเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องแจ้งพนักงานในองค์กรให้ทราบถึงแนวทางหรือทิศทาง การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น พร้อมโน้มน้าวให้พนักงานเข้าใจและยอมเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงโดยอาจเริ่มจากการเปลี่ยนแนวคิด หรือมุมมองที่มีต่อการเปลี่ยนที่เกิดขึ้น กรณีของการควบรวมกิจการ ผู้บริหารต้องให้ข้อมูลแก่พนักงาน เพื่อให้เห็นถึงข้อดีของการควบรวมกิจการทั้งที่เกิดขึ้นกับองค์กรและโอกาสที่เกิดขึ้นกับตัวพนักงาน เช่น โอกาสความก้าวหน้าในการเติบโตในการทำงาน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถ ความมั่นคงในงาน และโอกาสในการได้รับค่าตอบแทนที่ดีขึ้น

3. จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3 ที่กำหนดไว้ ผลการศึกษานี้สนับสนุนข้อค้นพบจากการศึกษาของ Chen et al. (2021) และ Anunthawichak and Phiphopaekasit (2021) ซึ่งหมายความว่า ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสามารถมีบทบาทสำคัญในการทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะหลังจากร่องการมีการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกเชิงบวกของบุคคลต่อการทำงานของตนเอง ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายประการ หนึ่งในปัจจัยที่สำคัญคือบทบาทของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะในสภาวะการเปลี่ยนแปลง เช่น การควบรวมกิจการ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการนำและสนับสนุนพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญ การแสดงทัศนคติที่ดีและการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม การให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และการแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกันเอง และระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีเหล่านี้จะสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เสริมสร้างความพึงพอใจในงานของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงและมีกำลังใจที่จะทำงานในองค์กรต่อไป แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในสภาวะการเปลี่ยนแปลง เช่น การควบรวมกิจการ หากผู้บังคับบัญชาแสดงภาวะผู้นำที่เหมาะสม ให้การสนับสนุนพนักงานอย่างเต็มที่ มีการแสดงออกถึงความเข้าใจและร่วมช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม จะทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและมั่นใจในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานจะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทสรุป

ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากการควบรวมกิจการ การที่ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้พนักงานซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำให้พนักงานเกิด

ความความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้วยการกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และกระตุ้นให้เกิดความคิดหรือมุมมองใหม่ๆ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

ด้วยภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะในการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้เกิดความคิดหรือมุมมองใหม่ เพื่อให้พนักงานเกิดการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงาน

1. ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาขององค์กร ควรกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยดำเนินการต่อไปนี้

1.1 ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับพนักงานและใช้การช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บังคับบัญชาสูงสุดของแต่ละสายงานหรือแต่ละแผนกให้ข้อมูลที่จำเป็นกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการควมรวมกิจการและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร และแนวทางที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งให้ข้อมูลแนวทางการปฏิบัติให้พนักงานทุกคนเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และคลายความวิตกกังวลกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

1.2 ในระหว่างดำเนินการควมรวมกิจการ ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้ให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา กระตุ้นศักยภาพของพนักงานแต่ละคนออกมา สร้างแรงจูงใจ สร้างทัศนคติหรือมุมมองที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะหากพนักงานเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน หรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน ซึ่งย่อมส่งผลดีต่อองค์กรเพราะพนักงานจะช่วยส่งเสริมและผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี

2. ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรกระตุ้นให้พนักงานคิดหรือมุมมองใหม่ ดังนี้

2.1 ผู้บังคับบัญชาควรกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความสนใจที่จะหาแนวทางใหม่ๆ มาใช้แก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลที่แตกต่างจากความคิดเดิม มีการตั้งสมมติฐาน มีการจูงใจ สนับสนุนและแนะนำแนวทางต่างๆ ที่เป็นไปได้ในการพิจารณาปัญหาและแก้ไขปัญหา รวมไปถึงผู้บังคับบัญชาต้องแสดงให้พนักงานรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้โดยการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของพนักงาน

2.2 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรส่งเสริมและพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการกระตุ้นให้พนักงานคิดและหาแนวทางใหม่ๆ คิดอย่างสร้างสรรค์และนอกกรอบ อาจจะใช้การจำลองเหตุการณ์ปัญหาหรือจัดกิจกรรม เพื่อฝึกให้ผู้บังคับบัญชาคิดค้น กลวิธี หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ประเมินถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อตนเอง ผู้บังคับบัญชาและองค์กร และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุด

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งถัดไป

1. อาจทำการศึกษาต่อยอดถึงความต้องการหรือความคาดหวังของพนักงานหลังสถานการณ์การควมรวมกิจการ หากองค์กรมีความจำเป็นต้องลดค่าตอบแทน หรือสวัสดิการต่างๆ ลดลงรวมถึงการเลิกจ้าง
2. อาจทำการศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานต่อในองค์กรเดิม หากมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร
3. อาจทำการศึกษาต่อเนื่องด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อหารูปแบบการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจในงานภายใต้สถานการณ์การควมรวมกิจการ

References

- Ahmad, M. R., & Raja, R. (2021). Employee job satisfaction and business performance: The mediating role of organizational commitment. *The Journal of Business Perspective*, 25(2), 168-179. <https://doi.org/10.1177/097226292098594>
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anunthawichak, S. -I., & Phiphopaekasit, P. (2021). The influence of transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction on the turnover intention of modern trade business employees in Thailand. *Local Administration Journal*, 14(4), 415-432.
- Awang, Z. (2012). *A handbook on SEM structural equation modelling: SEM using AMOS graphic* (5th ed.). Kota Baru: Universiti Teknologi Mara Kelantan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Chayomchai, A. (2020). Leadership and organizational structure affecting employees' behaviors: A study on job satisfaction, work engagement, and organizational citizenship behavior of Y-generation Thais. *International Journal of Management*, 11(4), 44-53.
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2021). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 233. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
- Devkota, N., Shrestha, E., Mahato, S., Upretee, S., Paudel, U. R., & Basyal, D. K. (2023). Effects of merger and acquisition on employee satisfaction in Nepalese banking sectors. *Journal of Business and Management*, 7(1), 28-47.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

- Frima, M., & Ardiyanti, N. (2022). Transparent communication, transformational leadership, public sector employees' openness to change, and the role of anxiety as mediator. In S. Noviaristanti (Ed.), *Contemporary research on management and business* (pp. 156-159). London: CRC Press.
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503–527.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hermawan, H., Thamrin, H. M., & Susilo, P. (2020). Organizational citizenship behavior and performance: The role of employee engagement. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1089–1097.
- Hinduan, R., & Wilson-Evered, E. (2009). Transformational leadership and the moderating effects of openness to change on employee outcomes. Retrieved March 7, 2023, from https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/2406_HINDUAN_ROSIE_LE-20.PDF
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Isonne, C., Nardi, A., de Soccio, P., Zerbetto, A., Giffi, M., Sindoni, A., ... De Vito, C. (2021). Job satisfaction among employees after a merger: A cross-sectional survey in the local health unit of Sardinia region, Italy. *Frontiers Public Health*, 9, 798084. <https://doi:10.3389/fpubh.2021.798084>
- Kanlaya, A., & Thaweepaiboonwong, J. (2023). 'Itthiphon khoṅg phāwa phū nam kān plānplāng lāe kān lāekplān rawāng phū nam kap samāchik nai 'ongkoṅ thī mī to khwāmphungphoṅchai nai ngān lāe phon kān patibat ngān khoṅg phanakngān nai 'utsāhakam yān yon kheṅ 'utsāhakam 'it thoen sī boṅ changwat Rayoṅg [The influence of transformational leadership and leader-member exchange in organization on job satisfaction and performance of employee in automotive manufacturing industry, Eastern Seaboard Industrial Estate, Rayong Province]. *Journal of Humanities and Social Sciences Rajapruk University*, 9(2), 67-82.
- Kumar, D., Sengupta, K., & Bhattacharya, M. (2023). Macroeconomic influences on M&A deal outcomes: An analysis of domestic and cross-border M&As in developed and emerging economies. *Journal of Business Research*, 161, 113831.

- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59–80.
- Peng J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369-397.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago, IL.: Rand McNally.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *The Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Wanichbancha, K. (2019). *Kān wikhroḥ samakān khronḡsāṅg (SEM) duāi AMOS* [Structural Equation Analysis (SEM) with AMOS]. Bangkok: 3 Lada.
- Xu, H., & Deng, S. (2024). Digital mergers and acquisitions and enterprise innovation quality: Analysis based on research and development investment and overseas subsidiaries. *Sustainability*, 16(3), 1120.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779.
- Zainab, B., Akbar, W., & Siddiqui, F. (2021). Impact of transformational leadership and transparent communication on employee openness to change: Mediating role of employee organization trust and moderated role of change-related self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 1-13.