

# ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพัน องค์กรของพนักงาน Generation Y ที่ทำงานในบริษัทเอกชนในประเทศไทย

## Influencing of transformation leadership and organization climate to organization commitment of Generation Y employee of companies in Thailand

ธนวัฒน์ เลิศจากรุชคชจร

### บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ระดับบรรยากาศองค์กร และระดับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน Generation Y ที่ทำงานอยู่ในบริษัทเอกชนหรือองค์กรเอกชนในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลมาศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานและบรรยากาศองค์กรต่อความผูกพันต่อองค์กร เพื่อหาปัจจัยที่จะนำไปปรับใช้เสริมสร้างระดับความผูกพันต่อองค์กร ขององค์กรเอกชนต่างๆ โดยมีกลุ่มตัวที่ได้จากการสุ่มตามสะดวกด้วยการส่งแบบสอบถามออนไลน์ผ่านโซเชียลมีเดียทั้งสิ้น 402 คน

ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านที่พบว่ามีผลกับความผูกพันต่อองค์กรด้วยระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ได้แก่ ด้านการมีบาร์มีเชิงทัศนคติและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านที่ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรมีทั้งหมด 2 ด้านคือด้านการพัฒนาเชิงปัญญาและด้านการสร้างต้นแบบนำทางและด้านการใส่ใจถึงลักษณะรายบุคคล ในส่วนบรรยากาศองค์กรพบว่ามีด้านผลกับความผูกพันต่อองค์กรด้วยระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ได้แก่ ด้านโอกาสที่จะก้าวหน้าในงาน , ค่าจ้าง, ด้านลักษณะของงานจากความรู้สึกภายใน, ลักษณะทางสังคม, การติดต่อสื่อสาร, สภาพการทำงานและสวัสดิการ และด้านที่ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรมีทั้งหมดสี่ด้านคือด้าน ความมั่นคงปลอดภัย องค์กรและการจัดการ การนิเทศงานองค์กรและสภาพการทำงาน

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง, บรรยากาศองค์กร, ความผูกพันต่อองค์กร

### Abstract

This individual research's purpose is to study about level of chief's transformational leadership, organization climate and organization commitment of generation Y employee whose working in private company or organization in Thailand. These studied data have been brought to prove about influencing factor of chief's transformational leadership and organization climate to

organization commitment via multiple regression statistic method. The benefits of this individual research are to can bring the prove factor to apply on private company in Thailand. It's to improve the organization commitment of their generation Y employee for prevent the resignation problem.

This research has been studied with 402 sample. By survey with online questionnaire and distributed via social media platform such as Line, Facebook. The result show that transformational leadership is significant influence the organization commitment via 2 factors. The Idealized Influence and Inspiration Motivation. The factors which not influence is Intellectual Stimulation and Individualized Consideration. And for organization climate, there is 6 factors that significant influence to organization commitment. It's opportunity for Advancement, wages, intrinsic aspects of the job, social aspects of the job, communication and benefits. And the factors that is no significant is security, company and management, supervision and working condition.

*Keywords: Transformation leadership, Organization climate, Organization commitment*

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

The Great Resignation หรือการลาออกครั้งใหญ่ มีสาเหตุมาจากผลกระทบที่พนักงานได้รับจากการทำงานในระหว่างการระบาดของโควิด 19 ซึ่งทำให้สิ่งที่คนทำงานคาดหวังจากการทำงานในสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิมจากองค์กร ดังนั้นหากองค์กรไม่สามารถปรับตัวตามความต้องการของพนักงานได้ทันทีจะนำมาสู่การลาออกครั้งใหญ่ จึงเหมือนเป็นสัญญาณเตือนให้องค์กรปรับปรุงนโยบายด้านความผูกพันต่อองค์กร เพราะเป็นสิ่งเดียวที่จะช่วยทำให้พนักงานรู้สึกว่างค์กรยังใส่ใจและยังฝากอนาคตไว้ได้ในช่วงเวลาที่ไม่แน่นอนนี้ (Adecco, 2565)

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรเพราะความผูกพันของบุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรไม่ว่าจะเป็นหน้าที่บริหารหรือปฏิบัติการครอบคลุมถึงองค์กรทุกประเภท (ศิริไล ปุริสังข์, 2561 หน้า 131)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อองค์กรเมื่อพนักงานต้องเผชิญกับการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น (Dartey-Baah, 2015; Duan et al., 2017 อ้างถึงใน นริศธรรมเกื้อกุล, 2563, หน้า 64) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ ส่งผลให้ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานสูงขึ้นก่อให้เกิดเป็นความผูกพันในองค์กร (ณัชทรากานต์ แสนอุบล, พิชัย ลัทธศักดิ์ศิริ, สุขจิตต์ ณ นคร, พิชัย ทรัพย์เกิด, ธนัตถ์นันท์ สุขโชคนธิ โภคิน, 2564, หน้า 295)

บรรยากาศขององค์กรก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีต่ออิทธิพลต่อพฤติกรรมด้านต่างๆของสมาชิกภายในองค์กร หากบรรยากาศองค์กรไม่ดีหรือองค์กรไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการได้ สมาชิกอาจจะตัดสินใจลาออกหรืออยู่ต่อแต่ขาดความผูกพัน ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานและประสิทธิภาพขององค์กร(นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542)

ประเทศไทยมีแรงงานที่อยู่ในช่วงอายุ 25 - 44 ปีมีจำนวนมากถึง 51.77%(สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2564) ซึ่งโดยส่วนใหญ่จัดเป็นคนเจนเนอเรชั่นวาย (Gen Y) การสำรวจพบว่ากลุ่มคนนี้มีความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ (กระทรวงสาธารณสุข, กรมสุขภาพจิต, 2561) ซึ่งบ่งบอกว่าประชากรที่เป็นแรงงานส่วนใหญ่และกำลังเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศมีแนวโน้มที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงย้ายงานเพื่อสนองความต้องการดังกล่าว

จากแนวโน้มของปัญหาและความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์กรที่ข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะทำการศึกษเกี่ยวกับผลของปัจจัยผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์กรต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในบริษัทเอกชน เพื่อให้บริษัทสามารถนำไปปรับปรุงพัฒนาองค์กรของตนเพื่อรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้คงอยู่กับองค์กรได้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน, บรรยากาศองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน Generation Y ที่ทำงานในบริษัทเอกชนในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Y ที่ทำงานในบริษัทเอกชน ในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาผลของบรรยากาศองค์กรต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Y ที่ทำงานในบริษัทเอกชน ในประเทศไทย

### สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงหัวหน้างานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Y ที่ทำงานในบริษัทเอกชนในประเทศไทย
2. บรรยากาศองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Y ที่ทำงานในบริษัทเอกชนในประเทศไทย

### ขอบเขตของการวิจัย

ตัวแปรต้น ได้แก่ ระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร 4 ด้านได้แก่ (1) การมีบาร์มีเชิงทัศนคติ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การพัฒนาเชิงปัญญา (4) การใส่ใจถึงลักษณะรายบุคคล (Individualized Consideration) อ้างอิงตามทฤษฎีของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1991) และบรรยายกาขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้านได้แก่ (1) ความมั่นคงปลอดภัย

(2) โอกาสที่จะก้าวหน้าในงาน (3) องค์กรและการจัดการ (4) ค่าจ้าง (5) ลักษณะของงานจากความรู้สึกภายใน (6) การนิเทศงาน (7) ลักษณะทางสังคม (8) การติดต่อสื่อสาร (9) สภาพการทำงาน (10) สวัสดิการ ตามทฤษฎีของกิลเมอร์ (Gilmer, 1967)

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ด้านได้แก่ (1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (2) ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Meyer and Allen's, 1991)

**ขอบเขตประชากร** พนักงาน Generation Y ที่ทำงานในบริษัทหรือองค์กรเอกชนที่ดำเนินการในประเทศไทย

**กลุ่มตัวอย่าง** ในการวิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 402 คน ได้จากการสุ่มแบบตามสะดวก (Convenience Sampling)

### แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Bass and Avolio (1991, อ้างถึงใน อรรชรน ภัทรดำเนินสุข, 2564, หน้า35-36) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ในโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยสามารถยกระดับความทุ่มเทในการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากกว่าที่พวกเขาได้คาดคิดไว้ และทำให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพให้มากขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ที่เรียกว่า "Four I's" แต่ละด้านมีดังนี้

1) การมีบารมีเชิงทัศน์คติ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่ตั้งใจและทุ่มเทในเพื่อให้งานประสบความสำเร็จลุล่วง เน้นความสำคัญในเรื่องความเชื่อและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองและผู้ร่วมงาน ในองค์กรของตนเองได้

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนสำคัญและมีคุณค่าขององค์กร

3) การพัฒนาเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การกระตุ้นผู้ตามให้รับรู้และมองเห็นความสำคัญของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือส่วนงานที่รับผิดชอบ เปิดโอกาสให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือเหตุผลในด้านต่างๆ เพื่อหาหนทางแก้ไขร่วมกันระหว่างคนในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การใส่ใจถึงลักษณะรายบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงถึงความดูแลใส่ใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ โดยพิจารณาเพื่อดูแลให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

Gilmer (1967, อ้างถึงใน สุมาลี ท่าณลาด, 2557, หน้า 48 – 49) ได้กล่าวถึงบรรยากาศขององค์กรว่าหมายถึงความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กรต่อปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงาน ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ อันประกอบไปด้วย

1) ความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความมั่นคงในตำแหน่งงาน รวมถึงความมั่นคงขององค์กร ที่มีความปลอดภัยไว้กังวลว่าจะถูกให้ออกจากงาน หรือ องค์กรจะประสบภาวะล้มละลาย

2) โอกาสที่จะก้าวหน้าในงาน หมายถึง โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอาชีพการงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงาน ซึ่งจะให้ผลตอบแทนทั้งด้านจิตวิทยา หรือผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น

3) การจัดการองค์กร หมายถึง Organizing หรือ กระบวนการการบริหารกลุ่มบุคคลที่อยู่ในองค์กร หรือธุรกิจเดียวกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ค่าจ้าง หมายถึง เงินและสิ่งของที่นายจ้างจ่าย ให้แก่ลูกจ้างเป็นการตอบแทนการทำงานในเวลาทำงานปกติของวันทำงาน โดยอาจจ่ายเป็นรายวัน รายเดือน รายสัปดาห์ หรือตามแต่ที่ตกลง

5) ลักษณะของงานจากความรู้สึกภายใน หมายถึง ลักษณะการมอบหมายงานที่ทำให้พนักงานเข้าใจและมองเห็นถึงความสำคัญของงาน เกิดความภาคภูมิใจและความท้าทาย และงานที่มอบหมายตรงกับทักษะที่พนักงานมีรวมถึงอยู่ในระดับความสามารถที่พนักงานสามารถทำให้สำเร็จได้

6) การนิเทศงาน คือ การเสนอแนะแนวทางการฝึกอบรมพนักงานในการปรับปรุงการดำเนินงาน และปฏิบัติงาน การสนับสนุน ติดตามและประเมินผล การส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากร ให้บรรลุวัตถุประสงค์รวมทั้งการรับฟัง ความคิดเห็นเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคคล

7) ลักษณะทางสังคม หมายถึง รูปแบบ ลักษณะทางสังคมในการทำงานของพนักงานในองค์กร ความสัมพันธ์ทางสังคมต่อผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร

8) การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอด (Transmit) เพื่อแลกเปลี่ยน (Share) ข่าวสาร (Information) ความคิด (Idea) และทัศนคติ (Attitudes) ระหว่างกันซึ่งเป็นการ การติดต่อสื่อสาร คือ การส่งข่าวสาร ข้อมูลแนวความคิด จากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง โดยการพูด เขียน และสัญลักษณ์ต่างๆ

9) สภาพการทำงาน (working condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมืออุปกรณ์ และอื่นๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

10) สวัสดิการ หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวก ที่ช่วยให้พนักงานมีความสะดวกสบายในการทำงานและการใช้ชีวิต และผลประโยชน์ต่างๆที่ช่วยสนับสนุนคุณภาพชีวิตของพนักงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น ค่าล่วงเวลา ประกันชีวิตและสุขภาพ ทุนการศึกษา รถรับส่งพนักงาน เบี้ยบำนาญ เป็นต้น

Allen and Meyer (1993, อ้างถึงใน สิริพัชร์ ยงยิ่งศักดิ์ถาวร, 2556, หน้า17) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร พบว่าลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่

1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง เป็นอารมณ์และความรู้สึกผูกพันของบุคคลต่อองค์กรเป็นความผูกพันที่บุคคลรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร

2) ความผูกพันด้านการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความต้องการที่ต้องการรักษาสมาชิกภาพขององค์กรไว้ เพื่อคงสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร

3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีความสำนึกในหน้าที่หรือข้อตกลงที่จะต้องคงอยู่กับองค์กรตลอดไป

### การดำเนินงานวิจัย

#### ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตประชากรที่เป็นพนักงาน Generation Y ที่ทำงานในบริษัทหรือองค์กรเอกชนที่ดำเนินการอยู่ในประเทศไทย ซึ่งประชากรกลุ่มนี้ไม่สามารถกำหนดจำนวนประชากรที่แน่ชัดได้ การหากรูปร่างตัวอย่างจึงใช้วิธีการคำนวณโดยใช้สูตร W.G. Cochran (1977) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (ยอมรับความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 5) ซึ่งได้ค่าที่ 385 คน โดยผู้ทำการศึกษาดังเข้าทำการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ 400 คน ใช้การสุ่มแบบตามสะดวก โดยกำหนดช่วงอายุและลักษณะองค์กรที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ เพื่อเป็นการคัดกรองกลุ่มเป้าหมาย

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีทั้งสิ้น 4 ส่วนได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 8 ข้อ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามประเมินภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานของพนักงาน โดยใช้การประเมินด้วยพนักงาน มีทั้งสิ้น 11 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามลักษณะเชิงบวกทั้งหมด ส่วนที่ 3 แบบสอบถามประเมินระดับบรรยากาศขององค์กรของพนักงาน โดยใช้การประเมินด้วยพนักงาน มีทั้งสิ้น 15 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามลักษณะเชิงบวกทั้งหมด และส่วนที่ 4 แบบสอบถามประเมินระดับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เพื่อศึกษาว่าพนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นคำถามลักษณะเชิงบวกทั้งหมด มีทั้งสิ้น 6 ข้อ ตรวจสอบคุณภาพในส่วนที่ 2, 3 และ 4 โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่า 0.867, 0.928, 0.762 ตามลำดับ เก็บข้อมูลโดยการสุ่มแบบตามสะดวก โดยใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ Google form สร้างแบบสอบถามออนไลน์ส่งผ่านทาง social network

#### วิธีการทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน

- 1) ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้อธิบายระยะละเอียดข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของส่วนที่ 1
- 2) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้ศึกษาอธิบายข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของส่วนที่ 2, 3 และ 4 ถึงระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์กรและระดับความผูกพันต่อองค์กร
- 3) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (F-test) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

## ผลการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมมีระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทั้ง 4 ด้านของปัจจัยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านการพัฒนาเชิงปัญญา รองลงมาคือด้านการมีบารมีเชิงทัศนคติ และด้านด้านการใส่ใจถึงลักษณะรายบุคคล ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2. ระดับบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านของบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านค่าจ้างที่อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านความมั่นคงปลอดภัย รองลงมาคือด้านลักษณะของงานจากความรู้สึกภายใน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านค่าจ้าง

3. ระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมมีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านความผูกพันด้านความรู้สึก รองลงมาคือด้านความผูกพันด้านการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง และด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม

4. ตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำนายผลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ที่อำนาจการทำนายผลความแปรปรวนร้อยละ 22.4 และเมื่อพิจารณารายตัวแปร จะพบว่ามีตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ด้วยระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งสิ้น 2 ตัวแปรคือ ด้านการมีบารมีเชิงทัศนคติและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านที่ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรมีทั้งหมด 2 ด้านคือด้านการพัฒนาเชิงปัญญา และด้านการใส่ใจถึงลักษณะรายบุคคล

5. ปัจจัยบรรยากาศองค์กรสามารถทำนายผลความผูกพันต่อองค์กรได้ที่อำนาจการทำนายผลความแปรปรวนร้อยละ 58.4 และเมื่อพิจารณารายตัวแปร จะพบว่ามีตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ด้วยระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งสิ้น 6 ตัวแปรคือ ด้านค่าจ้าง, ด้านลักษณะของงานจากความรู้สึกภายใน, ด้านโอกาสที่จะก้าวหน้าในงาน, ด้านสวัสดิการ, ลักษณะทางสังคม และด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านที่ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรมีทั้งหมดสี่ด้านคือ ด้านการนิเทศงานองค์กร, ด้านองค์กรและการจัดการ, ด้านความมั่นคงปลอดภัย และด้านสภาพการ

## อภิปรายผล

1. จากผลการวิจัยปัจจัยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการมีบารมีเชิงทัศนคติและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Y ที่ทำงานในบริษัทเอกชนในประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลของปีทมา เจริญพรพรหม (2558) ซึ่งเคยวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ความผูกพันในงานและองค์กร ในพนักงานบริษัทผู้ผลิตข้ามชาติที่หนึ่ง และ Jong Hun Back (2012) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในเบสบอลเมเจอร์ลีก ได้ทดสอบสมมติฐาน

ด้วยสถิติพหุคูณแบบถดถอยแล้วพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านปัจจัยด้านการมีบาร์มีเชิงทัศนคติและด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

2. จากผลการวิจัย ปัจจัยบรรยากาศองค์กรด้านค่าจ้าง, ด้านลักษณะของงานจากความรู้สึกภายใน, ด้านโอกาสที่จะก้าวหน้าในงาน, ด้านสวัสดิการ, ลักษณะทางสังคม และด้านการติดต่อสื่อสาร ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Y ที่ทำงานในบริษัทเอกชนในประเทศไทย ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ กรชนก ฉลอง (2561) ซึ่งได้สรุปความสำคัญของบรรยากาศองค์กรไว้ว่า บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในองค์กรมีความสำคัญในการเพิ่มผลผลิตต่องานและก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและความตั้งใจในการปฏิบัติงานรวมถึงมีความสม่ำเสมอในการมาทำงานให้แก่องค์กรซึ่งเกิดขึ้นจากการรับรู้ในด้านบวกที่มีต่อบรรยากาศภายในองค์กรที่ตนอยู่ และทำให้การเกิดความรู้สึกที่ดีและมีความภาคภูมิใจตลอดจนมีความภักดีต่อองค์กรเพื่อการรักษาสภาพภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทั้งนี้ยังมีผลการวิจัยจาก Fauziah Noordin, Safiah Omar, Syakirarohan Sehan และ Shukriah Idrus (2010) ซึ่งระบุผลว่าบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าบรรยากาศองค์กรมีส่วนทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรอีกด้วย

### ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 พบว่าระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีด้านที่ส่งผล คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการมีบาร์มีเชิงทัศนคติและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งผลทั้งสองด้านนี้มีผลการวิจัยสนับสนุนหลายเรื่อง หากองค์กรต้องการเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับ Generation Y ในองค์กรเพื่อให้พนักงานที่มีคุณค่ากับองค์กรคงอยู่ต่อไป ทางองค์กรต้องวางแนวคิด สร้างค่านิยมรวมถึงฝึกฝนให้พนักงานที่อยู่ในระดับบังคับบัญชา แสดงให้พนักงานได้บังคับบัญชาเห็นรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการมีบาร์มีเชิงทัศนคติและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ผลจากการรับรู้ส่งผลต่อไปยังระดับความผูกพันต่อองค์กรดังผลการวิจัยที่ได้

2. จากผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัยข้อ 2 พบว่าระดับบรรยากาศองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีด้านที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งหมด 6 ด้านคือ ด้านโอกาสที่จะก้าวหน้าในงาน, ด้านค่าจ้าง, ด้านลักษณะของงานจากความรู้สึกภายใน, ด้านลักษณะทางสังคม, ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านสวัสดิการ ซึ่งหากองค์กรต้องการเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับ Generation Y ในองค์กรแล้วทางองค์กรจะต้องส่งเสริมระดับบรรยากาศองค์กรในด้านต่างๆดังกล่าวข้างต้น โดนสามารถสร้าง Career path รวมถึงการประเมินที่ชัดเจนให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงโอกาสในการก้าวหน้าเติบโต กำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมกับระดับงานรวมถึง



สวัสดิการเพื่อสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีให้กับพนักงานสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆในตลาดแรงงานได้ องค์กรยังต้องคำนึงถึงลักษณะงานที่มอบหมายให้กับพนักงานว่าพนักงานมีความถนัดหรืองานนั้นมี เป้าหมายที่ทำได้สำเร็จได้ในระดับไหน ซึ่งต้องตั้งเป้าให้สอดคล้องกับความเป็นจริงที่สามารถเกิดขึ้นได้ รวมถึงการสร้างเสริมลักษณะทางสังคมในที่ทำงานด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้พนักงานเกิด ความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน นอกจากนี้องค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา กับพนักงานทุกระดับชั้นอย่างทันท่วงทีกับเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อพัฒนาปัจจัย บรรยากาศองค์กรทั้ง 6 ด้านที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรดังผลการวิจัย

3. การทำวิจัยในอนาคต ในการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและ บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1. การกำหนดขอบเขตประชากรในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดขอบเขตเป็นภายในประเทศไทย ซึ่งเป็นขอบเขตที่ใหญ่ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจริงอาจไม่ครอบคลุมกระจายแบ่งตามภูมิภาคต่างๆอย่างที่เราจะเป็นดังที่เห็นในผลข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจะกระจุกตัวอยู่บริเวณภาคกลางและภาค ตะวันออก การวิจัยครั้งต่อไปควรแบ่งพื้นที่ทำการวิจัยเป็นพื้นที่หรือภูมิภาคต่างๆ ที่มีความสนใจ เฉพาะในพื้นที่นั้นๆ

3.2. การศึกษาครั้งนี้เป็นการสำรวจเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียวซึ่งในการทำวิจัยในครั้งต่อไป อาจใช้การสังเกตเชิงคุณภาพโดยการเลือกตัวอย่างสังเกตพฤติกรรมเพื่อเปรียบเทียบผลกับการสำรวจ เชิงปริมาณไปด้วยว่าสอดคล้องกันหรือไม่

3.3. การประเมินระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ เป็นการประเมินโดยพนักงานซึ่ง อาจมองภาพไม่เห็นกับความเป็นจริง ในการประเมินครั้งหน้า อาจให้ตัวหัวหน้างานเองประเมินควบคู่ไป ด้วย หรือใช้บุคคลที่สามที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ช่วยประเมินเพื่อเปรียบเทียบ

### บรรณานุกรม

- Adecco. (2564). ทำความรู้จัก The Great Resignation การลาออกกระลอกใหญ่ของมนุษย์เงินเดือน. ค้นเมื่อ 3 เมษายน 2565, จาก <https://adecco.co.th/en/knowledge-center/detail/the-great-resignation>
- Fauziah Noordin, Safiah Omar, Syakirarohan Sehan, Shukriah Idrus (2010). Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment. International Business & Economics Research. 2010. Volume 9, Number 2
- Jong Hun Back. (2012). The impact of transactional and transformational on organization commitment in Major League baseball. Thesis for doctor of education, St. Thomas university.

- กรชนก ฉลอง. (2561). การรับรู้บรรยากาศและความเครียดภายในองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันในการทำงานของบุคลากรสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- กระทรวงสาธารณสุข, กรมสุขภาพจิต. (2561). Gen Y/Gen Me ประชากรกลุ่มใหญ่ในโลกยุคดิจิทัล. ค้นเมื่อ 25 เมษายน 25. จาก <https://dmh.go.th/news/view.asp?id=2293>
- ณัชทรากานต์ แสนอุบล, พิชัย ลัทธศักดิ์ศิริ, สุขจิตต์ ณ นคร, พิชัย ทรัพย์เกิด, ธนัตถ์นันท์ สุขโชคนิธิ โภคิน. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน). วารสารรัชต์ภาคย์ ปีที่ 15 ฉบับที่ 43 2564. 295
- นริศ ธรรมเกื้อกุล. (2563). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการตลาดภายในและความผูกพันต่อองค์กร. วารสารปัญญาภิวัฒน์ ปีที่ 12 ฉบับที่ 3 2563. 64.
- นงเยาว์ แก้วมรกต. (2542). ผลการรับรู้บรรยากาศของคิกรต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายบุคคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปัทมา เจริญพรพรหม. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้าบริโภคข้ามชาติแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุมาลี ท่าฉลาด. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดกาญจนบุรี. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
- สิริพัชร์ ยิงยงศักดิ์รัฐาร. (2556). การถ่ายทอดสังคมในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2564). สถิติประชากรศาสตร์ ประชากรและเคหะ. ค้นเมื่อ 25 เมษายน 2565. จาก <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/01.aspx>
- ศิริไฉล ปุริสังข์. (2561). การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสาธารณสุขในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. JOURNAL OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES Vol. 6 No. 1. 131
- อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร