

ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของ พนักงาน กรณีศึกษาบริษัทรับเหมาในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

สุกสันต์ เปลี่ยนเจริญ¹

มะดาโอะ สุธง^{2*}

Received 5 October 2022

Revised 4 December 2022

Accepted 26 December 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ทำงานอยู่ในบริษัทรับเหมาในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง เขตพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 450 คน ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 212 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าทีแบบอิสระ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ ที่แตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานแตกต่างกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ และแบบราชการ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์โดยตรงแก่ผู้ประกอบการธุรกิจงานรับเหมาในโรงงานอุตสาหกรรม สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจในด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาและความสำเร็จขององค์กร

คำสำคัญ: ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน

^{1 2} คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เลขที่ 39 หมู่ที่ 1 ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12110

Email: ¹ suksun_p@mail.rmutt.ac.th

*Corresponding author email: madaoh_s@rmutt.ac.th

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND CORPORATE CULTURE AFFECTING EMPLOYEE WORK MOTIVATION: A CASE STUDY OF A CONTRACTOR IN AN INDUSTRIAL FACTORY

Suksun Pienchaloen¹

Madaoh Sulong^{2*}

Abstract

The objectives of this research were to study transformational leadership and organizational culture that affect employee work motivation; and to study the relationships among transformational leadership, organizational culture and employee work motivation. The population of this research were 450 employees who worked at a contractor company in an industrial factory in Phra Nakhon Si Ayutthaya province. The samples of 212 employees were selected by random sampling. The instrument used to collect data was a questionnaire. The statistics used to analyze data were percentage, mean, standard deviation, independent sample t-test, one-way ANOVA, and multiple regression analysis.

The study results revealed that different employees' personal factors including gender, age, education level, job position, work experience, and income affected employees' work motivations differently. The individualized consideration dimension of transformational leadership had an influence on employee work motivation at a statistically significant level of .05. Moreover, it was found that specific types of organizational culture, namely clan culture and bureaucratic culture, both influenced employee work motivation at a statistically significant level of .05. The benefits of this research study are directly beneficial to contractors in industrial factories. It can be used to develop business in terms of transformational leadership and enhance organizational culture to motivate employees who play a significant role in the organization's development and success.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Work Motivation

^{1 2} Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, 39 Moo 1, Klong 6, Khlong Luang, Pathum Thani 12110

Email: ¹ suksun_p@mail.rmutt.ac.th

*Corresponding author email: madaoh_s@rmutt.ac.th

บทนำ

ธุรกิจงานรับเหมาก่อสร้างนับเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมพื้นฐานที่สำคัญของประเทศไทย โดยเกี่ยวข้องกับการขยายพื้นที่เศรษฐกิจ ขยายฐานการผลิต การสร้างที่พักอาศัย เส้นทางคมนาคม หรือสิ่งปลูกสร้างเพื่อรองรับพื้นที่การทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่อการทำงานหรือการดำรงชีวิตของมนุษย์ ธุรกิจงานรับเหมาก่อสร้างมีความเชื่อมโยงหลายธุรกิจเข้าด้วยกัน เช่น กลุ่มธุรกิจวัสดุก่อสร้าง กลุ่มธุรกิจเชื้อเพลิง และการขนส่ง จึงมีค่าปัจจัยดังกล่าวตลอดการดำเนินงานค่อนข้างสูง เมื่อเกิดการผิดพลาดของงาน การแก้ไขจะยุ่งยากมากและต้องเสียเวลาค่าใช้จ่ายที่สูงตามมา (ตฤณ ไหมฉิม และ ณัฐวุฒิ บุญศรี, 2562) แม้ปัจจุบันมีสถานการณ์โควิด-19 ที่ยังระบาดต่อเนื่องทั่วโลก ก็ยังมีงานก่อสร้างที่ยังไม่แล้วเสร็จและรอการส่งมอบตามสัญญาเมื่อเริ่มโครงการ เพื่อการส่งมอบงานให้ทันเวลาและมีประสิทธิภาพสูงสุดต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความเป็นผู้นำสูงเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อการควบคุมการทำงานก่อสร้างให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยให้อยู่ภายใต้เงื่อนไขที่วางไว้ได้ (กัมปนาท วอขวา, 2555)

การดำเนินงานรับเหมาก่อสร้างเป็นการรวบรวมบุคลากรหลายอาชีพได้แก่ สถาปนิก วิศวกร ช่างเทคนิค โฟร์แมนควบคุมงาน เข้ามาทำงานด้วยกันเป็นทีม ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การบริหารงานของทีมที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความเป็นผู้นำ รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย สร้างความเคารพและน่านับถือแก่ผู้ร่วมงาน สร้างแรงผลักดันในการทำงาน มีส่วนเกี่ยวข้องมาจากวัฒนธรรมขององค์กรรูปแบบกลยุทธ์ในการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน และให้พนักงานเห็นภาพไปในทิศทางเดียวกัน หากองค์กรที่มีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนจะเสมือนการถ่ายทอดรูปแบบการทำงานต่อกันมา ทิศนคติ แนวคิดการทำงาน จะแทรกซึมเข้าไปที่พนักงานที่ทำงานร่วมกันมาในรูปแบบหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมการทำงานหรือประสบการณ์ทำงาน เมื่อสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้แล้วพนักงานจะสามารถทำงานอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรและผู้นำที่คอยเข้าใจส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาทักษะในการทำงาน และส่งเสริมคุณภาพชีวิตของพนักงานจนทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีคุณค่าและความหมายสำหรับองค์กร (บุญขันธ์ ตุงคง และ ถิรรัตน์ พิมพาภรณ์, 2564) พนักงานจะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เต็มใจใช้ความรู้จัก เพื่อทำงานให้แก่องค์กรจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีการจูงใจ เพื่อให้พนักงานเต็มใจที่จะทำงาน ซึ่งพนักงานที่ทำงานภายใต้ภาวะการจูงใจ จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานที่ถูกปล่อยให้ทำงานโดยขาดการจูงใจ อาจจะนำไปสู่การหมดกำลังใจในการทำงาน ทิ้งงาน หรือลาออกจากงานก็ได้ เป็นผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร คือการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ พบข้อผิดพลาดจำนวนมาก สูญเสียเวลาค่าใช้จ่ายในการแก้ไขงาน จำนวนงานที่ส่งมอบลดลง ส่งผลเสียต่อรายได้ผลกำไรขององค์กรและการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง (จิราภรณ์ บุญญิง, 2559)

ดังนั้น จึงทำให้ผู้ท้าวใจสนใจที่จะศึกษา ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทรับเหมาในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานของงานวิจัยและนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อให้

ธุรกิจของบริษัท มีพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีความมั่นใจในการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางตลาดที่มีการแข่งขันสูงต่อไป

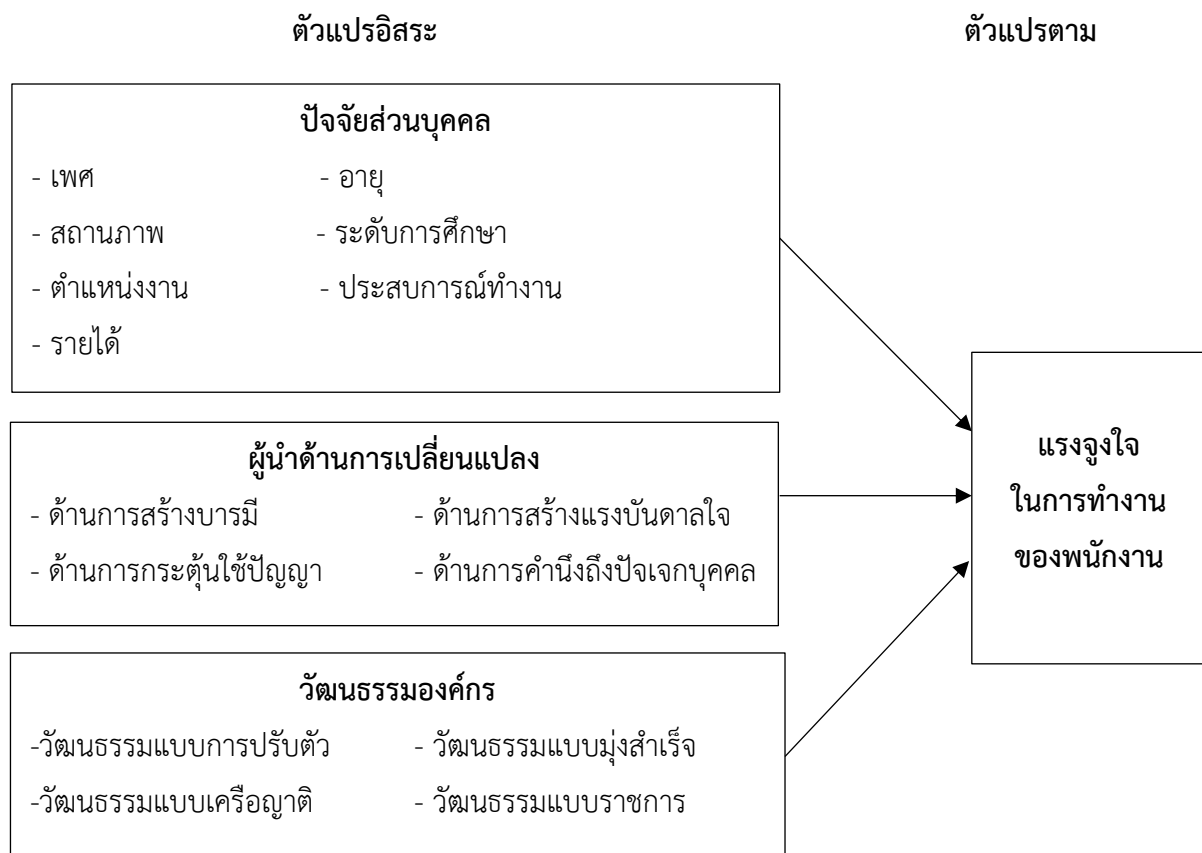
วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ ของพนักงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
2. ปัจจัยด้านผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กลุ่มหรือขบวนการที่มีสมาชิกร่วมขบวนการตั้งแต่หนึ่งคนขึ้นไป มาตกลงรวมตัวกันในลักษณะที่มีผู้นำและผู้ปฏิบัติตามที่ผู้นำสามารถยกระดับที่สูงขึ้นของแรงจูงใจและศีลธรรม โดยผู้นำจะเป็นผู้ชี้แนะผู้ตามให้ไปสู่เป้าหมายมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ (Burns, 1987) อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการพัฒนาหลักดันความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้แต่แรก พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นช่วยเพิ่มโอกาสในการสำเร็จทำให้ผู้ตามเกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s)

1. ด้านการสร้างบารมี (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) หมายถึง ผู้นำที่มีความประพฤติเป็นต้นแบบหรือโมเดลให้แก่ผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่เคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมกันทำงานผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติตามเหมือนกับผู้นำหรือเลียนแบบแนวคิด วุฒิภาวะ วิสัยทัศน์ ความสามารถในการมองการณ์ไกลมีความเป็นผู้นำอยู่เสมออยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ และสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในสถานการณ์วิกฤต

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในให้ความหวังและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีเห็นความสำคัญของเป้าหมายในอนาคตที่สอดคล้องกัน โดยสร้างความคาดหวังรวมถึงสื่อความคาดหวังให้ผู้ตามเข้าใจสร้างเจตคติที่มองการณ์ไกลคิดในแง่บวก

3. ด้านการกระตุ้นใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและค้นหาวิธีการ แนวทางใหม่ เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา การกระตุ้นเพื่อการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อหานวัตกรรมที่มีรูปแบบเป็นความคิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่มที่มีแนวการจัดการอย่างเป็นระบบ เปลี่ยนมุมมองกรอบแนวคิด รวมถึงการเผชิญกับปัญหาเก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าการแก้ปัญหาแบบเดิมทำให้เกิดสิ่งใหม่ของผลลัพธ์การคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individual Consideration: IC) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกให้เห็นในด้านการจัดการและทำงานโดยการคำนึงถึงความแตกต่างในตัวบุคคลมีการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่เกี่ยวข้องในฐานะผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ มีการวิเคราะห์และค้นหาความสามารถแต่ละบุคคล มีการให้คำแนะนำในลักษณะของพี่เลี้ยง โดยผู้นำจะมีความเข้าใจในการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านความจำเป็น เห็นปัจเจกบุคคลเสมือนเป็นครอบครัว

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อค่านิยม และบรรทัดฐาน กรอบแนวคิด ขนบธรรมเนียมปฏิบัติหรือแม้แต่ภาษาที่ใช้สื่อสารร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งพนักงานในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดการแสดงพฤติกรรม และการดำเนินวิถีชีวิตการทำงานร่วมกันในองค์กร ซึ่งมีผลทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม มีผลต่อพฤติกรรมรูปแบบการทำงาน และการปฏิบัติในทุกระดับชั้นขององค์กร (ทรรชนะ บุญขวัญ, 2549)

Daft (2002) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและได้บทสรุปว่าในการจัดรูปแบบค่านิยมขององค์กร และสภาพแวดล้อมการทำงานขององค์กรจะเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้นสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่องค์กร และสามารถจัดค่านิยมขององค์กรกลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมภายนอก จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ

1. วัฒนธรรมแบบการปรับตัว (Adaptability Culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) ประยุกต์ใช้เป็นวัฒนธรรมที่มีกลยุทธ์แบบเน้นสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องการความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้า มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานในองค์กร โดยยึดค่านิยมในหลักการบริการ ตอบสนองต่อลูกค้าเป็นสำคัญ กระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยงกล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ ๆ

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ (Achievement Culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมายในองค์กร ผู้นำมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเป็นวัฒนธรรมที่สร้างขึ้นมา เพื่อเน้นการดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ และความมุ่งมั่นที่ชัดเจนขององค์กรเพื่อให้ได้ประสิทธิผลตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายที่เพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร ค่านิยมที่วัดผลการดำเนินการ จึงเสมือนเป็นการแข่งขันต้องพัฒนาตนเองและองค์กรอยู่ตลอดเวลา

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์กรโดยจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม ส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานภายในองค์กร จึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายใน เน้นความคงเส้นคงวา จะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผลการมีระเบียบของการทำงาน ความสม่ำเสมอและมีบรรทัดฐานการดำรงอยู่ในการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-factor Theory) (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2011) เป็นทฤษฎีที่สามารถระบุถึงสภาพแวดล้อมของการทำงานที่สร้างความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ (Job Dissatisfaction) และลักษณะของงานที่สร้างความพึงพอใจในงานที่ทำ (Job Satisfaction) ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factors) คือ การสร้างให้คนรักและชอบในการทำงานเป็นการเชื่อมโยงความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) กับปัจจัยการจูงใจ (Motivator Factors) เช่น ความรับผิดชอบและความท้าทายในการทำงาน (Responsibility) ความสำเร็จในงาน (Achievement)

การได้รับการยอมรับนับถือเมื่องานบรรลุผลสำเร็จ (Recognition) ลักษณะของงานที่ทำตรงตามความสามารถของตนใช้ความคิดสร้างสรรค์ทำงานจนสำเร็จด้วยตนเอง (Work it self)

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) คือ การสร้างแรงจูงใจในบุคคลให้รู้สึกรักและชอบการทำงานตลอดเวลาถ้าหากขาดปัจจัยเหล่านี้จะสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction) กับปัจจัยความปลอดภัยในการทำงานด้านสุขอนามัย (Hygiene Factors) เช่น ค่าตอบแทน (Salary) การทำงานที่เหมาะสมมีความคุ้มค่ากับชีวิตและความเป็นอยู่รับรู้ถึงความก้าวหน้าในอาชีพ (Personal) การเลื่อนตำแหน่ง (Possibility Growth) สภาพแวดล้อมในการทำงานนโยบายการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ดี (Company policy and administration) ความปลอดภัยในการทำงาน (Security) ความสัมพันธ์ (Status) การสร้างมิตรภาพทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดี (Relationship)

จิรัฐวัฒน์ ศิริบุตร (2564) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเอเรชั่นวาย ในจังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ฉุกเฉิน นำพาผู้ตามข้ามผ่านวิกฤต สร้างโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สามารถถ่ายทอดไปยังพนักงานให้มีทัศนคติและจุดมุ่งหมายเดียวกันกับผู้นำสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันจนเกิดเป็นค่านิยมรูปแบบการทำงาน และกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

เมธา ขำดี (2564) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กร คลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ พบว่าภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจ โดยมาจากผู้บริหารมีการปฏิบัติกับบุคลากร คือ ด้านการกำหนดนโยบายให้เหมาะสมกับความต้องการ ได้แก่ โครงสร้างของบริษัท ระบบการปฏิบัติการ เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก งบประมาณ ได้อย่างครอบคลุม รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ผลักดันให้พนักงานทำงานด้วยความกระตือรือร้นและด้วยความสมัครใจซึ่งเป็นผลทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย

วิธีการดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามปลายปิด (Closed-End Questionnaire) แบบสอบถามการวัดข้อมูลแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ในการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่ออธิบายข้อมูลทางสถิติ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานที่ทำงานในบริษัทรับเหมาในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งเขตพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จากกลุ่มประชากร 450 คน จากระบบบันทึกของบริษัท (Vender List) 2564 ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างตามแนวทางของ (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคาดเคลื่อนที่ระดับร้อยละ ± 5 ขนาดของตัวอย่างที่คำนวณได้เท่ากับ 212 ตัวอย่าง การสุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

ในการศึกษาครั้งนี้เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทดสอบคุณภาพเครื่องมือ คือ ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ความตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามจากการ ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องให้แก่ผู้เชี่ยวชาญ ประเมินคำถามว่ามีความสอดคล้อง เหมาะสม แก่สิ่งที่ต้องการวัดในแต่ละด้าน ผลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านได้ค่า IOC (Item Objective Congruence Index) ระหว่าง 0.82-1.00 และนำไปทดสอบความน่าเชื่อถือโดยผ่านการทดสอบใช้กับบุคคล อื่นมิใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟายู่ระหว่าง 0.882 จนถึง 0.958 ทุกข้อคำถามแต่ละตัวแปรนั้น มีค่ามากกว่า 0.5 แสดงความน่าเชื่อถืออยู่ในเกณฑ์สูง

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และนำเสนอในรูปสถิติ เชิงพรรณนาโดยเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมาย แบบจำแนกแต่ละช่วงย่อย 5 ระดับ กำหนดช่วงคะแนน ของการวัดที่ 0.8 ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41-4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61-3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81-2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทรับเหมาในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ใช้สถิติ Independent Sample T-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่ม ที่ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติร้อยละ 95 ($\alpha = 0.05$) ใช้สถิติการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA F-test) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม ที่ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติร้อยละ 95 ($\alpha = 0.05$) และเมื่อพบความแตกต่างจึงทำการเปรียบเทียบ เป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ปัจจัยด้านผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อ แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของ พนักงาน ใช้วิธีทดสอบการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA) เพื่อหา ความสัมพันธ์

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 69.34 มีอายุระหว่าง 25-29 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.60 มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 50.47 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70.75 มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี คิด เป็นร้อยละ 47.64 มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 68.40 และมีรายได้ระหว่าง 15,001-25,000 คิดเป็นร้อยละ 49.06 โดยแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความถี่ (จำนวนคน) และร้อยละเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ	ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ			ระดับการศึกษา		
ชาย	147	69.34	ต่ำกว่าปริญญาตรี	43	20.28
หญิง	65	30.66	ปริญญาตรี	150	70.75
อายุ			สูงกว่าปริญญาตรี	19	8.96
ต่ำกว่า 20 ปี	4	1.89	ประสบการณ์ทำงาน		
20-24 ปี	34	16.04	น้อยกว่า 5 ปี	101	47.64
25-29 ปี	67	31.60	5-10 ปี	62	29.25
30-34 ปี	46	21.70	มากกว่า 10 ปี	49	23.11
35-39 ปี	28	13.21	ตำแหน่งงาน		
40 ปีขึ้นไป	33	15.57	พนักงานระดับปฏิบัติการ	145	68.40
สถานภาพ			พนักงานระดับหัวหน้างาน	48	22.64
โสด	107	50.47	อื่น ๆ เจ้าของกิจการ	15	7.08
สมรส	101	47.64	อื่น ๆ รับจ้าง	4	1.89
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	4	1.89	รายได้		
			ต่ำกว่า 15,000	34	16.04
			15,001-25,000	104	49.06
			25,001-35,000	36	16.98
			35,001-45,000	17	8.02
			มากกว่า 45,000	21	9.91
รวม	212	100.00	รวม	212	100.00

ผลการวิเคราะห์ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในด้านของผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่าง ๆ 4 ด้าน วัฒนธรรมแบบการปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการ กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก และในด้านแรงจูงใจในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก สรุปได้ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
ด้านการสร้างบารมี	3.72	0.857	มาก
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.70	0.855	มาก
ด้านการกระตุ้นใช้ปัญญา	3.71	0.876	มาก
ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3.72	0.874	มาก
วัฒนธรรมแบบการปรับตัว	3.66	0.853	มาก
วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ	3.68	0.849	มาก
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	3.62	0.808	มาก
วัฒนธรรมแบบราชการ	3.71	0.847	มาก
แรงจูงใจในการทำงาน	3.73	0.650	มาก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน

การวิจัยนี้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ ใช้สถิติ One-Way ANOVA F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม ที่ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติร้อยละ 95 ($\alpha = 0.05$) และเมื่อพบความแตกต่างจึงทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน แสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล โดยการทดสอบแบบความแปรปรวนทางเดียว

ปัจจัยส่วนบุคคล	แรงจูงใจในการทำงาน		ผลการทดสอบสมมติฐาน
	สถิติ	P-value	
เพศ	t = 4.83	0.021*	ยอมรับสมมติฐาน
อายุ	F = 6.97	0.000*	ยอมรับสมมติฐาน
สถานภาพ	F = 4.71	0.630	ปฏิเสธสมมติฐาน
ระดับการศึกษา	F = 5.61	0.004*	ยอมรับสมมติฐาน
ตำแหน่งงาน	F = 4.35	0.000*	ยอมรับสมมติฐาน
ประสบการณ์ทำงาน	F = 4.16	0.017*	ยอมรับสมมติฐาน
รายได้	F = 4.13	0.003*	ยอมรับสมมติฐาน

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลทดสอบพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน พบว่าด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ LSD

อายุ	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 20 ปี	20-24 ปี	25-29 ปี	30-34 ปี	35-39 ปี	40 ปี ขึ้นไป
ต่ำกว่า 20 ปี	4.05						
20-24 ปี	4.13	-0.770					
25-29 ปี	3.62	0.431	0.508 (0.000*)				
30-34 ปี	3.59	0.467	0.543 (0.000*)	0.36			
35-39 ปี	3.94	0.110	0.186	-0.321 (0.021*)	-0.357 (0.016*)		
40 ปี ขึ้นไป	4.17	-0.117	-0.401	-0.548 (0.000*)	-0.584 (0.000*)	-0.227	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 ผลทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

1. พนักงานที่มีอายุระหว่าง 20-24 ปี มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุระหว่าง 25-29 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.508 (Sig 0.000)
2. พนักงานที่มีอายุระหว่าง 20-24 ปี มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุระหว่าง 30-34 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.543 (Sig 0.000)
3. พนักงานที่มีอายุระหว่าง 25-29 ปี มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุระหว่าง 35-39 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.321 (Sig.0.021)
4. พนักงานที่มีอายุระหว่าง 25-29 ปี มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.548 (Sig 0.000)
5. พนักงานที่มีอายุระหว่าง 30-34 ปี มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุระหว่าง 35-39 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.357 (Sig.0.016)
6. พนักงานที่มีอายุระหว่าง 30-34 ปี มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.584 (Sig 0.000)

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ LSD

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.61			
ปริญญาตรี	3.76	-0.224 (0.044*)		
สูงกว่าปริญญาตรี	4.00	-0.586 (0.001*)	-0.362 (0.021*)	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 5 ผลทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

1. พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.224 (Sig. = 0.044)
2. พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.586 (Sig. = 0.001)
3. พนักงานที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.362 (Sig. = 0.021)

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงาน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ LSD

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	พนักงานระดับปฏิบัติการ	พนักงานระดับหัวหน้างาน	เจ้าของกิจการ	รับจ้าง
พนักงานระดับปฏิบัติการ	3.68				
พนักงานระดับหัวหน้างาน	4.25	-0.565 (0.000*)			
เจ้าของกิจการ	4.05	-0.365 (0.028*)	0.199		
รับจ้าง	3.48	0.200	0.765 (0.017*)	0.565	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

1. พนักงานที่มีตำแหน่งงานพนักงานระดับปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานพนักงานระดับหัวหน้างาน โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.565 (Sig=0.000)

2. พนักงานที่มีตำแหน่งงานพนักงานระดับปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าตำแหน่งงานเจ้าของกิจการ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.365 (Sig. = 0.028)

3. พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าตำแหน่งงานรับจ้าง โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.765 (Sig. = 0.017) ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ทำงาน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ LSD

ประสบการณ์ทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
น้อยกว่า 5 ปี	3.80			
5-10 ปี	3.71	0.086		
มากกว่า 10 ปี	4.06	-0.285 (0.023*)	-0.343 (0.006*)	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 7 ผลทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ทำงานส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

1. พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.285 (Sig. = 0.023)

2. พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 5-10 ปี มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.343 (Sig.=0.006)

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ LSD

รายได้	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 15,000	15,001-25,000	25,001-35,000	35,001-45,000	มากกว่า 45,000
ต่ำกว่า 15,000	3.81					
15,001-25,000	3.62	0.121				
25,001-35,000	3.98	-0.307 (0.045*)	-0.428 (0.001*)			
35,001-45,000	3.84	-0.231	-0.352 (0.035*)	0.076		
มากกว่า 45,000	3.85	-0.229	-0.350 (0.022*)	0.078	-0.022	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 8 ผลทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ได้แก่

1. พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า 15,000 มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 25,001-35,000 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.307 (Sig. = 0.045)
2. พนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 15,001-25,000 ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 25,001-35,000 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.428 (Sig. = 0.001)
3. พนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 15,001-25,000 ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 35,001-45,000 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.352 (Sig. = 0.035)
4. พนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 15,001-25,000 ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 45,000 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.350 (Sig. = 0.022)

การทดสอบสมมติฐาน ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน มีค่า β เท่ากับ 0.298 และค่า P-Value เท่ากับ 0.027 จึงยอมรับสมมติฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

ผู้นำด้านการ เปลี่ยนแปลง	แรงจูงใจในการทำงาน					ผลการทดสอบ สมมติฐาน
	Unstandardized		Standardized	t	P-Value	
	Coefficients		Coefficients			
	B	Std. Error	β			
ค่าคงที่	1.442	0.112		12.864	0.000*	
ด้านการสร้างบาร์มี	0.160	0.112	0.210	1.430	0.154	ปฏิเสธสมมติฐาน
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.091	0.106	0.118	0.857	0.393	ปฏิเสธสมมติฐาน
ด้านการกระตุ้นใช้ปัญญา	0.171	0.100	0.229	1.710	0.089	ปฏิเสธสมมติฐาน
ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	0.223	0.100	0.298	2.228	0.027*	ยอมรับสมมติฐาน

R =0.837; R²= 0.700; Adjusted R² = 0.694; SE_{Est} = 0.362; F = 120.819; p = 0.000

R = 0.837; R² = 0.700; Adjusted R² = 0.694; SE_{Est} = 0.362; F = 120.819; p = 0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การทดสอบสมมติฐาน วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้แก่ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย มีค่า β เท่ากับ 0.277 และค่า P-Value เท่ากับ 0.000 และวัฒนธรรมแบบราชการ มีค่า β เท่ากับ 0.358 และค่า P-Value เท่ากับ 0.000 จึงยอมรับสมมติฐาน มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

วัฒนธรรมองค์กร	แรงจูงใจในการทำงาน					ผลการทดสอบ สมมติฐาน
	Unstandardized		Standardized		P-Value	
	Coefficients		Coefficients			
	B	Std. Error	β	t		
ค่าคงที่	0.35	0.92		0.381	0.000*	
แบบปรับตัว	0.95	0.48	0.95	1.980	0.194	ปฏิเสธสมมติฐาน
แบบมุ่งสำเร็จ	0.251	0.65	0.250	3.858	0.545	ปฏิเสธสมมติฐาน
แบบเครือข่าย	0.251	0.81	0.277	3.599	0.000*	ยอมรับสมมติฐาน
แบบราชการ	0.359	0.63	0.358	2.692	0.000*	ยอมรับสมมติฐาน

R =0.943; R²= 0.890; Adjusted R² = 0.888; SE_{Est} = 0.285; F = 218.519; p = 0.000

R = 0.943; R² = 0.890; Adjusted R² = 0.888; SE_{Est} = 0.285; F = 218.519; p = 0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผลการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทรับเหมาในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับ เกตุศิรินทร์ เพ็ชรบูรณ์ (2557) ได้ทำการศึกษา การศึกษาลักษณะส่วนบุคคลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาเขตสาทรกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และอายุการทำงาน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมที่แตกต่างกันในทางตรงกันข้ามด้านสถานภาพ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมที่ไม่แตกต่างกัน

ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทรับเหมาในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ในด้านการคำนึงปัจเจกบุคคล มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากผู้นำ

มีการจัดการวางแผนการทำงานที่มีการคำนึงถึงความแตกต่างในตัวพนักงาน ความสามารถในการทำงาน สอดคล้องกับงานที่มอบหมาย มีการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานให้รู้สึกว่าการพนักงานมีส่วนสำคัญในการสร้างผลงานให้กับบริษัท ผู้นำให้คำแนะนำและวิเคราะห์ค้นหาความสามารถของแต่ละบุคคล ให้คำปรึกษาแก้ไขปัญหาในการทำงาน และสร้างโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เป็นการพัฒนาตัวของพนักงานเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับ อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอกชนรุ่งเรืองเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นใช้ปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่งเรืองเรชันวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสวงหาการทำงานและรูปแบบการแก้ปัญหาใหม่ ๆ โดยมีการคิดแบบแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามในฐานะเป็นผู้ที่น่าที่ดูแลเอาใจใส่ ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ สอดคล้องกับ ขวัญตา เกื้อกูลรัฐ (2554) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศในการทำงานในองค์กรเสมือนเป็นครอบครัวดูแลเอาใจใส่ในตัวพนักงาน มองเห็นความแตกต่างแต่ละบุคคล มุ่งเน้นส่งเสริมต่อความก้าวหน้าของพนักงานเป็นรายบุคคล เช่น การจัดงานสัมมนา และการส่งไปอบรม

วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทรับเหมาในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ในด้าน วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ และวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจาก รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในบริษัทรับเหมาในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ผู้นำมีการสร้างหรือกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมในการทำงานให้ยึดหยุ่นแต่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน โดยมีการแบ่งการทำงานเป็นลักษณะทำงานเป็นทีม สร้างกิจกรรมหรือความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้นำ มีการจัดกิจกรรมจับของขวัญปีใหม่ กิจกรรมสัมมนานอกสถานที่ กิจกรรมประชุมกันทุกสัปดาห์เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารหรือคำแนะนำในการทำงานภายในองค์กร อีกทั้ง ยังให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในให้มีเสถียรภาพเน้นความคงเส้นคงวา มุ่งเน้นด้านความเป็นเหตุผล มีระเบียบของการทำงานให้ยึดถือและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด สอดคล้องกับ ธนภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ (2560) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทยรุ่งเรืองเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราษฎร์บุรี ผลการศึกษาพบว่า ด้านวัฒนธรรมแบบเครือญาติส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในงานหรือมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมจะช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งพนักงานได้เต็มใจให้ความร่วมมือและช่วยเหลืออย่างเต็มที่ ทำให้รู้สึกถึงการทำงานแบบเป็นเจ้าขององค์กรและรู้สึกมีความผูกพันกับองค์กร ในด้านของวัฒนธรรมแบบราชการ ในองค์กรมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแบบเป็นลำดับขั้นที่ชัดเจน มุ่งเน้นระเบียบให้ยึดถือ การปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด สอดคล้องกับ ชัชชัย แจ่มจันทร์, ปรีชา เจริญเจริญ และ จักรพันธ์ วงษ์บุรณาวาทย (2558) ได้ศึกษา การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขอนามัย การสื่อสารภายในองค์กรและ

วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของวิศวกรและนักบัญชี ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน การที่พนักงานมีมิตรไมตรีต่อกันจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมือนเป็นญาติพี่น้องมีปฏิสัมพันธ์การทำงานเป็นทีมเต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน และมองเห็นผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญที่ทำให้องค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย

ความสัมพันธ์ของผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทรับเหมาในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จากการวิจัยทำให้ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงช่วยกระตุ้นให้พนักงานทำงานสูงกว่าความคาดหวังของพนักงาน ทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเอง จากการได้รับคำปรึกษาหรือชี้แนะจากผู้นำ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรการทำงานร่วมกันเป็นทีมเสมือนครอบครัวที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในงานก่อสร้าง การแก้ไขงานลดลง สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพิ่มจำนวนงานที่ส่งมอบ ลดค่าใช้จ่ายและทรัพยากรการทำงาน ทำให้บริษัทมีรายได้ผลกำไรมากขึ้น สอดคล้องกับ Lolowang, Troena, Djazulind and Aisjah (2016) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อผลแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงาน โครงการส่งเสริมการนำไปปฏิบัติในเมืองจายาปุระ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในองค์กร ทิศนคติความรับผิดชอบต่อองค์กรของผู้นำ วัฒนธรรมขององค์กรจึงมีผลมาจากการประพฤติของผู้นำในการปฏิบัติต่อพนักงาน พนักงานที่อยู่ภายใต้ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัยด้านปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ดังนั้นบริษัทควรให้ความสำคัญในการวางแผนหรือพัฒนาเพื่อการคัดเลือกพนักงานในการทำงานที่เหมาะสมและตรงกับทักษะความรู้ความสามารถ ส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่พนักงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานรักเล็งถึงองค์กรอยู่เสมอ

จากผลการวิจัยด้านผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ดังนั้นบริษัทควรรักษาระดับผู้นำด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยการเข้าไปทำงานร่วมกับพนักงาน ให้คำปรึกษาช่วยเหลือพนักงาน กระจายองค์ความรู้ไปยังหัวหน้างาน เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ส่งเสริมทักษะผู้นำ การอบรมจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก เพื่อให้การทำงานได้ประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

จากผลการวิจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมแบบเครือญาติ และวัฒนธรรมแบบราชการ มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ดังนั้นบริษัทควรรักษาระดับวัฒนธรรมองค์กรไม่ให้ต่ำกว่าระดับที่เป็นอยู่ และควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน สร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี มีกิจกรรมระหว่างพนักงานและองค์กรที่มากขึ้น ให้พนักงานได้รู้สึกว่าได้ได้รับความดูแลเอาใจใส่จากองค์กรเสมือนครอบครัว มีความปลอดภัยและความก้าวหน้าในอาชีพของตนเมื่อทำงานอยู่ในบริษัท

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะบางตัวแปรเท่านั้น ซึ่งอาจจะมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทรับเหมาในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จึงอาจทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ยังไม่ครอบคลุมในมิติของตัวแปรอื่น ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน เช่น รูปแบบของงานที่ทำ ความผูกพันองค์กร ลักษณะของผู้นำหรืออาจจะใช้ตัวแปรอื่น ๆ ที่เหมาะสมในขณะนั้น
2. ควรขยายขอบเขตกลุ่มตัวอย่าง ไปยังหน่วยงานราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ หรือขยายการศึกษาไปยังจังหวัดอื่น ๆ นอกเหนือจากบริษัทเอกชนที่อยู่ในเขตพื้นที่จังหวัด พระนครศรีอยุธยา เพื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบผลการวิจัยมีลักษณะเดียวกันหรือแตกต่างกันหรือไม่ และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทต่อไป
3. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิจัยแบบผสม โดยใช้วิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพโดยการเจาะลึกกลุ่มของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทรับเหมาในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง เพื่อให้ได้มุมมองเชิงลึกมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กัมปนาท วอขวา. (2555). ความผูกพันของพนักงานในระบบจ้างเหมาแรงงานต่อองค์กร:กรณีศึกษา บริษัท เอช อาร์ ทรานส์ เซอร์วิส จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- เกตุศิริพันธ์ เพ็ชรบุรณ. (2557). การศึกษาลักษณะส่วนบุคคลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).
- ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- จิรัฐวัฒน์ ศิริบุตร. (2564). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจเนอเรชันวาย ในจังหวัดอุดรธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).
- จิราภรณ์ บุญญิง. (2559). การจัดการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด. วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 11(1), 136-148.
- ชัชชัย แจ่มจันทร์, ปรีชา เจ็งเจริญ และ จักรพันธ์ วงษ์บุรณาวาทย์. (2558). การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขอนามัย การสื่อสารภายในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของวิศวกรและนักบัญชี. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 9(3), 75-88.
- ตฤณ ไหมฉิม และ ณัฐวุฒิ บุญศรี. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง : กรณีศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดภูเก็ต. ใน รายงานการประชุมวิชาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ระดับชาติ ครั้งที่ 2 (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ นวัตกรรมสร้างสังคม) (น. 955-968). สงขลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.

ทรรศนะ บุญขวัญ. (2549). วัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์ (Organizational culture and strategy).

วารสาร MBA, 7(76), 120-131.

ธนภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทยรุ่นเจเนอเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).

บุญชูธรรม์ ตุงคง และ ถิรรัตน์ พิมพ์ภรณ์. (2564). อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดชลบุรี. *Journal of Modern Learning Development*, 6(4), 131-147.

เมธา ขำดี. (2564). ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์. *วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 7(1), 631-642.

อรรณวิทย์ ชื่นจิตต์. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).

Burns, J. M. (1987). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Daft, R. L. (2002). *Organization theory and design* (7th ed.). Ohio: South-western College.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work Vol. 1*. New Jersey: Transaction Publisher.

Lolowang, N. L., Troena, E. A., Djazuli A., & Aisjah, S. (2016). Influence of leadership towards working performance mediated with motivation: a study on the implementation of program in Jayapura. *Journal of Agricultural and Socio-Economic Science*, 60(12), 130-135.

Yamane, T. (1973). *Problems to accompany Statistics, an introductory analysis*.

(3rd ed.). New York: Harper & Row.