

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
พนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มเจเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE THAT INFLUENCE
PRACTICAL MOTIVATION OF GENERATION Y EMPLOYEES IN PRIVATE COMPANIES
IN BANGKOK AND METROPOLITAN AREA.

วารินทร์ กล่อมณก¹ ยุทธนาท บุญยะชัย¹ และ อารณีน อินฟ้าแสง¹

¹คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

Warin Klomnok¹ Yootanat Boonyachai¹ and Arpornanee Infahsaeng¹

¹Faculty of Business Administration, Rajapruk University

(Received: July 21, 2023,; Revised: March 19, 2024.; Accepted: April 2, 2024)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ 3) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 4) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และ 6) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มเจเนอเรชันวายในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation)

ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมและทุกด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 2) วัฒนธรรมองค์การ ในภาพรวมและทุกด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมและทุกด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5) วัฒนธรรมองค์การ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และ 6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ ในภาพรวม อยู่ในระดับสูง ประโยชน์จากงานวิจัยนี้ นำมาเป็นแนวทางให้กับผู้นำหรือผู้บริหารในองค์การ ที่ควรให้ความสำคัญในเรื่องปัจเจกบุคคล ได้แก่ การมอบหมายงานโดยยึดหลักเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, วัฒนธรรมองค์การ, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, กลุ่มเจเนอเรชันวาย, บริษัทเอกชน

ABSTRACT

The purpose of this research is: 1) to study transformational leadership; 2) to study organizational culture; 3) to study work motivation; 4) to study transformational leadership factors that influence work motivation; 5) to study organizational culture factors that influences work motivation; 6) to study the relationship between transformational leadership and organizational culture according to the opinions of Generation Y in private companies in the

Greater Bangkok Metropolitan Area. Questionnaires were distributed to 400 individuals who comprise our sample group. The statistics for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, Multiple Linear Regression, and the Pearson's Correlation at the statistically significant level 0.01.

The results showed that: 1) all factors of transformational leadership were highly significant; 2) organizational culture is highly significant, 3) work motivation is highly significant; 4) transformational leadership that influences work motivation is highly significant; 5) organizational culture that influences work motivation is highly significant; 6) the relationship between transformational leadership and organizational culture is highly significant. Our findings can be used as guidelines for leaders and executives in organizations to better develop, motivate and extract value from human resources.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Motivation for Work, Generation Y, Private Companies

บทนำ

ผู้นำถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างสูงในทุกองค์การ ด้วยเป็นผู้ที่กำหนดนโยบายจัดสรรกำลังคน บริหารจัดการ และตรวจสอบการทำงานจนกว่างานจะสำเร็จลุล่วงด้วยดี หากผู้นำเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และเปี่ยมด้วยคุณธรรม ก็จะสามารถนำพาองค์การให้เจริญก้าวหน้าไปได้ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานต่าง ๆ ให้บรรลุถึงจุดเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นก็คือภาวะผู้นำถ้าผู้นำมีความสามารถในการเป็นผู้นำ เช่น มีความรู้ มีคุณธรรม มีความสามารถรอบด้านหรือมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้ว ย่อมทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ที่ทำหน้าที่ผู้นำนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องศึกษา ทักษะต่าง ๆ ในการเป็นผู้นำ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นไม่ใช่เรื่องง่ายและไม่ใช่ว่าเรื่องยาก หากผู้นำมีคุณธรรม มีความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์ (นฤมล เพ็ญสิริวรรณ, 2561)

ปัญหาขององค์กรใด ๆ ในปัจจุบัน พบว่า องค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยควรหันมาให้ความสนใจ คือ ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร (Engagement) โดยเฉพาะในพนักงานกลุ่มคนกลุ่มใหม่หรือที่เรียกว่ากลุ่มเจนเอเรชันวาย (Gen Y) ที่กำลังกลายเป็นคนกลุ่มใหญ่และกำลังก้าวขึ้นสู่ระดับผู้บริหารมากขึ้น สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) หรือสภาพัฒน์ รายงานภาวะสังคมไทยไตรมาส 2 ปี 2562 เรื่อง “รูปแบบการทำงานแบบคนรุ่นใหม่” หรือ NextGen Work มีหลายประเด็นที่น่าสนใจ โดยเฉพาะธุรกิจใหม่ ๆ ที่คนรุ่นใหม่ชอบทำ และมีความต้องการที่จะอยากทำ โดยผลสำรวจคนรุ่นใหม่ในช่วงอายุระหว่าง 18-65 ปี จำนวน 9,500 คน จากประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก พบว่า 87% ของกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งจะทำงานแบบคนรุ่นใหม่ในอนาคต และมีบางคนระบุว่า ตนกำลังทำงานแบบคนรุ่นใหม่ ที่สำคัญมีจำนวนมากถึง 90% มีความสุขกับการทำงานแบบคนรุ่นใหม่ขณะที่ในประเทศไทย สศช. นำผลสำรวจของ Fastwork ซึ่งเป็นเว็บไซต์บริการจัดหางานสำหรับฟรีแลนซ์และพนักงานประจำ พบว่า แรงงานไทยมีลักษณะการทำงานแบบคนรุ่นใหม่มากกว่า 2 ล้านคน และมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นปีละ 300,000-600,000 คน โดยเฉพาะคนเจนเอเรชันวาย (Y Generation) หรือ Gen-Y เกิดระหว่างปี 2524-2544 คนกลุ่มนี้เกิดมาพร้อมกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ต ทำให้ 1 ใน 3 ของคน Gen-Y มีแนวโน้มทำงานแบบคนรุ่นใหม่สูงกว่าคนในกลุ่มอื่น ๆ โดยอาชีพที่ผู้ประกอบการหรือผู้

ว่าจ้างนิยมนจ้างบุคคลทำงานแบบคนรุ่นใหม่ในประเทศไทย 4 อันดับแรก ได้แก่ กราฟิกดีไซน์ การตลาดออนไลน์ และโฆษณา การทำเว็บและโปรแกรมมิ่ง และงานเขียนและแปลภาษา จากผลการสำรวจดังกล่าวทำให้พบว่ามีหลาย ๆ องค์การกำลังประสบปัญหาการทำงานร่วมกันของพนักงานในแต่ละ Gen ที่มีลักษณะนิสัย ความคิด ความเชื่อ รูปแบบการทำงาน และทัศนคติที่แตกต่างกันจนเกิดการทำงานที่เรียกว่า Out of Sync หรือการเข้ากันไม่ได้ สิ่งที่เกิดขึ้นคือ Personality Clash ระหว่างคนในแต่ละกลุ่ม คนยุคก่อนหน้ามองว่าคนกลุ่ม Gen Y เป็นพวกไม่ทุ่มเทกับการทำงาน ไม่มีน้ำอดน้ำทน เปลี่ยนงานบ่อย ไม่ฟังคำสั่ง แต่ในทางกลับกัน เด็กรุ่นใหม่ก็มองว่าคนรุ่นเก่าชอบบวแกอำนาจ ทำงานเชื่องช้า ทำงานแบบ Hierarchy ล้าหลังในเรื่องเทคโนโลยี ปัญหาเหล่านี้จะส่งกระทบต่อการทำงานในองค์การอย่างแน่นอน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ทั้งในเรื่องความสำคัญของผู้นำองค์การ ที่จะนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จ การต้องบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยพบว่า ภายในทุก ๆ องค์การจะมีคนเจเนอเรชันวัยอยู่ในองค์การ ซึ่งมีปัญหาการออกจากงานของบุคลากรเจเนอเรชันวัยที่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์การทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชน และอาจจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการบริหารบุคลากรได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจเนอเรชันวัยที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จะเป็นประโยชน์ให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยนี้ไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพและวางแผนการพัฒนาการบริหารจัดการด้านองค์การที่เหมาะสม และผลของการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับนักศึกษาและผู้สนใจได้ศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเพิ่มเติมต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

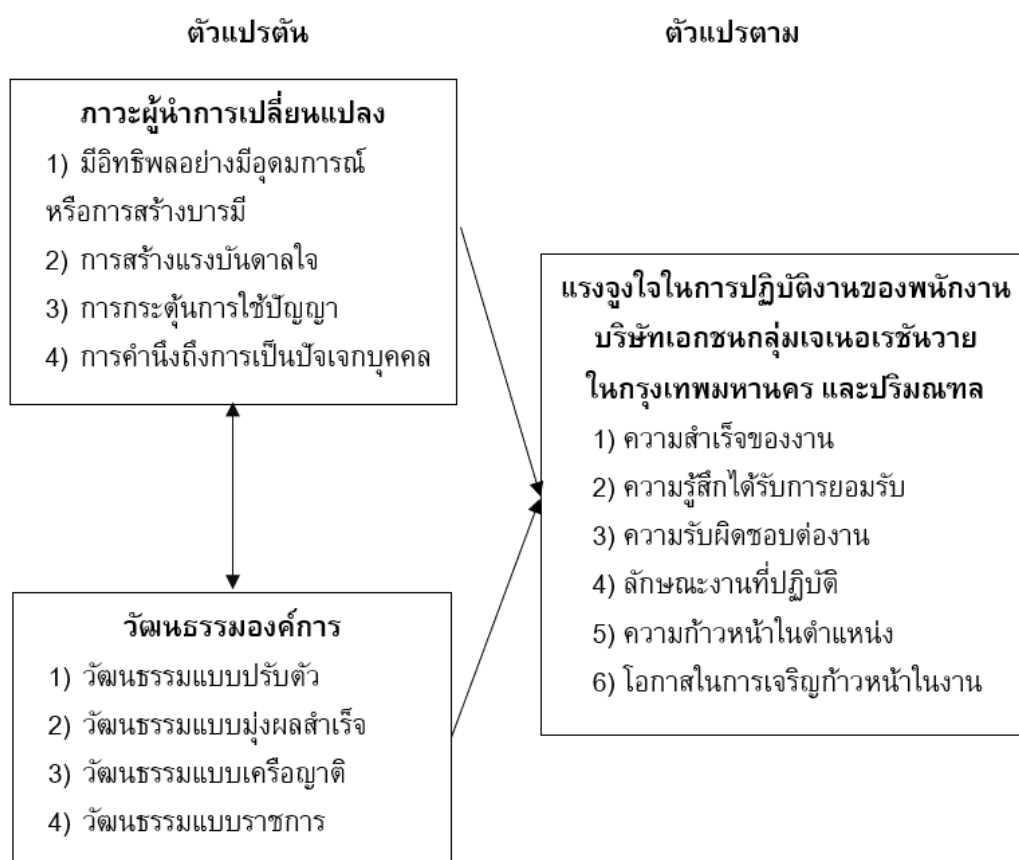
1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของพนักงานเอกชนกลุ่มเจเนอเรชันวัยในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของพนักงานเอกชนกลุ่มเจเนอเรชันวัยในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
3. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มเจเนอเรชันวัยในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
4. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวัยในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
5. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจเนอเรชันวัยในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
6. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มเจเนอเรชันวัยในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มเจเนอเรชันวัยในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในส่วนของตัวแปรอิสระ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Theory of Transformational Leadership) ของแบสส์และอวลิโอ (Bass, 1985) ร่วมกับงานวิจัยของพนิตยา ทรัพย์ประเสริฐ (2561) และลำพิ่ง บัวจันอัฐ (2560) ที่มองว่ากระบวนการที่

ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และผู้วิจัยใช้แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การของดาร์ฟ Daft (2002) ร่วมกับการวิจัยของพัทธสิทธิ์ อุทุม (2559) วัลลภ บุตรเกต (2562) ปุณยรัชต์มิ่ง ตุงคง (2564) และศุภาพิชญ์ อินแดง (2565) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับความมีประสิทธิภาพ และได้เสนอแนะว่า ถ้าจัดรูปแบบค่านิยมขององค์การ กลยุทธ์องค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) 2) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) 3) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และ 4) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

ในส่วนของตัวแปรตาม ผู้วิจัยนำแนวคิดเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเฮอริชเบิร์ก (Frederick, 1959) ร่วมกับการวิจัยของพลอยชมพู เหมหงษา (2563) และสุขสันต์ เปลี่ยนเจริญ (2565) มาเป็นแนวทางในการศึกษา ได้แก่ แรงจูงใจ (Motivation Factors) ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความสำเร็จของงาน 2) ความรู้สึกได้รับการยอมรับ 3) ลักษณะงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง และ 6) โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในงาน โดยได้กำหนดกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ พนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มเจเนอเรชันวายในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยเป็นผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523 - 2543 หรือมีอายุระหว่าง 22 ถึง 42 ปี (ข้อมูล ณ ปี 2565) ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคล เพศ อายุ สถานะ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ย/เดือน และตำแหน่งงาน จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) การตอบแบบสอบถามแต่ละข้อมี 5 ตัวเลือก คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด จำนวน 20 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) การตอบแบบสอบถามแต่ละข้อมี 5 ตัวเลือก คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำนวน 10 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจเนอเรชันวายในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) การตอบแบบสอบถามแต่ละข้อมี 5 ตัวเลือก คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำนวน 30 ข้อ

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มเจเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน 1 เมษายน - 30 เมษายน 2566 จากการคำนวณจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย จำนวน 384 คน เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการสุ่มตัวอย่าง จึงทำการเก็บข้อมูลเพิ่ม 5% ดังนั้นจะได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอความร่วมมือจากพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจเนอเรชันวายในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยแบ่งตามสัดส่วนประชากร จำนวน 400 ฉบับ โดยสามารถสรุปขั้นตอนได้ ดังนี้

3.1 จัดเตรียมแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลในช่วงเดือน มีนาคม - เมษายน 2566

3.2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจเนอเรชันวายในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

3.3 จัดเก็บรวบรวมข้อมูลนำแบบสอบถามไปให้ผู้ตอบแบบสอบถามและติดตามเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง เพื่อให้ได้รับกลับคืนมาครบตามจำนวน เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนครบถ้วน ทำการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทันที เพื่อตรวจทานความเรียบร้อยของแบบสอบถามให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ ใช้เกณฑ์การวิจัยข้อมูล ดังนี้

4.1 การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความเรียบร้อยและสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และเรียบเรียงแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการลงรหัส

4.2 การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว มาลงรหัสที่กำหนดไว้ล่วงหน้า สำหรับแบบสอบถามที่เป็นปลายปิด ส่วนแบบสอบถามที่เป็นปลายเปิด ผู้วิจัยจัดกลุ่มคำตอบแล้วจึงนับคะแนนใส่รหัส

4.3 การประมวลผลข้อมูล ที่ลงรหัสแล้วได้นำมาบันทึกเข้า File โดยใช้คอมพิวเตอร์ทำการประมวลผล ในการคำนวณค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	ลำดับ
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี	4.35	0.55	มากที่สุด	4
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.38	0.56	มากที่สุด	2
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.40	0.56	มากที่สุด	1
4. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล	4.37	0.59	มากที่สุด	3
รวม	4.37	0.51	มากที่สุด	

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.37$, S.D = .59) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 4.40$, S.D = .56) รองลงมาคือการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.38$, S.D = .56) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.37$, S.D = .59) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.35$, S.D = .55) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วัฒนธรรมองค์การในภาพรวม

วัฒนธรรมองค์การ	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	ลำดับ
1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว	4.36	0.59	มากที่สุด	2
2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	4.32	0.59	มากที่สุด	3
3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	4.41	0.60	มากที่สุด	1
4. วัฒนธรรมแบบราชการ	4.31	0.64	มากที่สุด	4
รวม	4.35	0.53	มากที่สุด	

จากตารางที่ 2 พบว่าระดับวัฒนธรรมองค์การ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.35$, S.D = .53) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ($\bar{X} = 4.41$, S.D = .60) รองลงมา คือ วัฒนธรรมแบบปรับตัว ($\bar{X} = 4.36$, S.D = .59) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.32$, S.D = .59) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือวัฒนธรรมแบบราชการ ($\bar{X} = 4.31$, S.D = .64) ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	ลำดับ
1. ความสำเร็จของงาน	4.44	0.52	มากที่สุด	1
2. ความรู้สึกได้รับการยอมรับ	4.34	0.58	มากที่สุด	3
3. ความรับผิดชอบต่องาน	4.43	0.47	มากที่สุด	2
4. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	2.92	1.24	ปานกลาง	5
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่ง	4.27	0.70	มากที่สุด	4
6.โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในงาน	4.27	0.70	มากที่สุด	4
รวม	4.94	0.53	มากที่สุด	

จากตารางที่ 3 พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.94$, S.D = .53) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือความสำเร็จของงาน ($\bar{X} = 4.44$, S.D = .52) รองลงมา คือ ความรับผิดชอบต่องาน ($\bar{X} = 4.43$, S.D = .47) ความรู้สึกได้รับการยอมรับ ($\bar{X} = 4.34$, S.D = .58) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.27$, SD = .70) และโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในงาน ($\bar{X} = 4.27$, S.D = .70) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X} = 2.92$, S.D = 1.24) ตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเอเรชั่นวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล การทดสอบสมมติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเอเรชั่นวายในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลหรือไม่ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน เพื่อศึกษาว่ามีตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่ร่วมกันทำนายหรือพยากรณ์ หรืออธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ โดยใช้สัญลักษณ์แทนค่าตัวแปร ดังนี้

X_1 = ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี

X_2 = ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

X_3 = ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

X_4 = ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

Y_4 = แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเอเรชั่นวายในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเอเรชั่นวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเอเรชั่นวาย

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	Y
$\bar{X}$	4.36	4.39	4.40	4.37	4.94
SD	.56	.57	.56	.59	.54
X ₁	1	.74**	.71**	.72**	.46**
X ₂		1	.79**	.79**	.57**
X ₃			1	.79**	.57**
X ₄				1	.61**
Y					1

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเอเรชั่นวายในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (X₁) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X₂) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X₃) และด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (X₄) มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเอเรชั่นวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .46, .57, .57 และ .61 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเอเรชั่นวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเอเรชั่นวาย

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน			t	Sig.	Collinearity Statistics	
	สัมประสิทธิ์การถดถอย		ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน			Tolerance	VIF
	(b)	(β)	S.E.				
ค่าคงที่ (a)	2.26		.18	12.59	.00**	.39	2.58
X ₁	-.06	-.07	.06	-1.23	.21	.26	3.78
X ₂	.15	.16	.07	2.21	.02**	.29	3.47
X ₃	.18	.19	.06	2.69	.00**	.29	3.49
X ₄	.34	.37	.06	5.22	.00**	.39	2.58
R =0.64 R ² =0.40 Adjusted R ² =0.40 SEE =0.42 F =66.64							

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 5 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) พบว่า ค่า Tolerance ค่าน้อยที่สุด คือ .26 ซึ่งไม่ต่ำกว่า .10 และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ค่าสูงที่สุด คือ 3.78 ซึ่งไม่เกิน 10 ดังนั้น สรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความสัมพันธ์กันหรือไม่เกิด Multicollinearity

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สำหรับการทดสอบความเหมาะสมของเส้นถดถอยนี้มีค่าสถิติ F เท่ากับ 66.64 และจากการพิจารณาค่า R^2 เท่ากับ 0.40 ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้ร้อยละ 40 และพิจารณาจากค่า Adjusted R^2 เท่ากับ 0.40 แสดงว่าตัวแปรอิสระร่วมกันอธิบายผลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้ร้อยละ 40 นอกจากนี้ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่าพิจารณาที่ค่า Std. Error of the Estimate เท่ากับ 0.42 และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบ แต่ละด้านพบว่า

1. ปัจจัยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta = -0.07$, $p > 0.01$) ผลการวิเคราะห์นี้แสดงให้เห็นว่าปฏิเสธสมมติฐาน
2. ปัจจัยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta = 0.16$, $p < 0.01$) ผลการวิเคราะห์นี้แสดงให้เห็นว่ายอมรับสมมติฐาน
3. ปัจจัยด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta = 0.19$, $p < 0.01$) ผลการวิเคราะห์นี้แสดงให้เห็นว่ายอมรับสมมติฐาน
4. ปัจจัยด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($\beta = 0.37$, $p < 0.01$) ผลการวิเคราะห์นี้แสดงให้เห็นว่ายอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน รุ่นเจนเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล การทดสอบสมมติฐานที่ว่า วัฒนธรรมองค์การ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล หรือไม่ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน เพื่อศึกษาว่ามีตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่ร่วมกันทำนายหรือพยากรณ์หรืออธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ โดยใช้สัญลักษณ์แทนค่าตัวแปร ดังนี้

X_5 = ด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว

X_6 = ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ

X_7 = ด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่าย

X_8 = ด้านวัฒนธรรมแบบราชการ

Y = แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ตัวแปร	X_5	X_6	X_7	X_8	Y
$\bar{X}$	4.36	4.33	4.41	4.31	4.94
SD	.59	.59	.61	.65	.54
X_5	1	.72**	.73**	.60**	.72**
X_6		1	.65**	.63**	.62**
X_7			1	.70**	.58**
X_8				1	.56**
Y					1

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างวัฒนธรรมองค์การ ทั้ง 4 ด้าน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว (X_5) ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (X_6) ด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่าย (X_7) และด้านวัฒนธรรมแบบราชการ (X_8) มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .72, .62, .58 และ .56 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ปัจจัยด้านวัฒนธรรม องค์การ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน			t	Sig.	Collinearity Statistics	
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย		ความคลาด เคลื่อน มาตรฐาน			Tolerance	VIF
	(b)	(β)	S.E.				
ค่าคงที่ (a)	1.76		.15	11.81	.00**	.37	2.72
X_5	.48	.53	.05	9.64	.00**	.41	2.42

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรม องค์กร	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน			t	Sig.	Collinearity Statistics	
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย		ความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน			Tolerance	VIF
	(b)	(β)	S.E.				
X ₆	.14	.16	.05	2.99	.00**	.36	2.79
X ₇	-.02	-.03	.05	-.46	.65	.47	2.15
X ₈	.13	.16	.04	3.27	.00**	.37	2.72
R =0.75 R ² =0.56 Adjusted R ² =0.55 SEE =0.36 F =124.143							

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 7 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) พบว่า ค่า Tolerance ค่าน้อยที่สุด คือ .36 ซึ่งไม่ต่ำกว่า .10 และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ค่าสูงที่สุด คือ 2.79 ซึ่งไม่เกิน 10 ดังนั้น สรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กันหรือไม่เกิด Multicollinearity

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ และด้านวัฒนธรรมแบบราชการ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สำหรับการทดสอบความเหมาะสมของเส้นถดถอยนี้มีค่าสถิติ F เท่ากับ 124.143 และจากการพิจารณา ค่า R² เท่ากับ 0.56 ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้ร้อยละ 56 และพิจารณาจากค่า Adjusted R² เท่ากับ 0.55 แสดงว่าตัวแปรอิสระร่วมกันอธิบายผลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้ร้อยละ 55 นอกจากนี้ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่าพิจารณาที่ค่า Std. Error of the Estimate เท่ากับ 0.36 และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านพบว่า

1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (β = -0.53, p < 0.01) ผลการวิเคราะห์นี้แสดงให้เห็นว่ายอมรับสมมติฐาน

2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (β = 0.16, p < 0.01) ผลการวิเคราะห์นี้แสดงให้เห็นว่ายอมรับสมมติฐาน

3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่าย ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (β = -0.03, p > 0.01) ผลการวิเคราะห์นี้แสดงให้เห็นว่าปฏิเสธสมมติฐาน

4. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมแบบราชการ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (β = 0.16, p < 0.01) ผลการวิเคราะห์นี้แสดงให้เห็นว่ายอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มเจเนอเรชันวายในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีความสัมพันธ์กัน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มเจเนอเรชันวายในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลโดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation)

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มเจเนอเรชันวายในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	วัฒนธรรมองค์การ			ลำดับ
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี	.63**	.00	ค่อนข้างสูง	4
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.67**	.00	ค่อนข้างสูง	3
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	.72**	.00	ค่อนข้างสูง	2
ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล	.77**	.00	สูง	1
รวม	.77**	.00	สูง	

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($r = .77$) โดยด้านที่มีความสัมพันธ์ในลำดับแรก คือ ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (ระดับสูง $r = .77$) รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (ระดับค่อนข้างสูง $r = .72$) และลำดับสุดท้าย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (ระดับค่อนข้างสูง $r = .63$) ซึ่งทุก ๆ ด้านของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การของพนักงานในทุกด้าน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กร ควรเน้นในเรื่องการกระตุ้นพนักงานให้ใช้ปัญญาในการทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดีให้กับพนักงาน ส่วนในด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรควรลดหรือละเว้นการสร้างบารมีหรือสร้างอิทธิพลให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีแรงจูงใจที่ดีในการทำงานในองค์กรต่อไป

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี โดยเฉพาะในด้านผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กร ไม่ควรเน้นในเรื่องการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีในองค์กร ซึ่งจะดูเหมือนเป็นการปกครองแบบเผด็จการ

1.3 วัฒนธรรมองค์การ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่าย ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรควรเน้นการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้ความเป็นกันเองแบบเครือข่าย สร้างบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัว เพื่อเสริมสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

1.4 วัฒนธรรมองค์การ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ วัฒนธรรมแบบราชการ โดยเฉพาะในเรื่อง บริษัทให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรไม่ควรสร้างวัฒนธรรมแบบ ราชการที่ต้องมีขั้นตอนชัดเจน คงเส้นคงวา บางครั้งการต้องยึดถือกฎระเบียบเป็นสำคัญนั้น ทำให้การทำงานเต็มไปด้วยเอกสาร เกิดความล่าช้า เฉื่อยชา ซึ่งอาจนำมาซึ่งการขาดประสิทธิภาพได้

1.5 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จของงาน ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรควรเน้นส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงาน สร้างความสำเร็จของงานด้วยความสามารถของตนเอง เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ

1.6 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยเฉพาะในเรื่องงานของท่านมีปริมาณที่เหมาะสม แสดงให้เห็นว่า พนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ให้ความสำคัญกับปริมาณงานที่ได้รับ ว่าควรมีความเหมาะสม ไม่มากจนเกินไป และไม่น้อยจนเกินไป ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารของบริษัทเอกชน ควรมี การจัดทำขอบเขตลักษณะของงานที่ทำ (Job description) แต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน และให้ความสำคัญในเรื่อง ปริมาณงานของงานให้เหมาะสม

1.7 ผลการทดสอบสมมติฐานที่พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล มีผลต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเอเรชันวายโดยเฉพาะในเรื่อง ผู้บริหารกระตุ้นบุคคลากรให้รู้สึกว่ ตนเองมีค่า และสามารถช่วยองค์การให้ฝ่าฟันอุปสรรค ดังนั้น บริษัทควรมีการอบรมพนักงานในทุกระดับเพื่อ ปลุกฝังลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ โดยผู้บริหารควรกระตุ้น บุคคลากรให้รู้สึกว่ตนเองมีค่า และสามารถช่วยองค์การให้ฝ่าฟันอุปสรรคได้ 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา โดย ผู้บริหารต้องมีการสร้างความเชื่อมั่นให้บุคคลากรว่ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหามจะมีอุปสรรค มากมาย และ 3) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้บริหารควรมอบหมายงานโดยยึดหลักเพื่อพัฒนา ความสามารถของบุคคลากรแต่ละบุคคล เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่น เจนเอเรชันวายต่อไป

1.8 ผลการทดสอบสมมติฐานที่พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ และด้านวัฒนธรรมแบบราชการ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทเอกชนรุ่นเจนเอเรชันวาย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ดังนั้น บริษัทควรมีการปลุกฝังวัฒนธรรม องค์การทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) การปรับตัว โดยควรมีการให้อิสระในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อตอบสนอง ความต้องการของผู้ที่มาติดต่องาน 2) ด้านการมุ่งผลสำเร็จ โดยที่บริษัทมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย และ 3) ด้านแบบราชการ โดยบริษัทควรกำหนดวิธีการทำงานที่กำหนดไว้อย่าง ชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเอเรชันวายต่อไป

1.9 ผลการทดสอบสมมติฐานที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การของ พนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มเจนเอเรชันวายในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีความสัมพันธ์กันในทุกด้าน โดยด้าน ที่มีความสัมพันธ์ในลำดับแรก คือ ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรควร เน้นในเรื่องปัจเจกบุคคลเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับพนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มเจนเอเรชันวายต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการขยายขอบเขตการวิจัยให้กว้างขึ้น เนื่องจากการวิจัยนี้วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มเจนเนอเรชันวายในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเท่านั้น ทำให้ข้อมูลที่ได้อาจจะไม่เพียงพอ และไม่ครอบคลุม จึงควรศึกษากลุ่มตัวอย่างในจังหวัดอื่น ๆ หรือเจนเนอเรชันอื่น ๆ เพื่อให้ได้ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2.2 ในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามเพียงอย่างเดียว ดังนั้น เพื่อให้การวิจัยครั้งต่อไปมีความครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้น ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพ หรือควรใช้เทคนิคของเครื่องมือในการวิจัยอื่น ๆ เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- นฤมล เพ็ญสิริวรรณ. (2561). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด. วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์, 4(2), 117-125.
- พฤติสิทธิ์ อุทุม. (2559). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พันทิยา ทรัพย์ประเสริฐ. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เรดซีน จำกัด. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พลอยชมพู เหมหงษา. (2563). แรงจูงใจและค่านิยมในการปฏิบัติงานของ Generation Z ใน กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- บุญชูธรรม ตุงคง. (2564). อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การและแรงจูงใจในการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดชลบุรี. วารสารพัฒนาการเรียนรู้สมัยใหม่, 6(4), 131-147.
- ลำพึง บัวจันธวัช. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 13(3), 68-82.
- วัลลภ บุตรเกต. (2562). ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับความสุขในการทำงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. วารสารศิลปการจัดการ, 4(3), 747 -759.
- ศุภาพิชญ์ อินแดง. (2565). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันวาย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุขสันต์ เปลี่ยนเจริญ. (2565). ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทรับเหมาในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง. วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 5(3), 80-98.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Daft, R. L. (2002). *Management*. (4th ed.). Fort Worth, TX: The Dryden.
- Frederick, H. (1959). *The Motivation of work*. New York: John Wiley & Sons.