การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความตั้งใจจะคงอยู่ของพนักงาน ในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย

พลกฤต รักจุล

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ. 2563

การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความตั้งใจจะคงอยู่ของพนักงาน ในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย

พลกฤต รักจุล

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน
ที่มีผลต่อความตั้งใจจะคงอยู่ของพนักงาน
ในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย

พลกฤต รักจุล

ดุษฎีนิพนธ์นี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

พิจารณาเห็นชอบโดย **อาจารย์ที่ปรึกษา**

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก .....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภัสสร วรรณสถิตย์)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. .....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัญญ์พัสวี กล่อมธงเจริญ)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. .....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ ใบไม้)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. .....

ประธานอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร .....
(อาจารย์ ดร.อรุณี ยศบุตร)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. .....

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการรับรองแล้ว .....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ญาณิน โอภาสพัฒนกิจ)
รองอธิการบดี ปฏิบัติการแทน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. .....

ชื่อเรื่อง การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความตั้งใจจะคงอยู่ของพนักงาน ในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน นายพลกฤต รักจุล
ชื่อปริญญา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภัสสร วรรณสถิตย์

บทคัดย่อ

ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและรวดเร็ว องค์กรจะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้จำเป็นที่จะต้องจัดการภายในองค์กรให้มีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ด้วยการจัดการกับคนในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะด้านองค์ความรู้ของผู้ปฏิบัติงานทุกๆตำแหน่งและหน้าที่ด้วยการธำรงรักษาองค์ความรู้ต่างๆเหล่านี้ให้คงอยู่คู่กับองค์กรให้ได้นานที่สุด โดยใช้ทฤษฎีความผูกพันของพนักงานเป็นสื่อกลาง และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรกำกับ เพื่อค้นหาผลกระทบต่อการตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานและเป็นแนวทางในการลดปัญหาการหมุนเวียนเปลี่ยนผ่านของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการทบทวนวรรณกรรมที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย โดยมุ่งเน้นในเรื่องความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานทั้งนี้ผลของการศึกษาจะช่วยให้เกิดความชัดเจนมากขึ้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน ภายใต้บริบทขององค์กรธุรกิจร้านสะดวกซื้อ

ดังนั้นงานวิจัยนี้มุ่งตอบคำถาม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างไรต่อความผูกพันและความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์ หลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีแบบสอบถามที่ถูกต้องและสมบูรณ์ จำนวน 586 ชุด ของกลุ่มตัวอย่างถือว่าเป็นอัตราการตอบกลับมาที่ยอมรับได้ ผู้วิจัยนำข้อมูลดังกล่าวมาทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (SEM) ด้วยวิธีการ Maximum Liklihood ด้วยโปรแกรม LISREL ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานโดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.64 และมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.64 ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพล

ทางตรงเชิงบวกต่อความตั้งใจที่จะอยู่โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.38 และมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.38 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความตั้งใจที่จะอยู่โดยผ่านความผูกพันของพนักงานโดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.12 มีขนาดอธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.26 และมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.38 สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์(R^2) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์(R^2) ของความผูกพันของพนักงานมีค่าเท่ากับ 0.42 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันของพนักงานได้ร้อยละ 42 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์(R^2) ของ่ความตั้งใจที่จะอยู่มีค่าเท่ากับ 0.22 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจที่จะอยู่ได้ร้อยละ 22

นอกจากนั้นแล้วจะช่วยให้ผู้บริหาร ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการองค์กรภาครัฐและเอกชน สามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวเป็นแนวทางในการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโครงสร้าง นโยบาย การจัดการความรู้ อันนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความผูกพันของพนักงาน, ความตั้งใจที่จะคงอยู่

Title	THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEES ENGAGEMENT ON INTENTION TO STAY OF EMPLOYEES FOR THE CONVENIENCE STORE IN THAILAND
Author	Mr. Ponkrit Rakjul
Degree	Doctor of Philosophy in Business Administration
Advisory Committee Chairperson	Assistant Professor Dr. Prapassorn Vannasathid

ABSTRACT

The current condition is constantly and rapidly changing. In order for an organization to handle the current change, it is necessary to manage it within the organization to be strong and able to compete with the change through human resource management. This is highly essential, especially in the field of knowledge of practitioners of all positions and duties, with the maintenance of these knowledge to remain with the organization as long as possible by using employee engagement theory as a medium and transformational leadership theory as a moderator to determine the impact on employee persistence and guide to reduce a turnover problem for operating workers. According to the aforementioned literature review, the researcher was interested in studying the influence of transformational leadership, employee engagement, on employee retention of employees in the convenience store business in Thailand, with a focus on the retention of employees. The results of the study will provide greater clarity on the relationship between transformational leadership, employee engagement and employee retention within the context of the convenience store business organization.

Therefore, this research aimed to answer the question: How does transformational leadership influence employee engagement and retention in the convenience store business in Thailand? This was a quantitative research. The questionnaire was used as a tool to collect information from employees in the convenience store businesses in Thailand registered on the Stock Exchange

of Thailand. After the data was collected, 586 valid and complete questionnaires were conducted in the sample group, considered an acceptable response rate, the researcher then used the data to test the research hypothesis by analyzing the structural equation model (SEM) using the Maximum Likelihood method with LISREL program. The results of this research found that transformational leadership had a positive direct influence on employee engagement with a direct influence size of 0.64 and a total influence size of 0.64. Employee engagement had a positive direct influence on their retention with a direct influence size of 0.38 and a total influence size of 0.38. Transformational leadership had a positive direct influence on the retention through employee engagement, with a direct influence size of 0.12, an indirect influence size of 0.26, and a total influence size of 0.38. For the Coefficient of Determination (R^2) of the internal latent variable structure equation, it was found that the Coefficient of Determination (R^2) of the employee engagement was 0.42, or the variance in the model could explain 42% of the variance in employee engagement, and the Coefficient of Determination (R^2) of the employee retention was 0.22, or the variable in the model could explain 22 %of the variance in the employee retention.

In addition, the findings would be beneficial for executives, entrepreneurs or owners of public and private organizations to apply this information as a guideline for strategic management planning in managing the policy structure, knowledge management towards a sustainable competitive advantage.

Keywords : Transformational Leadership, Employee engagement, Intention to stay

กิตติกรรมประกาศ

นับเป็นโอกาสอันดีที่ได้เข้ามาศึกษาจนสำเร็จการศึกษาระดับสูงสุดจากคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ นับเป็นความสำเร็จที่สร้างความภาคภูมิใจให้แก่ตนเองและครอบครัว ความสำเร็จในครั้งนี้ได้รับความเมตตาและกรุณาจากคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และประสบการณ์ตลอดระยะเวลาที่ได้เข้ามาศึกษาในสถาบันแห่งนี้

ขอขอบคุณผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือ เกื้อกูลเป็นอย่างดีในการให้บริการต่างๆ ขณะที่ได้ศึกษาอยู่

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ศาสตราจารย์พิศิษฐ์ ดร.จำเนียร จวงตระกูล ประธานกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ อาจารย์ ดร.ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์ กรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำและแนวคิดที่ลึกซึ้ง ตลอดจนประสบการณ์อันมีค่ายิ่งของท่านจนทำให้ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภัสสร วรรณสถิตย์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักที่กรุณาให้เวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับแนวคิดในการทำวิจัยตั้งแต่แรกเริ่มจนเสร็จสิ้น ชี้แนะแก้ไขข้อบกพร่องและติดตามสอบถามด้วยความห่วงใยและคอยส่งกำลังใจตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาจนถึงผู้เขียนประสบความสำเร็จทางการศึกษา

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัญญ์พัสวี กล่อมธงเจริญ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ ใบไม้ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และกรุณาชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญฑวรรณ วิงวอน รองศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ พิญญาพงษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิราวัฒน์ ชมระกา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ สุขบำรุง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาศิริ เขตปิยรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สินีนาถ วิกรมประสิทธิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ธิดารัตน์ เหมือนเดชา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุกัญญา สุจาคำ อาจารย์ ดร.ปริยากร สุริยศ อาจารย์ ดร.ชัชชัย สุจริต อาจารย์ ดร.เบญจวรรณ สุจริต อาจารย์ ดร.กุลยา อุปพงษ์ อาจารย์ ดร.ศิริกานดา แหยมคง อาจารย์นิลุบล ศรีเทพ อาจารย์ปนัดดา เจริญศักดิ์ และอาจารย์สุมนธา คชฤทธิ์ ที่กรุณารับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย คำชี้แนะของทุกท่าน ผู้เขียนได้นำมาปรับปรุงเครื่องมือวิจัยทำให้คุณภาพเครื่องมือมีความสมบูรณ์ขึ้น

ผู้เขียนขอกราบพระคุณผู้บริหารและบุคลากรผู้เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่กรุณาให้ข้อมูลในการวิจัย

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ที่ได้มอบทุนสนับสนุนการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา รวมถึงญาติพี่น้อง กัลยาณมิตรที่ส่งเสริมและให้กำลังใจตลอดมา จนทำให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

พลกฤต รักจุล

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ช
สารบัญ ..... ฌ
สารบัญตาราง ..... ฏ
สารบัญภาพ ..... ฒ
บทที่ 1 บทนำ 1
ความสำคัญของปัญหา 1
คำถามการวิจัย 6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 6
ขอบเขตของการวิจัย 6
นิยามศัพท์ทั่วไป 7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 10
บทที่ 2 ทฤษฎีและการตรวจเอกสาร 12
ธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย 12
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 17
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 18
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน 24
ความผูกพันของพนักงาน 25
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะอยู่ของพนักงาน 29
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาและสมมติฐานการวิจัย 32

สรุปกรอบแนวคิดงานวิจัย 36
กรอบแนวคิดงานวิจัย 38
บทที่ 3 วิธีการวิจัย 39
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 39
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 42
การเก็บรวบรวมข้อมูล 56
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 56
บทที่ 4 ผลการศึกษางานวิจัย 64
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 66
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ ตัวแบบเชิงโครงสร้าง 77
ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์และผลการศึกษาอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน ในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศ 85
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์โมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน ในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย และผลการทดสอบสมติฐาน 89
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ 92
สรุปผลการวิจัย 92
การอภิปรายผลการวิจัย 99
ประโยชน์และการนำไปใช้ 102
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย 104
บรรณานุกรม 106
ภาคผนวก 119
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม 120

ภาคผนวก ข แบบประเมินเครื่องมือวิจัย 128

ภาคผนวก ค ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด 160

ประวัติผู้วิจัย..... 188

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ตารางแสดงอัตราการลาออกของพนักงานร้านสะดวกซื้อ 3

ตารางที่ 2 แสดงสัดส่วนสินค้าอุปโภคและบริโภคในร้านสะดวกซื้อเติบโตต่อเนื่อง 4

ตารางที่ 3 แสดงภาพรวมค้าปลีกปี 2561 เปรียบเทียบอัตรการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ 13

ตารางที่ 4 แสดงสัดส่วนสินค้าอุปโภคและบริโภคในร้านสะดวกซื้อเติบโตต่อเนื่อง 15

ตารางที่ 5 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 19

ตารางที่ 6 ตัวแปรที่ใช้สำหรับบ่งชี้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)22

ตารางที่ 7 ตัวแปรที่ใช้สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 23

ตารางที่ 8 แสดงความหมายของความความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement)..... 25

ตารางที่ 9 ตัวแปรที่ใช้สำหรับบ่งชี้ถึงความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement)..... 28

ตารางที่ 10 ตัวแปรที่ใช้สำหรับความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement)..... 29

ตารางที่ 11 สรุปความหมายของความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน..... 30

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนสาขาธุรกิจร้านสะดวกซื้อประเภทร้านสะดวกซื้อที่เปิดในประเทศไทย... 41

ตารางที่ 13 แสดงกลุ่มธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย ประเภทร้านสะดวกซื้อ 41

ตารางที่ 14 แสดงค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาที่ถือได้ว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 44

ตารางที่ 15 แสดงค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาที่ถือได้ว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาของตัวแปรความผูกพันของพนักงาน 44

ตารางที่ 16 แสดงค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาที่ถือได้ว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาของตัวแปรความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน..... 45

ตารางที่ 17 ทำการทดสอบค่า Cronbach’s Alpha ได้ค่าความน่าเชื่อถือแยกรายข้อประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 45

ตารางที่ 18 ทำการทดสอบค่า Cronbach’s Alpha ได้ค่าความน่าเชื่อถือแยกรายข้อประเด็นความผูกพันของพนักงาน 46

ตารางที่ 19 ทำการทดสอบค่า Cornbrash’s Alpha ได้ค่าความน่าเชื่อถือแยกรายข้อประเด็นความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน (Intention to stay) 46

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) 52

ตารางที่ 21 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 53

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลความผูกพันของพนักงาน (EE) 54

ตารางที่ 23 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดความผูกพันของพนักงาน 55

ตารางที่ 24 แสดงระดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 58

ตารางที่ 25 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล 61

ตารางที่ 26 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 67

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 68

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ 69

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 70

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา 71

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 72

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันของพนักงาน 73

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันของพนักงานด้านการสร้างพลัง 73

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันของพนักงาน ด้านการอุทิศตน 74

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันของพนักงาน ด้านความตั้งใจจดจ่อกับงาน 75

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน 76

ตารางที่ 37 แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรสังเกตได้ 77

ตารางที่ 38 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 79

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) 80

ตารางที่ 40 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 82

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลความผูกพันของพนักงาน (EE) 83

ตารางที่ 42 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดความผูกพันของพนักงาน 84

ตารางที่ 43 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย (ก่อนปรับโมเดล) 85

ตารางที่ 44 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย (หลังปรับโมเดล) 87

ตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลในโมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย (หลังปรับโมเดล) 89

ตารางที่ 46 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ 90

ตารางที่ 47 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 91

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 สัดส่วนสินค้าอุปโภคและบริโภคในร้านสะดวกซื้อเติบโตต่อเนื่อง 15

ภาพที่ 2 องค์ประกอบของความผูกพันที่มา IES Engagement Survey, 2005 24

ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันของพนักงาน 33

ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน 34

ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับความความตั้งใจ ที่จะคงอยู่ของพนักงาน 35

ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงาน และความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน 36

ภาพที่ 7 กรอบแนวคิดงานวิจัย 38

ภาพที่ 8 แสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 53

ภาพที่ 9 แสดงโมเดลการวัดความผูกพันของพนักงาน 55

ภาพที่ 10 แสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 81

ภาพที่ 11 แสดงโมเดลการวัดความผูกพันของพนักงาน 84

ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์โมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ของประเทศไทย (ก่อนปรับโมเดล) 86

ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์โมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ของประเทศไทย (หลังปรับโมเดล) 88

บทที่ 1
บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและรวดเร็วทั้งทางด้านสภาพแวดล้อม สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และที่สำคัญคือค่านิยมของคน (อัศนีย์ ณ น่าน และคณะ, 2561) โดยเฉพาะในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ กำลังเผชิญกับความท้าทายที่ยิ่งใหญ่เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันองค์กรจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมและแนวทางการพัฒนาเพื่อจัดการกับการแข่งขันมากขึ้น รวมถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งการที่องค์กรจะสร้างและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้นั้นองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการภายในองค์กรของตนให้มีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เสียก่อน ด้วยการจัดการกับคนในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะด้านองค์ความรู้ของผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ ตำแหน่งและหน้าที่ด้วยการธำรงรักษาองค์ความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้ให้คงอยู่คู่กับองค์กรให้ได้นานที่สุด (Kark et al., 2003; Salanova and Schaufeli, 2008; Schaufeli and Bakker, 2004) และผู้ที่จะจัดการกับคนได้ดีที่สุดนั่นคือผู้นำในองค์กร ผู้นำต้องการหาวิธีที่จะเข้าใจและจัดการกลไกทางจิตวิทยาให้มีประสิทธิภาพที่สามารถป้องกันให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ทำงานให้กับองค์การให้นานมากที่สุดเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กร (Lok and Crawford, 1999) โดยมีฐานทฤษฎีมาจากพฤติกรรมองค์กรที่แสดงออกถึงลักษณะขององค์กรไม่ว่าจะเป็น ค่านิยม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ที่ระบุถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร สำหรับงานวิจัยฉบับนี้จะมุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์กร โดยเน้นกระบวนการศึกษาตามปัจเจกบุคคลและกลุ่ม เพื่อนำองค์ความรู้ต่าง ๆ ไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรและทำให้บุคคลในองค์กรทำงานอย่างมีความสุขให้มากที่สุดและสามารถคงอยู่กับองค์กรได้นานที่สุด (Kark et al., 2003) พฤติกรรมความเป็นผู้นำสามารถอธิบายได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่นำไปใช้สร้างความร่วมมือของพนักงานทุกคนในองค์รเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยผู้นำสามารถสร้างกระบวนการในการทำงานที่เหมาะสมกับองค์กรและวิธีการทำงานเหล่านี้จะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งรูปแบบความเป็นผู้นำนั้นมีหลายประเภท สามารถแบ่งได้ตามลักษณะเฉพาะตามพฤติกรรม คุณสมบัติ แต่ละรูปแบบจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีความเหมาะสมกับองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน

แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันของคนทำให้ผู้นำมีลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกัน ทำให้มีลักษณะของผู้นำที่เด่นชัดขึ้นมาคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของเป้าหมาย การอำนวยความสะดวกในการทำงานเป็นทีมกระตุ้นให้ผู้อื่นมีวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจที่น่าสนใจ (Albrecht and Andreetta, 2011; Hills et al., 2012; Judge and Piccolo, 2004; Kark et al., 2003; Kim et al., 2015; Na-nan et al., 2018; Sellgren et al., 2008) สิ่งที่ทำให้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพแตกต่างจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่ใช่ผู้นำคือการแสดงออกของพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อผลลัพธ์ขององค์กรและแรงจูงใจพนักงาน โดยทั่วไปแล้วจะรวมถึงสิ่งต่อไปนี้ (Guerrero et al., 2017; Lok and Crawford, 1999; Luboga et al., 2011; Meyer et al., 2002) รูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความโดดเด่นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมดังกล่าว และถือเป็นรูปแบบการเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทย (Nielsen et al., 2009; Sellgren et al., 2008) มีนักวิชาการหลายท่านที่เขียนเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรซึ่งได้รับอิทธิพลจากความเป็นผู้นำและโครงสร้างของการทำงานมาประกอบการตัดสินใจของพนักงานในการที่จะทำงานกับองค์กร (Lu et al., 2007; Luboga et al., 2011; Nielsen et al., 2009; Preez and Bendixen, 2015; Saks Alan, 2006; Salanova et al., 2005; Salanova and Schaufeli, 2008; Schaufeli and Bakker, 2004; Sellgren et al., 2008; van Saane et al., 2003; Zhang et al., 2015) การหมุนเวียนของพนักงานได้กลายเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรได้สูญเสียความสามารถในการแข่งขันเนื่องจากได้ขาดองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ จากพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพหรือศักยภาพขององค์กรตกต่ำลงส่งผลกระทบให้อำนาจการแข่งขันลดน้อยลงเช่นเดียวกัน องค์กรจะต้องมีแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กรเพื่อทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร ซึ่งมีวรรณกรรมจำนวนมากสนับสนุนความจริงที่ว่าความตั้งใจที่จะลาออกเป็นหนึ่งในสิ่งที่สำคัญที่สุดและในทันทีของการตัดสินใจการหมุนเวียน (Albrecht and Andreetta, 2011; Harter et al., 2002; Judge and Piccolo, 2004; Kark et al., 2003; Piko, 2006; Simpson, 2008) วิธีการใดก็ตามที่นำมาใช้เพื่อลดพฤติกรรมการหมุนเวียนภายในองค์กรต้องมีความเข้าใจที่ดีในสิ่งที่ก่อให้เกิดการลาออกของพนักงาน ขณะที่ความพึงพอใจและความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นปัจจัยสำรวจมากที่สุด มีอิทธิพลของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการแสดงเจตคติของการตัดสินใจพฤติกรรมที่จะลาออก (Bakker and Schaufeli, 2008; Yamazaki and Petchdee, 2015) หนึ่งในนักเขียนแนวร่วมสมัยมากขึ้นในหัวข้อการมีส่วนร่วมได้แถลงอย่างลึกซึ้งหลังจากการวิจัยอย่างกว้างขวางกับ Gallup Organization ซึ่งยิ่งทำให้ความจริงที่ว่าเมื่อพนักงานตัดสินใจออกจากองค์กร พวกเขาจะออกด้วยสาเหตุจากผู้นำไม่ใช่องค์กร (Nickolls et al., 2008) สิ่งนี้นำมาซึ่งข้อสันนิษฐานว่าความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อความตั้งใจที่จะลาออกของ

พนักงาน โดยเฉพาะพนักงานในระดับผู้ปฏิบัติที่มีความผูกพันกับการทำงานมีโอกาสน้อยที่จะลาออก สำหรับงานวิจัยฉบับนี้จึงมองว่าองค์กรควรหากลยุทธ์ในการสร้างให้พนักงานระดับปฏิบัติการตลัดสินใจที่จะคงอยู่กับองค์ให้นานที่สุดเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากปัญหาการลาออกโดยเฉพาะธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย มีอัตราลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการสูงมาก จากการศึกษาผลการสำรวจอัตราการลออกของพนักงานร้านสะดวกซื้อเปรียบเทียบตั้งแต่ปี 2559 – 2562 (บริษัท CPAll, 2563: ระบบออนไลน์) ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ตารางแสดงอัตราการลาออกของพนักงานร้านสะดวกซื้อ

อัตราการลาออก	2559		2560		2561		2562	
	จำนวน	**ร้อยละ**	**จำนวน**	**ร้อยละ**	**จำนวน**	**ร้อยละ**	**จำนวน**	**ร้อยละ**
จำแนกตามประเภทการจ้างงาน								
พนักงานประจำ	71,072	100.00	75,842	100.00	83,609	90.20	93,311	75.93
พนักงานจ้างเหมา	0	0.00	0	0.00	9,083	9.80	29,583	24.07
รวม	**71,072**	**100.00**	**75,842**	**100.00**	**92,692**	**100.00**	**122,894**	**100.00**

ที่มา: บริษัท CPAll (2653: ระบบออนไลน์)

จากตารางดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยพยายามหาวิธีและแนวทางในการลดปัญหาโดยการศึกษาลักษณะของผู้การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาดังกล่าว

ลักษณะของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยจะมีลักษณะที่โดดเด่นในการสร้างรายได้ให้กับประเทศไทยและส่งผลต่อรายได้ประชาชาติเป็นอันดับสองรองจากธุรกิจอุตสาหกรรม ในปีที่ผ่านมาสินค้าอุปโภคและบริโภคในช่องทางร้านสะดวกซื้อมีมูลค่า 75,281,015,000 บาท เทียบเป็นสัดส่วน 17% ของมูลค่าสินค้าอุปโภคและบริโภคในช่องทางค้าปลีกทั้งหมดที่มีมูลค่า 442,829,500,000 บาท (กันตาร์เวิร์ลดพาแนล (ไทยแลนด์), 2562) โดย 4 ปีที่ผ่านมา อัตราการเติบโตของมูลค่า อุปโภคและบริโภคในช่องทางร้านสะดวกซื้อมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นปีละ 0.5% ในช่องทางค้าปลีกทั้งหมด โดยปัจจุบันร้านสะดวกซื้อ มีสัดส่วน 17% และเป็นช่องทางที่มียอดจำหน่ายเป็นอันดับ 3 รองจากโชห่วย และ ไฮเปอร์มาร์เก็ตซึ่งคาดการณ์ไว้ว่าในอีก 2-3 ปีข้างหน้า มูลค่าสินค้าอุปโภคและบริโภคใน

ร้านสะดวกซื้อจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ย 0.5% ต่อไปเรื่อย ๆ และมูลค่า อุปโภคและบริโภคในช่องทางไฮเปอร์มาร์เก็ตประสบปัญหาการเติบโตทรงตัว หรือถดถอย

ตารางที่ 2 แสดงสัดส่วนสินค้าอุปโภคและบริโภคในร้านสะดวกซื้อเติบโตต่อเนื่อง

ปี	โชห่วย	ไฮเปอร์มาร์เก็ต	ร้านสะดวกซื้อ	โลคอลซูปเปอร์มาร์เก็ต	เซนซุปเปอร์มาร์เก็ต	ออนไลน์
2553	37.0%	20.0%	10.9%	7.8%	3.0%	-
2554	35.6%	20.6%	11.8%	8.4%	3.1%	-
2555	34.3%	20.1%	13.8%	7.9%	3.3%	-
2556	34.3%	19.2%	15.0%	8.3%	3.4%	0.1%
2557	34.7%	18.2%	15.5%	8.8%	3.3%	0.2%
2558	33.9%	18.1%	16.0%	9.1%	3.2%	0.3%
2559	33.1%	18.4%	16.5%	8.5%	3.0%	0.6%
2560	32.4%	18.4%	17.0%	8.4%	3.7%	1.2%

ที่มา: กันตาร์เวิร์ลดพาแนล (ไทยแลนด์) (2562)

เท่ากับว่าภายในปี 2563 ร้านสะดวกซื้อ จะกลายเป็นช่องทางมีมูลค่าสัดส่วนเป็นอันดับ 2 รองจากโชห่วยการเติบโตของร้านสะดวกซื้อ นั่นหมายความว่าการปรับตัวของร้านสะดวกซื้อสู่ Point of Connect ด้วยการเพิ่มบริการใหม่ ๆ เช่นบริการรับชำระค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ บริการเติมเงินมือถือ และอื่น ๆ ร้านสะดวกซื้อบางสาขายังปรับตัว ด้วยการจัดสรรพื้นที่ในร้านให้ลูกค้าที่ซื้ออาหารและเครื่องดื่มนั่งรับประทาน ซึ่งการมีพื้นที่นั่งทานในร้านเป็นการเพิ่มโอกาสในการขายสินค้าอุปโภคและบริโภคนอกจากนี้ร้านสะดวกซื้อรายใหญ่ในประเทศไทยยังมีการปรับตัวสู่ Point of Connect ด้วยการเพิ่มบริการ Click and Collect เชื่อมโยงการซื้อสินค้าออนไลน์ไปยังสาขาต่าง ๆ โดยในอนาคตผู้ซื้อสินค้าออนไลน์สามารถมารับสินค้าที่สั่งซื้อได้ทางสาขาที่สะดวกได้อีกด้วยการปรับตัวสู่ Point of Connect ของร้านสะดวกซื้อ เป็นเทรนด์ทั่วเอเชีย โดยในประเทศต่าง ๆ มีการปรับตัวและเพิ่มบริการที่แตกต่างกันไปในประเทศไต้หวัน มีบริการซื้อขายหุ้นในร้าน, ร้าน Alfamart ในประเทศอินโดนีเซีย มีการแชร์ข้อมูลดาต้าของลูกค้าในร้านให้กับแบรนด์ผู้ผลิตสินค้าเพื่อพัฒนาสินค้าให้ตอบโจทย์ผู้บริโภคมากขึ้นแต่ทั้งนี้การเติบโตของร้านสะดวกซื้อกลับสวนทางกับความถี่ในการซื้อสินค้าอุปโภคและบริโภคของแต่ละครัวเรือน โดยในปีที่ผ่านมาผู้บริโภคซื้อสินค้าอุปโภคและบริโภคเฉลี่ย 200 ครั้งต่อปี ต่อครัวเรือน ลดลงจากปี 2559 ที่มีจำนวน 208.2 ครั้ง และปี 2558 จำนวน 210.1

ครั้ง (Marketeer, 2562: ระบบออนไลน์) จากเศรษฐกิจที่ยังชะลอตัว เพราะผู้บริโภคเชื่อว่าการออกไปซื้อสินค้า อุปโภคและบริโภคน้อยลงจะช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายที่จะตามมากับการเดินทางไปซื้อสินค้า และเป็นไปได้ว่าพวกเขาเลือกที่จะซื้อสินค้าตามร้านสะดวกซื้อมากขึ้น จากความสะดวกในการเดินทาง และมีโปรโมชั่นด้านราคาที่ดึงดูดผู้ซื้อไม่แตกต่างจากซูเปอร์มาร์เก็ตและไฮเปอร์มาร์เก็ตซึ่งทำให้ร้านค้าในกลุ่มนี้จะลงทุนในการตกแต่งร้าน มีการจัดเก็บและจำหน่ายสินค้าอย่างเป็นระบบ มีอำนาจต่อรองสูง สามารถขายสินค้าในปริมาณมากได้รูปแบบร้านค้ามักจะไม่ค่อยแตกต่างกันมากนักไม่ว่าจะไปตั้งอยู่ที่ไหน จากข้อมูลทั้งหมด สังเกตได้ว่าธุรกิจร้านสะดวกซื้อจะมีรายได้สูงเป็นหลักแสนล้านบาท ซึ่งสูงกว่าค้าปลีกกลุ่มอื่นๆ เนื่ จากมีกลุ่มลูกค้าที่กว้างกว่ามีลูกค้าใช้บริการกว่า 12.8 ล้านคนต่อวัน ในช่วงระหว่างปี 2558 – 2560 นั้นอุตสาหกรรมค้าปลีกมีการลงทุนรวมกันกว่า 130,200 ล้านบาท เฉลี่ยปีละ 43,400 ล้านบาททำให้มีการจ้างงานโดยตรงมากกว่า 600,000 คน และการจ้างงานทางอ้อมอีกกว่า 150,000 คน จึงทำให้ธุรกิจค้าปลีกนั้นกลายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยเลยทีเดียว แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นของธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อยังคงประสบอยู่ในขณะนี้คือ การหมุนเวียนเปลี่ยนผ่านของพนักงานระดับปฏิบัติการค่อนข้างสูงทำให้ความสามารถทางการแข่งแข่งขันของธุรกิจไม่มีความแน่นอนทำให้ผลประกอบการไม่เกิดความเสียหาย (ลงทุนแมน, 2562: ระบบออนไลน์)

ดังนั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่าการหมุนเวียนเปลี่ยนผ่านของพนักงานระดับปฏิบัติการค่อนข้างสูงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องเผชิญต้องหาวิธีและแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างเร่งด่วนที่สุดโดยการหาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากการทบทวนวรรณกรรมที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย โดยมุ่งเน้นในเรื่องความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานทั้งนี้ผลของการศึกษาจะช่วยให้เกิดความชัดเจนมากขึ้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน ภายใต้บริบทขององค์กรธุรกิจร้านสะดวกซื้อ นอกจากนั้นแล้วจะช่วยให้ผู้บริหาร ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการองค์กรภาครัฐและเอกชน สามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวเป็นแนวทางในการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโครงสร้าง นโยบาย การจัดการความรู้ อันนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

คำถามการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างไรต่อความผูกพันและความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างไรต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย
2. ความผูกพันมีอิทธิพลอย่างไรต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างไรต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย
4. อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความผูกพันที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) ความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน (intention to stay)

โดยมีรายละเอียดประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบด้วย
   ความเป็นผู้นำที่มีสเน่ห์ (Charisma Leadership)
   การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)
   การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
   การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
2. ความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) ประกอบด้วย
   การสร้างพลัง (Vigor)
   การอุทิศตน (Dedication)
   การซึมซับ (Absorption)
3. ความตั้งใจที่จะอยู่ของพนักงาน (Intention to stay)

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย โดยนำข้อมูลมาจากบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 3 แห่ง โดยมีหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจค้าปลีก ประเภทร้านสะดวกซื้อ

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานผู้ปฏิบัติงานในธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยประกอบด้วย บริษัทซีพีออลล์จำกัด (มหาชน) บริษัทเซ็นทรัลแฟมิลี่มาร์ทจำกัด บริษัทสหลอว์สันจำกัด
2. พนักงานประจำผู้ปฏิบัติงานในร้านสะดวกซื้อ
3. เต็มใจในการให้ข้อมูล

3. ขอบเขตด้านเวลาและสถานที่

ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2562 ถึง เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2563 รวมระยะเวลา 12 เดือน

นิยามศัพท์ทั่วไป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีลักษณะความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรอีกทั้งสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามในการทำงาน (Avolio et al., 1999; Bass, 1999; Dumdum et al., 2013;

Judge and Bono, 2000; Judge and Piccolo, 2004; Kim et al., 2015; Pieterse-Landman, 2012) ประกอบด้วย

ความเป็นผู้นำที่มีสเน่ห์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความสม่ำเสมอในการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ จะทำในสิ่งที่ถูกต้องมีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักมีความเฉลียวฉลาดความตั้งใจ เชื่อมั่นในตนเอง มีอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยม ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี ความมั่นใจโดยการสร้างวิสัยทัศน์และมีจุดประสงค์ร่วมกันในการปฏิบัติภาระหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กร (Avolio et al., 1999, Bass, 1999; Dumdum et al., 2013; Judge and Bono, 2000; Judge and Piccolo, 2004; Kim et al., 2015; Pieterse-Landman, 2012)

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในผู้นำจะต้องกระตุ้นการทำงานของทีม (Team spirit) ให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก รวมถึงต้องสร้างให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามสามารถเห็นภาพของอนาคตได้ ผู้นำจะสร้างเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันและสามารถความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ (Avolio et al., 1999, Bass, 1999; Dumdum et al., 2013; Judge and Bono, 2000; Judge and Piccolo, 2004; Kim et al., 2015; Pieterse-Landman, 2012)

การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาของหน่วยงานอีกทั้งทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก

เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (Avolio et al., 1999, Bass, 1999; Dumdum et al., 2013; Judge and Bono, 2000; Judge and Piccolo, 2004; Kim et al., 2015; Pieterse-Landman, 2012)

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล (Avolio et al., 1999, Bass, 1999; Dumdum et al., 2013; Judge and Bono, 2000; Judge and Piccolo, 2004; Kim et al., 2015; Pieterse-Landman, 2012)

ความผูกพันของพนักงาน หมายถึง ความผูกพันของพนักงานที่ต้องการอยู่หรือออกไปจากองค์กรซึ่งความผูกพันในงานของพนักงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามศักยภาพและความถนัดเฉพาะของตน (Bakker and Demerouti, 2008; Bakker and Schaufeli, 2008; Banker et al., 2011; Harter et al., 2002; Imandin et al., 2014; Salanova and Schaufeli, 2008; Schaufeli and Bakker, 2004) ประกอบด้วย

การสร้างพลัง หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจเช่นการสนับสนุนและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานผลตอบรับด้านประสิทธิภาพโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาและโอกาสในการใช้ทักษะ แสดงให้เห็นว่าระดับความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของหน่วยธุรกิจ (Bakker and Demerouti, 2008; Bakker and Schaufeli, 2008; Banker et al., 2011; Harter et al., 2002; Imandin et al., 2014; Salanova and Schaufeli, 2008; Schaufeli and Bakker, 2004)

การอุทิศตน หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานเกิดขึ้นในแง่ของความมุ่งมั่นและพฤติกรรมที่มีบทบาทต่าง ๆ ในหน้าที่การงานหรือเป็นความพึงพอใจส่วนตัวและความรู้สึกของแรงบันดาลใจและความประทับใจที่พวกเขาได้รับจากการทำงานและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Bakker and Demerouti, 2008; Bakker and Schaufeli, 2008; Banker et al., 2011; Harter et al., 2002; Imandin et al., 2014; Salanova and Schaufeli, 2008; Schaufeli and Bakker, 2004)

ความตั้งใจจดจ่อกับงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการทำงานและผลลัพธ์ขององค์กรในเชิงบวกเช่นความมุ่งมั่นในเชิงบวก, มีประสิทธิภาพ, ความรู้สึกในการสร้างแรงบันดาลใจเกี่ยวกับการทำงานที่เป็นสาเหตุของความเหนื่อยล้าจากงาน (Bakker and Demerouti, 2008; Bakker and Schaufeli, 2008; Banker et al., 2011; Harter et al., 2002; Imandin et al., 2014; Salanova and Schaufeli, 2008; Schaufeli and Bakker, 2004)

ความตั้งใจที่จะอยู่ของพนักงาน หมายถึงความตั้งใจที่จะอยู่หมายถึงความตั้งใจของพนักงานในการจ้างงานในปัจจุบันความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงานที่จะสร้างให้เกิดความผูกพันในระยะยาว จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานที่จะคงอยู่ต่อกับองค์กร หรือตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรนั้นสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะเก็บรักษาไว้ในฐานะสมาชิกขององค์กร พฤติกรรมการอยู่ได้รับผลกระทบจากความตั้งใจที่จะอยู่และความตั้งใจที่จะอยู่หรือออกไปเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีในการวัดความผูกพันในองค์กร (Shahid, 2018; Shahid Iqbal et al., 2018)

ร้านสะดวกซื้อ หมายถึง ร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยจะมีลักษณะการจำหน่ายสินค้าอุปโภคและบริโภคประกอบไปด้วย บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) บริษัท เซ็นทรัลแฟมิลี่มาร์ท จำกัด และบริษัทสหลอว์สัน จำกัด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

ผลของการศึกษาจะช่วยให้เกิดความชัดเจนมากขึ้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน ภายใต้บริบทขององค์กรธุรกิจค้าปลีก ซึ่งจะทำให้นักวิชาการเข้าใจถึงบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน ซึ่งผลการทดสอบจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อนักวิชาการที่มีความสนใจในแนวคิดนี้ สามารถนำไปศึกษาเพิ่มเติมทั้งการศึกษาความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ หรือการศึกษาในบริบทของธุรกิจอื่น ๆ ต่อไป

2. ประโยชน์สำหรับเจ้าของกิจการ/และผู้ที่เกี่ยวข้อง

1. ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย

2. ทราบถึงความผูกพันที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย

3. ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย

4. ทราบถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย

5. มีแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานที่เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจ

สรุปได้ว่า การหมุนเวียนเปลี่ยนผ่านของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มากถึง 122,894 คน โดยเฉพาะพนักงานประจำที่มากถึงร้อยละ 75.93 เป็นสิ่งที่องค์กรต้องเผชิญต้องหาวิธีและแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างเร่งด่วนที่สุดโดยการหาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากการทบทวนวรรณกรรมที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย โดยมุ่งเน้นในเรื่องความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานทั้งนี้ผลของการศึกษาจะช่วยให้เกิดความชัดเจนมากขึ้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน ภายใต้บริบทขององค์กรธุรกิจร้านสะดวกซื้อ นอกจากนั้นแล้วจะช่วยให้ผู้บริหาร ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการองค์กรภาครัฐและเอกชนสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวเป็นแนวทางในการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโครงสร้าง นโยบาย การจัดการความรู้ อันนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 2
ทฤษฎีและการตรวจเอกสาร

การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย ของประเทศไทยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อ เพื่อค้นหาตัวแปรและสรุปเป็นความสัมพันธ์ของตัวแปร ตลอดจนสร้างกรอบแนวความคิดในการวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย
2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)
3. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
4. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement)
5. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน (Intention to stay)
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย
7. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาและสมมติฐานการวิจัย
   7.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันของพนักงาน
   7.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน
   7.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน
   7.4 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงาน และความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน

ธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

1. สถานการณ์ธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย ในประเทศไทย

สมาคมผู้ค้าปลีกไทย เผยภาพรวมค้าปลีกครึ่งปีแรกของปี 2562 กำลังซื้อของผู้บริโภคเป็นไปในทางเติบโตต่ำกว่าที่ควรเป็น ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศทั้งประเทศตลอดปี 2561 เติบโตราวร้อยละ 4.0-4.2 แต่ภาคค้าปลีกมีการเติบโตเพียงร้อยละ 3.1 ทั้งนี้ภาคการค้าปลีกมีความสำคัญต่อประเทศเป็นอย่างยิ่ง โดยภาคการค้าปลีก-ค้าส่งมีสัดส่วน ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศด้านการผลิต ร้อยละ 16.1 เป็นอันดับ 2 รองลงมาจากภาคอุตสาหกรรม

ตารางที่ 3 แสดงภาพรวมค้าปลีกปี 2561 เปรียบเทียบอัตรการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ

	2008	2018	อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี
ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ	9.2 (ล้านล้านบาท)	15.4 (ล้านล้านบาท)	4
จำนวนนักท่องเที่ยว	14.5 ล้านคน	38.1 ล้านคน	16.2
รายได้จากการท่องเที่ยว	0.57(ล้านล้านบาท)	2.7(ล้านล้านบาท)	27.3
ดัชนีสมาคมค้าปลีกไทย	เติบโตร้อยละ12.1	เติบโตร้อยละ3.1	3.9

ที่มา: สมาคมผู้ค้าปลีกไทย (2562: ระบบออนไลน์

แม้ว่าการเติบโตภาคค้าปลีกในประเทศขยายตัวได้ต่อเนื่อง แต่อยู่ในอัตราที่ต่ำกว่า ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศทั้งประเทศ มีลักษณะการกระจุกตัวในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลรวมทั้งจังหวัดท่องเที่ยวหลัก ๆ การใช้จ่ายยังคงอยู่ในกลุ่มผู้มีรายได้สูงเป็นสำคัญ ปัจจัยหลักที่เป็นอุปสรรคสำคัญยังคงเป็นเรื่อง โครงสร้างภาษีสินค้า อันมีสาเหตุมาจากการเลือกซื้อสินค้าในร้านค้าปลอดภาษีและอากรในเมืองที่มุ่งเน้นผู้บริโภคคนไทย รวมทั้งสินค้าในกลุ่มเกรย์มาร์เก็ต (Grey Market) หรือสินค้าหิ้วที่ยังสามารถหลีกเลี่ยงภาษีอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันอัตราภาษีสินค้านำเข้าสินค้าแบรนด์หรูยังอยู่ในเกณฑ์ที่สูงเมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านหมวดสินค้าไม่คงทน ยังคงขยายตัวค่อนข้างน้อย โดยขยายตัวเพียง 3.0 % ในช่วงเดียวกัน ซึ่งต่ำกว่าเมื่อปีก่อน จากราคาสินค้าเกษตรที่ยังคงหดตัวเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน รวมทั้งอัตราการว่างงานยังคงมีทิศทางเพิ่มขึ้นอีกทั้งหนี้ครัวเรือนก็ยังไม่มีสัญญาณที่จะลดลงแต่อย่างใดการชะลอตัวของตัวชี้วัดหมวดสินค้าไม่คงทนดังกล่าว สะท้อนถึงการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ยังไม่ครอบคลุมถึงตลาดแรงงานฐานราก การเติบโตอย่างกระจุกตัวได้สะท้อนให้เห็นในหมวดสินค้านี้อย่างชัดเจน ซึ่งสะท้อนจากการบริโภคในจังหวัดรอง ๆ ยังไม่เข้มแข็ง เนื่องจากปัจจัยลบจากราคาพืชผลทางเกษตรมีแนวโน้มที่ยังไม่ฟื้นตัว ทำให้ดัชนีการเติบโตยังคงพยุงตัวไว้ได้มากกว่าร้อยละ 3.4

เศรษฐกิจ (ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ) ปี 2019 ทุกสถาบันต่างเห็นตรงกันว่า เศรษฐกิจไทยจะขยายตัวในแบบชะลอจากปี 2018 โดยในปี 2019 ภาคการส่งออกและการท่องเที่ยวจะชะลอตัวลงอย่างชัดเจน ซึ่งการท่องเที่ยวที่ผ่านมาเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจการเติบโตของภาคการส่งออก มีผลโดยตรงต่อการลงทุนภาคเอกชน ซึ่งจะส่งผลมายังภาคค้าปลีกทางอ้อมจากการจ้างงานเพิ่มขึ้นและการมีรายได้ในการจับจ่ายเพิ่มขึ้น โดยคาดการณ์ว่า การลงทุนภาคเอกชนในปี 2019 น่าจะมีทิศทางที่เติบโตขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2018 แต่ก็ยังขาดความชัดเจนการลงทุนของภาครัฐ

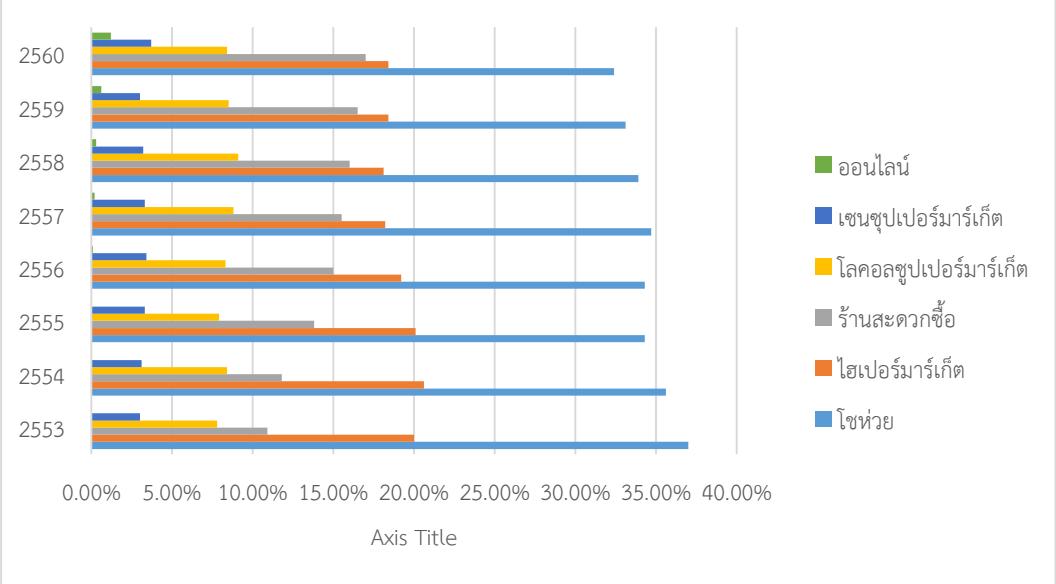
ในโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาการของ 5 โครงสร้างพื้นฐานหลักในเขตเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) โครงการสนามบินสุวรรณภูมิ หากยังคงเป็นไปตามแผนที่รัฐบาลประกาศไว้ อาจทำให้การลงทุนภาคเอกชนมีความมั่นใจ ทำให้เกิดการลงทุนเพิ่มขึ้น ซึ่งโครงการต่าง ๆ จะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายในประเทศให้ฟื้นตัวโดยเฉพาะเงินที่หมุนเวียนผ่านการจ้างงานและการจัดซื้อจัดจ้าง จะหมุนเวียนลงสู่ระบบเศรษฐกิจฐานรากได้อย่างมีประสิทธิภาพมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยว การให้ Visa on Arrival รวมถึงมาตรการ Double Entry Visa อาจจะช่วยเรื่องการท่องเที่ยวได้ส่วนหนึ่ง แต่หากโครงสร้างภาษีนำเข้าและการดำเนินการของร้านค้าปลอดภาษีและอากรยังมีความบิดเบือน การจับจ่ายของนักท่องเที่ยวร้านค้าในเมืองก็ยังคงไม่เกิดผลดีต่อการเติบโตสถานการณ์ราคาสินค้าเกษตร ซึ่งเป็นรายได้หลักของกลุ่มคนฐานรากกลุ่มใหญ่ของประเทศ จากการคาดการณ์ราคาสินค้าเกษตรโภคภัณฑ์อาจไม่เพิ่มขึ้นตามทิศทางตลาดโลก แต่อาจมีเพียงข้าวที่ทำรายได้ได้ดีในระดับหนึ่งเสถียรภาพทางการเมืองหลังเลือกตั้ง ธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทยคงต้องเฝ้าติดตาม บรรยากาศโดยภาพรวม ซึ่งจะส่งผลเกี่ยวข้องโดยตรงกับการตัดสินใจเดินหน้าการค้าและการลงทุนในปีต่อ ๆ ไป โดยรวมแล้ว อุตสาหกรรมค้าปลีกไทยปี 2019 กลุ่มฐานผู้บริโภคกลางลงล่าง “ซึม” กลุ่มฐานผู้บริโภคกลางขึ้นบน “ทรง” และทั้งภาคค้าปลีกยังคงต้อง “เสี่ยง” กับความไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอน (สมาคมผู้ค้าปลีกไทย, 2562: ระบบออนไลน์

ธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย สมัยใหม่ (Modern Trade) ร้านค้าในกลุ่มนี้จะลงทุนในการตกแต่งร้าน มีการจัดเก็บและจำหน่ายสินค้าอย่างเป็นระบบ มีอำนาจต่อรองสูง สามารถขายสินค้าในปริมาณมากได้รูปแบบร้านค้ามักจะไม่ค่อยแตกต่างกันมากนักไม่ว่าจะไปตั้งอยู่ที่ไหน เช่น ห้างสรรพสินค้า ร้านสะดวกซื้อต่าง ๆ โดยธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย สมัยใหม่ (รวมในส่วนของออนไลน์) มีส่วนแบ่งประมาณ 68% ในมูลค่าธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย ทั้งหมด สำหรับธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย สมัยใหม่ที่หลายคนคุ้นเคย ลักษณะของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยจะมีลักษณะที่โดดเด่นในการสร้างรายได้ให้กับประเทศไทยและส่งผลต่อรายได้ประชาชาติเป็นอันดับสองรองจากธุรกิจอุตสาหกรรม ในปีที่ผ่านมาสินค้าอุปโภคและบริโภคในช่องทางร้านสะดวกซื้อมีมูลค่า 75,281,015,000 บาท เทียบเป็นสัดส่วน 17% ของมูลค่าสินค้าอุปโภคและบริโภคในช่องทางค้าปลีกทั้งหมดที่มีมูลค่า 442,829,500,000 บาท (กันตาร์เวิร์ลดพาแนล (ไทยแลนด์), 2562) โดย 4 ปีที่ผ่านมา อัตราการเติบโตของมูลค่า อุปโภคและบริโภคในช่องทางร้านสะดวกซื้อมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นปีละ 0.5% ในช่องทางค้าปลีกทั้งหมดโดยปัจจุบัน ร้านสะดวกซื้อ มีสัดส่วน 17% และเป็นช่องทางที่มียอดจำหน่ายเป็นอันดับ 3 รองจากโชห่วย และ ไฮเปอร์มาร์เก็ตคาดการณ์ไว้ว่าในอีก 2-3 ปีข้างหน้า มูลค่าสินค้าอุปโภคและบริโภคในร้านสะดวกซื้อจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ย 0.5% ต่อไปเรื่อย ๆ และมูลค่า อุปโภคและบริโภคในช่องทางไฮเปอร์มาร์เก็ตประสบปัญหาการเติบโตทรงตัว หรือถดถอย

ตารางที่ 4 แสดงสัดส่วนสินค้าอุปโภคและบริโภคในร้านสะดวกซื้อเติบโตต่อเนื่อง

ปี	โชห่วย	ไฮเปอร์มาร์เก็ต	ร้านสะดวกซื้อ	โลคอลซูปเปอร์มาร์เก็ต	เซนซุปเปอร์มาร์เก็ต	ออนไลน์
2553	37.0%	20.0%	10.9%	7.8%	3.0%	-
2554	35.6%	20.6%	11.8%	8.4%	3.1%	-
2555	34.3%	20.1%	13.8%	7.9%	3.3%	-
2556	34.3%	19.2%	15.0%	8.3%	3.4%	0.1%
2557	34.7%	18.2%	15.5%	8.8%	3.3%	0.2%
2558	33.9%	18.1%	16.0%	9.1%	3.2%	0.3%
2559	33.1%	18.4%	16.5%	8.5%	3.0%	0.6%
2560	32.4%	18.4%	17.0%	8.4%	3.7%	1.2%

ที่มา: กันตาร์เวิร์ลดพาแนล (ไทยแลนด์) (2562)



ภาพที่ 1 สัดส่วนสินค้าอุปโภคและบริโภคในร้านสะดวกซื้อเติบโตต่อเนื่อง

ที่มา: Marketeer (2562: ระบบออนไลน์)

เท่ากับว่าภายในปี 2563 ร้านสะดวกซื้อ จะกลายเป็นช่องทางมีมูลค่าสัดส่วนเป็นอันดับ 2 รองจากโชห่วยการเติบโตของร้านสะดวกซื้อ นั่นหมายความว่าการปรับตัวของร้านสะดวกซื้อสู่ Point of Connect ด้วยการเพิ่มบริการใหม่ ๆ เช่นบริการรับชำระค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ บริการเติมเงินมือถือ และอื่น ๆ ร้านสะดวกซื้อบางสาขายังปรับตัว ด้วยการจัดสรรพื้นที่ในร้านให้ลูกค้าที่ซื้ออาหารและเครื่องดื่มนั่งรับประทาน ซึ่งการมีพื้นที่ในนั่งทานในร้านเป็นการเพิ่มโอกาสในการขายสินค้าอุปโภคและบริโภคนอกจากนี้ร้านสะดวกซื้อรายใหญ่ในประเทศไทยยังมีการปรับตัวสู่ Point of Connect ด้วยการเพิ่มบริการ Click and Collect เชื่อมโยงการซื้อสินค้าออนไลน์ไปยังสาขาต่าง ๆ โดยในอนาคตผู้ซื้อสินค้าออนไลน์สามารถมารับสินค้าที่สั่งซื้อได้ทางสาขาที่สะดวกได้อีกด้วย การปรับตัวสู่ Point of Connect ของร้านสะดวกซื้อ เป็นเทรนด์ทั่วเอเชีย โดยในประเทศต่าง ๆ มีการปรับตัวและเพิ่มบริการที่แตกต่างกันไปในประเทศไต้หวัน มีบริการซื้อขายหุ้นในร้าน, ร้าน Alfamart ในประเทศอินโดนีเซีย มีการแชร์ข้อมูลดาต้าของลูกค้าในร้านให้กับแบรนด์ผู้ผลิตสินค้าเพื่อพัฒนาสินค้าให้ตอบโจทย์ผู้บริโภคมากขึ้นแต่ทั้งนี้การเติบโตของร้านสะดวกซื้อกลับสวนทางกับความถี่ในการซื้อสินค้าอุปโภคและบริโภคของแต่ละครัวเรือน โดยในปีที่ผ่านมาผู้บริโภคซื้อสินค้าอุปโภคและบริโภคเฉลี่ย 200 ครั้งต่อปี ต่อครัวเรือน ลดลงจากปี 2559 ที่มีจำนวน 208.2 ครั้ง และปี 2558 จำนวน 210.1 ครั้ง (Marketeer, 2562: ระบบออนไลน์) จากเศรษฐกิจที่ยังชะลอตัว เพราะผู้บริโภคเชื่อว่าการออกไปซื้อสินค้า อุปโภคและบริโภคน้อยลงจะช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายที่จะตามมากับการเดินทางไปซื้อสินค้า และเป็นไปได้ว่าพวกเขาเลือกที่จะซื้อสินค้าตามร้านสะดวกซื้อมากขึ้นจากความสะดวกในการเดินทาง และมีโปรโมชั่นด้านราคาที่ดึงดูดผู้ซื้อไม่แตกต่างจากซูเปอร์มาร์เก็ตและไฮเปอร์มาร์เก็ตซึ่งทำให้ร้านค้าในกลุ่มนี้จะลงทุนในการตกแต่งร้านมีการจัดเก็บและจำหน่ายสินค้าอย่างเป็นระบบ มีอำนาจต่อรองสูง สามารถขายสินค้าในปริมาณมากได้รูปแบบร้านค้ามักจะไม่ค่อยแตกต่างกันมากนักไม่ว่าจะไปตั้งอยู่ที่ไหน จากข้อมูลทั้งหมด สังเกตได้ว่าธุรกิจร้านสะดวกซื้อจะมีรายได้สูงเป็นหลักแสนล้านบาท ซึ่งสูงกว่าค้าปลีกกลุ่มอื่น ๆ เนื่องจากมีกลุ่มลูกค้าที่กว้างกว่ามีลูกค้าใช้บริการกว่า 12.8 ล้านคนต่อวันในช่วงระหว่างปี 2558 – 2560 นั้นอุตสาหกรรมค้าปลีกมีการลงทุนรวมกันกว่า 130,200 ล้านบาท เฉลี่ยปีละ 43,400 ล้านบาททำให้มีการจ้างงานโดยตรงมากกว่า 600,000 คน และการจ้างงานทางอ้อมอีกกว่า 150,000 คน จึงทำให้ธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย นั้นกลายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยเลยทีเดียว แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นของธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย ประเภทร้านสะดวกซื้อยังคงประสบอยู่ในขณะนี้ คือการหมุนเวียนเปลี่ยนผ่านของพนักงานระดับปฏิบัติการค่อนข้างสูงทำให้ความสามารถทางการแข่งแข่งขันของธุรกิจไม่มีความแน่นอนทำให้ผลประกอบการไม่เกิดความเสียหาย (ลงทุนแมน, 2562: ระบบออนไลน์)

จากข้อมูลทั้งหมด สังเกตได้ว่าธุรกิจร้านสะดวกซื้อและธุรกิจดิสเคาน์สโตร์จะมีรายได้สูงเป็นหลักแสนล้านบาท ซึ่งสูงกว่าค้าปลีกกลุ่มอื่น ๆ เนื่องจากมีกลุ่มลูกค้าที่กว้างกว่า อย่างกรณีของ ร้าน 7-11 มีลูกค้าใช้บริการกว่า 12.8 ล้านคนต่อวัน หรือของเทสโก้ โลตัส ก็มีลูกค้าใช้บริการกว่า 2.1 ล้านคนต่อวันปิดท้ายด้วยข้อมูลที่น่าสนใจ รู้ไหมว่าในช่วงระหว่างปี 2558 – 2560 นั้น อุตสาหกรรมค้าปลีกมีการลงทุนรวมกันกว่า 130,200 ล้านบาท เฉลี่ยปีละ 43,400 ล้านบาททำให้มีการจ้างงานโดยตรงมากกว่า 600,000 คน และการจ้างงานทางอ้อมอีกกว่า 150,000 คน จึงทำให้ธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย นั้นกลายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยเลยทีเดียว (ลงทุนแมน, 2562: ระบบออนไลน์)

สรุปร้านสะดวกซื้อ หมายถึง ร้านค้าปลีก และมีคุณลักษณะพิเศษประเภทหนึ่งที่เปิดให้บริการกับลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมงอีกทั้งจัดจำหน่ายสินค้าทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นสินค้าอุปโภคและบริโภคเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในสังคมศาสตร์มีความสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในองค์กร (Lok and Crawford, 1999) พฤติกรรมความเป็นผู้นำสามารถอธิบายได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่สามารถชักจูงบุคคลให้ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะ ผู้นำจะมีกระบวนการที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำเองและผู้ตามจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกันโดยมีปัจจัยต่าง ๆ เช่นโครงสร้างองค์กรและนโยบายค่านิยมของแต่ละบุคคลและพฤติกรรมเฉพาะตัวของผู้นำ รวมถึงเป้าหมายขององค์กร (Gavetti et al., 2012) รูปแบบความเป็นผู้นำมีหลายประเภทแต่ละประเภทจะมีลักษณะเฉพาะตัว ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงาน ต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นมีวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจที่ส่งผลต่อการทำงาน (Amankwaa and Anku-Tsede, 2015; Judge and Bono, 2000; Judge and Piccolo, 2004; Kark et al., 2003) ประเภทของพฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อผลลัพธ์ขององค์กรและแรงจูงใจพนักงาน โดยทั่วไปแล้วจะรวมถึงสิ่งต่อไปนี้ (Goldberg et al., 2006; Griffin et al., 2001; Heide and Miner, 1992; Loke, 2001; Spangenberg and Theron, 2002; Tyagi, 1985) มีความสามารถในการสื่อสารมีความเสียสละมีความความเชื่อมั่น สามารถสร้างแรงบันดาลใจที่มีต่อการทำงานของผู้ตาม สามารถสร้างแรงจูงใจสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมีความมุ่งมั่นว่าเป้าหมายสามารถบรรลุได้มีความสามารถในการบริหารเวลาได้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม และมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและองค์กร รูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความโดดเด่นในเรื่องที่

เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมดังกล่าวและถือเป็นรูปแบบการเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Kuwabara et al., 1998) Mariadason et al. (1997) มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วยผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ลักษณะความเป็นผู้นำคือศิลปะแห่งการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Ahrens and Depree, 2004) องค์กรต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งเข้าใจถึงความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Zheng et al., 2002) ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงมีอิทธิพลต่อผู้ตามในลักษณะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ รูปแบบภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกันของพฤติกรรมที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงผู้นำ (Alvesson and Sveningsson, 2003) ภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่สำคัญในการวิจัยทางวิชาการ ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์จะสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hunt and Dodge, 2000) ผู้บริหารต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ ในสภาพแวดล้อมการแข่งขันแบบที่มีความซับซ้อน

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ปัจจุบันมีผู้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นจำนวนมาก ซึ่งมีการจัดกลุ่มแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำหลากหลายแบบ สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ขอศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยจะศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเพื่อหาแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมและขององค์การต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก และยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้ เช่น

ตารางที่ 5 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการ	ความหมาย
Bass, 1985	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากโดยมีรูปแบบการสร้างการรับรู้ที่ชัดเจนและเข้าใจง่ายสำหรับผู้ตามอีกทั้งผู้นำมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบโดยใช้ข้อเสนอแนะจากลูกน้องมาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการการทำงานมากกว่าการที่จะเชื่อมั่นในแนวคิดของตนเองเป็นหลัก
Bass and Avolio, 1994	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรอีกทั้งสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามในการทำงาน
Mushin sky, 1997	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบการทำงาน กระบวนการคิด ทัศนคติของของสมาชิกทั้งหมดในองค์การรวมทั้งสร้างความผูกพันของสมาชิกในองค์กรต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การร่วมกันของสมาชิกในองค์กรทั้งหมด
Schultz, 1998	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากโดยมีรูปแบบการสร้างการรับรู้ที่ชัดเจนและเข้าใจง่ายสำหรับผู้ตามอีกทั้งผู้นำมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบโดยใช้ข้อเสนอแนะจากลูกน้องมาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการการทำงานมากกว่าการที่จะเชื่อมั่นในแนวคิดของตนเองเป็นหลัก
Bass, 1999	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรอีกทั้งสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามในการทำงาน
Judge and Bono, 2000	กระบวนการการทำงานของผู้นำที่จะมีอิทธิพลจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ 1. ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ (Charisma Leadership) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ตารางที่ 5 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย
Avolio et al., 1999	กระบวนการการทำงานของผู้นำที่จะมีอิทธิพลจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ
Judge & Piccolo, 2004	1. ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ (Charisma Leadership)
Pieterse-Landman, 2012	กระบวนการการทำงานของผู้นำที่จะมีอิทธิพลจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ 1. ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ (Charisma Leadership) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
Kim et al., 2015	กระบวนการการทำงานของผู้นำที่จะมีอิทธิพลจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ 1. ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ (Charisma Leadership) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรอีกทั้งสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามในการทำงาน ซึ่งกระบวนการการทำงานของผู้นำที่จะมีอิทธิพลจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ (Charisma Leadership) (Avolio et al., 1999; Bass, 1999; Dumdum et al., 2000; Judge and Bono, 2000; Judge and Piccolo, 2004; Kim et al., 2015; Pieterse-Landman, 2012) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความสม่ำเสมอในการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ จะทำ

ในสิ่งที่ถูกต้องมีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มีความเฉลียวฉลาด ความตั้งใจ เชื่อมั่นในตนเอง มีอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี ความมั่นใจโดยการสร้างวิสัยทัศน์และมีจุดประสงค์ร่วมกันในการปฏิบัติภาระหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) (Avolio et al., 1999; Bass, 1999; Dumdum et al., 2000; Judge and Bono, 2000; Judge and Piccolo, 2004; Kim et al., 2015; Pieterse-Landman, 2012) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในผู้นำจะต้องกระตุ้นการทำงานของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก รวมถึงต้องสร้างให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามสามารถเห็นภาพของอนาคตได้ ผู้นำจะสร้างเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันและสามารถสร้างความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) (Avolio et al., 1999; Bass, 1999; Dumdum et al., 2000; Judge and Bono, 2000; Judge and Piccolo, 2004; Kim et al., 2015; Pieterse-Landman, 2012) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาใช้ในการแก้ปัญหาของหน่วยงานอีกทั้งทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) (Avolio et al., 1999; Bass, 1999; Judge and Bono, 2000; Judge and Piccolo, 2004; Kim et al., 2015; Pieterse-Landman, 2012) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและ

เพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยตัวแปรที่ใช้สำหรับบ่งชี้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ตัวแปรที่ใช้สำหรับบ่งชี้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

Transformational Leadership	(Pieterse-Landman, 2012)	(Bass, 1999)	(Judge and Piccolo, 2004)	(Barling et al., 1996)	(Ghafoor et al., 2011)	(House et al., 1991)	(Seltzer and Bass, 1990)	(Howell and Frost, 1989)	(Burns, 1978)	**Total**
Charisma Leadership	√	√	√	√	√	√	√	√	√	9
Inspiration Motivation	√	√	√	√	√	√	√	√	√	9
Intellectual Stimulation	√	√	√	√	√	√	√	√	√	9
Individualized Consideration	√	√	√	√	√	√	√	√	√	9
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ความเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง (Pieterse-Landman, 2012; Seltzer and Bass, 1990) โดยทั่วไปความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิผลมากกว่าการเป็นผู้นำในการทำธุรกิจ (Babcock-Roberson and Strickland, 2010; Den Hartog et al., 1997; Dumdum et al., 2013; Ghafoor et al., 2011; Harter et al., 2002; Judge and Piccolo, 2004; Kark et al., 2003)

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือของกลุ่มโดย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรอีกทั้งสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและ

ผู้ตามในการทำงาน กระบวนการการทำงานของผู้นำที่จะมีอิทธิพลจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ 1) ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จะใช้ตัวแปรดังนี้

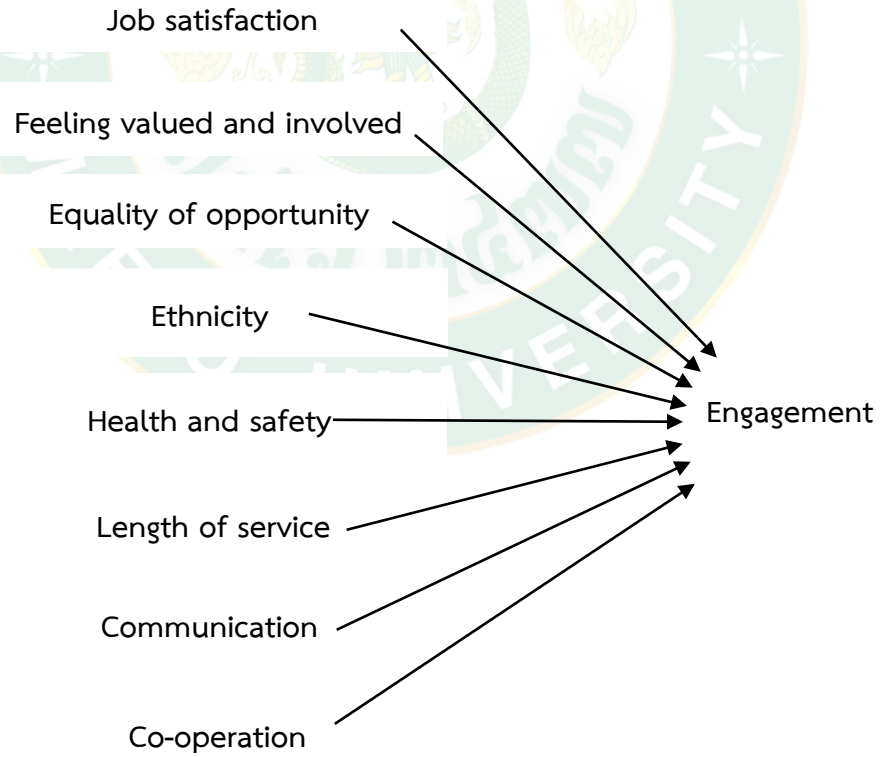
ตารางที่ 7 ตัวแปรที่ใช้สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ตัวแปร	จำนวนนักวิจัย
Charisma Leadership	Elzette Pieterse-Landman (2012), Bass (1999), Lowe et al. (2015), Julian & Tom (1996), Bass & Avolio (1993), House, Spangler & Woycke (1991), Seltzer & Bass (1990), Howell & Frost (1989), Bums (1978)
Inspiration Motivation	Elzette Pieterse-Landman (2012), Bass (1999), Lowe et al. (2015), Julian & Tom (1996), Bass & Avolio (1993), House, Spangler & Woycke (1991), Seltzer & Bass (1990), Howell & Frost (1989), Bums (1978)
Intellectual Stimulation	Elzette Pieterse-Landman (2012),Bass (1999), Lowe et al. (2015), Julian & Tom (1996), Bass & Avolio (1993), House, Spangler & Woycke(1991), Seltzer & Bass (1990), Howell & Frost (1989), Bums (1978)
Individualized Consideration	ElzettePieterse-Landman (2012), Bass (1999), Lowe et al. (2015), Julian & Tom (1996), Bass & Avolio (1993), House, Spangler & Woycke(1991), Seltzer & Bass (1990), Howell & Frost (1989), Bums (1978)

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน

1. ความผูกพัน (engagement)

ในทุก ๆ องค์กรย่อมมีความต้องการผลประกอบการที่ดีและมีความสามารถในการแข่งขันและความสามารถต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมส่งผลมาจากการทำงานของบุคคลากรทั้งหมดในองค์กร ซึ่งการทำงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรใดก็ตามสิ่งสำคัญคือต้องการให้บุคคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ โดยศักยภาพต่าง ๆ ของพนักงานจะเกิดขึ้นได้ต้องมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานในทิศทางบวกที่เกี่ยวข้องกับงานที่แสดงออกถึงพฤติกรรมในลักษณะที่มีความกระตือรือร้นต่อการทำงาน การอุทิศตนให้กับการทำงาน การทุ่มเททั้งทางด้านร่างกายและจิตใจให้กับการทำงาน การใช้สติปัญญาที่สร้างสรรค์ให้กับการทำงาน และมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันกับองค์กร (Bakker and Demerouti, 2008; Schaufeli et al., 2002) ในงานวิจัยฉบับนี้ขอนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานโดยได้มีการวิเคราะห์ความผูกพันของพนักงานกับโครงสร้างอื่นที่คล้ายคลึงกัน



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของความผูกพันที่มา IES Engagement Survey, 2005

การประมวลและสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเสนอแนะแนวทางในการทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานตามลำดับดังนี้

ความผูกพันของพนักงาน

ความความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) หมายถึง ความผูกพันของพนักงานที่ต้องการอยู่หรือออกไปจากองค์กร ซึ่งความผูกพันในงานของพนักงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามศักยภาพและความถนัดเฉพาะของตน

ตารางที่ 8 แสดงความหมายของความความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement)

นักวิชาการ	ความหมาย
Kahn, 1990	พนักงานที่มีความผูกพันในงานจะปฏิบัติงานตามบทบาทที่ตนได้รับอย่างเต็มที่ทั้งทางด้านร่างกาย การรู้คิด และอารมณ์ ความผูกพันจึงหมายถึงการสร้างพลังและความมุ่งมั่นที่มองเป้าหมายขององค์การเป็นหลักและพยายามทำเป้าหมายต่างๆเหล่าให้ประสบความสำเร็จ
Allen JN, 1996	ความผูกพันของพนักงานมีลักษณะของพนักงาน 3 ด้าน ได้แก่ 1) การแสดงออกทั้งด้านร่างกาย 2) ความรู้ความเข้าใจ และ 3) การแสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึกต่อการปฏิบัติงาน
Maslach & Leiter, 1997	การสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานสามารถทำได้โดยมีปัจจัยหลัก คือ การสร้างพลังงานจะทำให้การมีส่วนร่วมและประสิทธิภาพรวมถึงความผูกพันของพนักงานมีความรู้สึกกระตือรือร้นตลอดเวลาจากการทำงาน
Gratton, 2000	วิธีในการสร้างความผูกพันของพนักงานมี 3 ประการ ดังนี้ (1)การสร้างแรงบันดาลใจเช่นการสนับสนุนและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานผลตอบรับด้านประสิทธิภาพโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาและโอกาสในการใช้ทักษะ
Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001	ความผูกพันของพนักงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานมีความพร้อมทางด้านจิตใจและมีทัศนคติที่พร้อมในการทำงานและมีความชอบที่จะเกี่ยวข้องอยู่กับงานและพนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้

ตารางที่ 8 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย
Harter, Schmidt & Hayes, 2002	ระดับความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของธุรกิจ (2)การมีส่วนร่วมของพนักงานเกิดขึ้นในแง่ของความมุ่งมั่นและพฤติกรรมที่มีบทบาทต่างๆในหน้าที่การงานหรือเป็นความพึงพอใจส่วนตัวและความรู้สึกของแรงบันดาลใจและความประทับใจที่พนักงานได้รับจากการทำงานและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (3)การมีส่วนร่วมอย่างเป็นอิสระต่อการใช้ทรัพยากรในการทำงานและผลลัพธ์ขององค์กรในเชิงบวกเช่นความมุ่งมั่นในเชิงบวก, มีประสิทธิภาพ, ความรู้สึกในการสร้างแรงบันดาลใจเกี่ยวกับการทำงาน
Covey, 2004	วิธีในการสร้างความผูกพันของพนักงานมี 3 ประการ ดังนี้ (1)การสร้างแรงบันดาลใจเช่นการสนับสนุนและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานผลตอบรับด้านประสิทธิภาพโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาและโอกาสในการใช้ทักษะ
Schaufeli & Bakker, 2004	ความผูกพันในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้พัฒนาขึ้นซึ่งประกอบด้วย การสร้างพลัง การอุทิศตนและการดูดซึม นอกจากนี้การศึกษาต่าง ๆ ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมของพนักงานกับผลลัพธ์ขององค์กร
Schaufeli, Taris & Bakker, 2006	ความผูกพันในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้พัฒนาขึ้นซึ่งประกอบด้วย การสร้างพลัง การอุทิศตนและการดูดซึม นอกจากนี้การศึกษาต่าง ๆ ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมของพนักงานกับผลลัพธ์ขององค์กร
Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006	ความผูกพันในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้พัฒนาขึ้นซึ่งประกอบด้วย การสร้างพลัง การอุทิศตนและการดูดซึม นอกจากนี้การศึกษาต่าง ๆ ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมของพนักงานกับผลลัพธ์ขององค์กร
Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007	การมีส่วนร่วมของพนักงานช่วยเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการขององค์กรในเชิงบวกรวมทั้งกระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงแนวคิดสำหรับผลลัพธ์ขององค์กร เนื่องจากการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ตารางที่ 8 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย
Gallup, 2013	หมายความผูกพันของพนักงานไว้ว่าการที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในงานจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และมีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย และได้แบ่งประเภทความความผูกพันออกเป็น 3 ลักษณะคือ 1) ผูกพัน (engaged) หมายถึงการทำงานด้วยความมุ่งมั่นและมีความรู้สึกผูกพันกับงานและมีส่วนเสริมสร้างในทางบวกให้กับองค์การ 2) ไม่ผูกพัน (not engaged) หมายถึง การขาดแรงจูงใจในการทำงานและมีความมุ่งมั่นพยายามน้อยที่จะบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ขององค์การ 3) แสดงออกถึงความไม่ยึดมั่นผูกพันอย่างเด่นชัด (actively disengaged) หมายถึง การไม่มีความสุขในการทำงานและไม่มี ผลผลิตในการทำงานและมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์แสดงออกมาส่งผลต่อการทำงานของเพื่อนร่วมงานด้วย

จากงานวิจัยฉบับนี้สามารถสรุปได้ว่า ความความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) หมายถึง ความผูกพันของพนักงานที่ต้องการอยู่หรือออกไปจากองค์กร ซึ่งความผูกพันในงานของพนักงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามศักยภาพและความถนัดเฉพาะของตนโดยตัวแปรที่ใช้สำหรับบ่งชี้ถึงความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 9 ตัวแปรที่ใช้สำหรับบ่งชี้ถึงความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement)

Employee engagement	(Bakker and Schaufeli, 2008)	(Schaufeli et al., 2002)	Bakker and Schaufeli (2008)	Harter et al. (2002)	Schaufeli et al. (202)	Maslach and Leiter (1997)	**Total**
Vigor	√	√	√	√	√	√	6
Dedication	√	√	√	√	√		5
Absorption	√	√	√	√	√		5
Total	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**1**	

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ ความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) (Bakker and Schaufeli, 2008; Crossley et al., 2007; Cunningham, 2006; Imandin et al., 2014; Schaufeli et al., 2006; Schaufeli et al., 2002) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ต้องการอยู่กับองค์กรหรือต้องการออกไปจากองค์กรน้อยที่สุด วิธีในการสร้างความผูกพันของพนักงานมี 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างพลัง (Vigor) หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจเช่นการสนับสนุนและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานผลตอบรับด้านประสิทธิภาพโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาและโอกาสในการใช้ทักษะ แสดงให้เห็นว่าระดับความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของหน่วยธุรกิจ

2. การอุทิศตน (Dedication) หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานเกิดขึ้นในแง่ของความมุ่งมั่นและพฤติกรรมที่มีบทบาทต่าง ๆ ในหน้าที่การงานหรือเป็นความพึงพอใจส่วนตัวและความรู้สึกของแรงบันดาลใจและความประทับใจที่พวกเขาได้รับจากการทำงานและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3. ความตั้งใจจดจ่อกับงาน (Absorption) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการทำงานและผลลัพธ์ขององค์กรในเชิงบวกเช่นความมุ่งมั่นในเชิงบวก, มีประสิทธิภาพ, ความรู้สึกในการสร้างแรงบันดาลใจเกี่ยวกับการทำงานที่เป็นสาเหตุของความเหนื่อยล้าจากงานโดยจะใช้ตัวแปรดังนี้

ตารางที่ 10 ตัวแปรที่ใช้สำหรับความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement)

ตัวแปร	จำนวนนักวิจัย
Vigor	Bakker and Schaufeli (2008), Schaufeli, Bakker, & Salanova, (2006), Schaufeli & Bakker, (2004), Harter, Schmidt & Hayes, (2002), Schaufeli and Bakker (2001), Maslach and Leiter (1997)
Dedication	Bakker and Schaufeli (2008), Schaufeli, Bakker, & Salanova, (2006), Schaufeli & Bakker, (2004), Harter, Schmidt & Hayes, (2002), Schaufeli and Bakker (2001)
Absorption	Bakker and Schaufeli (2008), Schaufeli, Bakker, & Salanova, (2006), Schaufeli & Bakker, (2004), Harter, Schmidt & Hayes, (2002), Schaufeli and Bakker (2001)

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะอยู่ของพนักงาน

ความตั้งใจที่จะอยู่หมายถึงความตั้งใจของพนักงานในการจ้างงานในปัจจุบันความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงานที่จะสร้างให้เกิดความผูกพันในระยะยาว จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานที่จะคงอยู่ต่อกับองค์กร หรือตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กร (Nancarrow et al., 2014; Shahid, 2018) ชี้ให้เห็นว่าความตั้งใจที่จะอยู่เป็นทัศนติทางบวกบวกเมื่อเปรียบเทียบกับความตั้งใจที่จะลาออก ดังนั้น ความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีความเต็มใจและทำงานในองค์กร (Borda and Norman, 1997) ชี้ให้เห็นว่าความตั้งใจที่จะอยู่สะท้อนให้เห็นความมุ่งมั่นของพนักงานต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะทำงานต่อในขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานและความมุ่งมั่นที่จะทำงานคงอยู่กับองค์กรเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่ต้องการดำเนินการในฐานะสมาชิกขององค์กร (Alsaqri, 2014) ความตั้งใจเป็นปัจจัยโดยตรงในการวัดการลาออกของพนักงานซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความสุขที่จะอยู่กับองค์กรเมื่อได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่มากกว่าองค์กรอื่น ๆ (Borda and Norman, 1997; Borhani et al., 2014; Chen et al., 2017; Gosser, 2011; Ishak, 2013) ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรนั้นสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะเก็บรักษาไว้ในฐานะสมาชิกขององค์กร พฤติกรรมการอยู่ได้รับผลกระทบจากความตั้งใจที่

จะอยู่และความตั้งใจที่จะอยู่หรือออกไปเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีในการวัดความผูกพันในองค์กร การศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความพึงพอใจในงานและความมุ่งมั่นขององค์กรโดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร (Borda and Norman, 1997; Chen et al., 2017; Nancarrow et al., 2014; Shahid, 2018; Wang, 2011; Zeytinoglu et al., 2012) ปัจจัยของความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กรระดับความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น ความรู้สึกพอใจกับงานมากขึ้นทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะอยู่ในองค์กรมากขึ้น

ตารางที่ 11 สรุปความหมายของความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน

นักวิชาการ	ความหมาย
Norman, 1997	ความตั้งใจที่จะอยู่สะท้อนให้เห็นความมุ่งมั่นของพนักงานต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะทำงานต่อในขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานและความมุ่งมั่นที่จะทำงานคงอยู่กับองค์กรเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่ต้องการดำเนินการในฐานะสมาชิกขององค์กร
Wang, 2011	ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรนั้นสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะเก็บรักษาไว้ในฐานะสมาชิกขององค์กร พฤติกรรมการอยู่ได้รับผลกระทบจากความตั้งใจที่จะอยู่และความตั้งใจที่จะอยู่หรือออกไปเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีในการวัดความผูกพันในองค์กร การศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความพึงพอใจในงานและความมุ่งมั่นขององค์กรโดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร
Gosser, 2011	ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรนั้นสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะเก็บรักษาไว้ในฐานะสมาชิกขององค์กร พฤติกรรมการอยู่ได้รับผลกระทบจากความตั้งใจที่จะอยู่และความตั้งใจที่จะอยู่หรือออกไปเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีในการวัดความผูกพันในองค์กร การศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความพึงพอใจในงานและความมุ่งมั่นขององค์กรโดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร
Zeytinoglu et al., 2012	ความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กรระดับความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น ความรู้สึกพอใจกับงานมากขึ้นทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะอยู่ในองค์กรมากขึ้น
Nancarrow, Susan, 2014	ความตั้งใจที่จะอยู่เป็นทัศนคติทางบวกบวกเมื่อเปรียบเทียบกับความตั้งใจที่จะลาออก ดังนั้นความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีความเต็มใจและทำงานในองค์กร

ตารางที่ 11 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย
Fariba Borhani1, 2014	ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรนั้นสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะเก็บรักษาไว้ในฐานะสมาชิกขององค์กร พฤติกรรมการอยู่ได้รับผลกระทบจากความตั้งใจที่จะอยู่และความตั้งใจที่จะอยู่หรือออกไปเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีในการวัดความผูกพันในองค์กร การศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความพึงพอใจในงานและความมุ่งมั่นขององค์กรโดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร
Alsaqri, 2014	ความตั้งใจเป็นปัจจัยโดยตรงในการวัดการลาออกของพนักงานซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความสุขที่จะอยู่กับองค์กรเมื่อได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่มากกว่าองค์กรอื่น ๆ
Shahid, 2018	ความตั้งใจที่จะอยู่เป็นทัศนคติทางบวกบวกเมื่อเปรียบเทียบกับความตั้งใจที่จะลาออก ดังนั้นความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีความเต็มใจและทำงานในองค์กร
Chen, Rasdi, Ismail, & Asmuni, 2018	ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรนั้นสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะเก็บรักษาไว้ในฐานะสมาชิกขององค์กร พฤติกรรมการอยู่ได้รับผลกระทบจากความตั้งใจที่จะอยู่และความตั้งใจที่จะอยู่หรือออกไปเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีในการวัดความผูกพันในองค์กร การศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความพึงพอใจในงานและความมุ่งมั่นขององค์กรโดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร
Chen et al., 2018	ความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กรระดับความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น ความรู้สึกพอใจกับงานมากขึ้นทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะอยู่ในองค์กรมากขึ้น

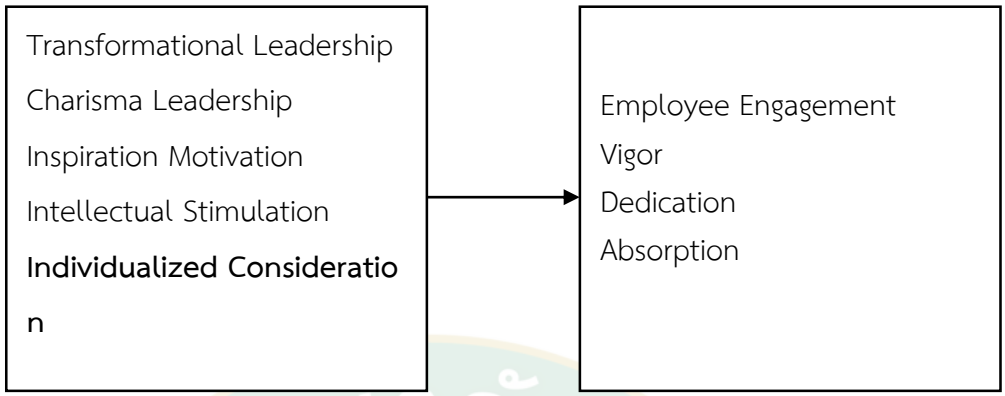
ดังนั้นสรุปได้ว่า ความตั้งใจที่จะอยู่หมายถึงความตั้งใจของพนักงานในการจ้างงานในปัจจุบัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงานที่จะสร้างให้เกิดความผูกพันในระยะยาว จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานที่จะคงอยู่ต่อกับองค์กร หรือตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรนั้นสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะเก็บรักษาไว้ในฐานะสมาชิกขององค์กร พฤติกรรมการอยู่ได้รับผลกระทบจากความตั้งใจที่จะอยู่และความตั้งใจที่จะอยู่หรือออกไปเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีในการวัดความผูกพันในองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาและสมมติฐานการวิจัย

1. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันของพนักงาน

รูปแบบการมีความผูกพันของพนักงานชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงที่สำคัญกับรูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบความผูกพันด้านพฤติกรรมได้รับผลกระทบทางตรงโดยเฉพาะจากการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วม (Shahid, 2018) ในคำจำกัดความของการมีส่วนร่วมในการทำงานส่งเสริมความรู้สึกเชื่อมโยงกับงานผ่านกระบวนการทางจิตวิทยาของคาห์นที่ทำให้เกิดความผูกพัน ควรมีความพร้อมทางด้านจิตใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งความเกี่ยวข้องกับความสามารถของพนักงานโดยไม่ต้องกังวลว่าจะเกิดผลกระทบเชิงลบต่อตนเอง (Shuck and Wollard, 2009) สิ่งนี้ต้องการความเชื่อมั่นในองค์กรและความเป็นผู้นำ ในแบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolioผู้นำได้ปลูกฝังศรัทธาและความเชื่อมั่นในผู้ตามของเขาได้รับความไว้วางใจและความเคารพและมอบวิสัยทัศน์พันธกิจและมาตรฐานในการทำงานสูง (Amankwaa and Anku-Tsede, 2015; Babcock-Roberson and Strickland, 2010; Bass, 1999; Dumdum et al., 2013; Ghafoor et al., 2011; Simpson, 2008) ความผูกพันมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจการมีส่วนร่วมความมุ่งมั่นและการเสริมอำนาจ (Shuck and Wollard, 2009) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำผ่านการมีความผูกพันของพนักงานโดยตรงซึ่งส่งเสริมความมุ่งมั่นการเสริมสร้างพลังอำนาจผ่านการทำงานเป็นทีมการพัฒนาและความไว้เนื้อเชื่อใจ Saks Alan (2006) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรคาดการณ์ ทั้งความผูกพันของงานและองค์กร บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนส่วนบุคคลเป็นหลัก การพิจารณาเป็นรายบุคคลในแบบของ Avolio et al (1999) ให้การสนับสนุนผ่านการรับรู้ถึงตามลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Belias and Koustelios, 2014; Kim et al., 2015) ให้การสนับสนุนความเป็นผู้นำนั้นเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเรียนรู้และเติบโตในหน้าที่การงานและสนับสนุนพนักงานในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ประสบความความสำเร็จ (Buckingham and Coffman, 2005) ให้การยืนยันความเชื่อมโยงระหว่างการมีความผูกพันของพนักงานและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในในลักษณะของการกระตุ้นให้พนักงานอย่างเต็มความสามารถและคอยสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Avolio et al., 1999; Vinger and Cilliers, 2006) จากสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นในทางบวกทำให้เกิด สมมติฐานเพื่อจุดประสงค์ของการศึกษานี้ว่าการมีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในองค์กรมีแนวโน้มสูงที่จะส่งเสริมความผูกพันของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น สมมติฐานต่อไปนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของความคิดนี้

H1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในทิศทางบวก



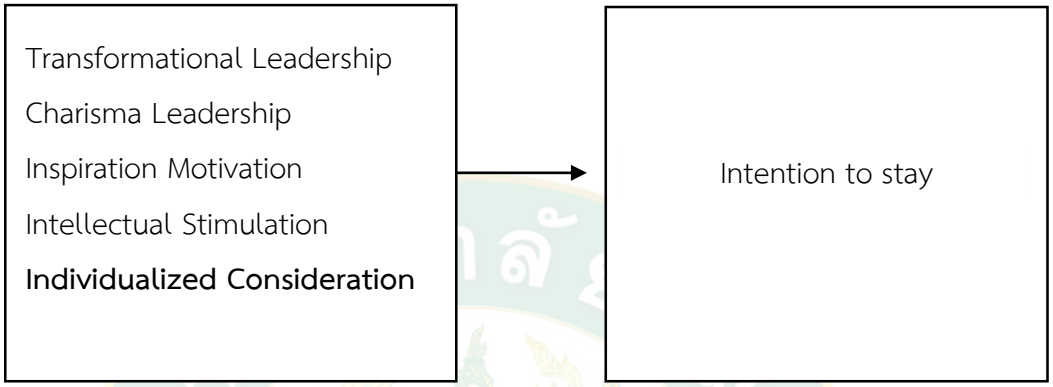
ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันของพนักงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้ตามในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับองค์กรโดยกระตุ้นให้พวกเขาท้าทายสภาพที่เป็นอยู่และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (Bass, 1999; Tse and Mitchell, 2010) นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก หมายถึง การพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย เช่น หัวหน้ากับลูกน้อง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น โดยมีเงื่อนไขของเวลาเป็นตัวกำหนดคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับสมาชิก ซึ่งความสัมพันธ์จะเกิดจากการสร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ จากการปฏิบัติที่ดีต่อกันหรือช่วยเหลือกันซึ่งกันและกัน (Albrecht and Andreetta, 2011; Alsaqri, 2014) เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะทำหน้าที่เป็นอำนวยการและประสานงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการพัฒนาตามความต้องการของตนก็จะทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กร (Dumdum et al., 2013; Bass, 1999) ได้เสนอแนวคิดว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยส่งเสริมการพัฒนาและการบำรุงรักษาความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงโดยการพิจารณาเป็นรายบุคคลแก่ผู้ตามของพวกเขา ดังนั้นความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งก่อให้เกิดความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรของพนักงาน (Mossholder et al., 2005) นอกจากนี้ การวิจัยชี้ให้เห็นว่าการยึดติดส่วนบุคคลกับผู้อื่นเช่นผู้นำในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์มีส่วนช่วยรักษาพนักงานที่มีความสามารถและลดความตั้งใจในการหมุนเวียน (Ballinger et al., 2010) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น หากพนักงานได้รับผลกระทบในด้านลบจะทำให้ตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กร หากได้รับผลกระทบในด้านบวกจะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป ทำให้เกิด สมมติฐานเพื่อจุดประสงค์

ของการศึกษานี้ว่าการมีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มสูงที่จะส่งเสริมความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น สมมติฐานต่อไปนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของความคิดนี้

H2: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน



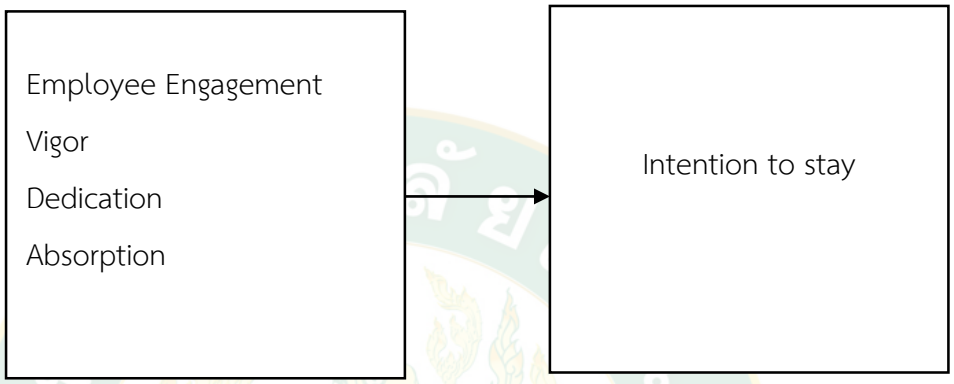
ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
กับความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน

มีนักวิชาการจำนวนมากที่ให้ข้อเสนอในเรื่องของความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรระบุว่าความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจในการหมุนเวียนของพนักงาน (Saks Alan, 2006) ความตั้งใจในการหมุนเวียนหมายถึงพนักงานมีแผนที่จะลาออกจากองค์กร (Mobley, 1982) Stebila et al. (2014) และ Schaufeli and Bakker (2004) ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานที่มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันมากขึ้นกับองค์กรจะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่กับองค์กร (Collini et al., 2013) พบว่าองค์กรกำลังเผชิญกับอัตราการลาออกของพนักงานสูงเนื่องจากระดับความผูกพันลดลง จากการศึกษาเสนอความผูกพันของพนักงานหากมีเพิ่มมากขึ้นจะส่งผลต่อความตั้งใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์กร (Opportunity Knocks.Org, 2012) พบว่ามีความสำคัญความสัมพันธ์ระหว่างการมีความผูกพันของพนักงานเพิ่มความตั้งใจของพนักงานให้คงอยู่ (Aschenbrenner et al., 2007) ได้ศึกษาซ้ำอีกครั้งแต่ใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน พบว่า ความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจของพนักงานที่จะอยู่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจที่จะอยู่ต่อ (Brown and Yoshioka, 2003) แสดงความสัมพันธ์เชิงบวกพนักงานที่มีความผูกพันมากขึ้นก็จะมีความตั้งใจที่จะอยู่ต่อมากยิ่งขึ้นดังนั้นปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในด้านความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่พนักงานมีการเห็นด้วยมากที่สุด คือ มีความทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น จากข้อเสนอของนักวิชาการต่างจะ

เห็นได้ว่าความผูกพันของพนักงานหากเป็นไปในทิศที่เป็นบวกจะทำให้เพิ่มความตั้งใจที่จะคงออยู่ในองค์กรมากยิ่งขึ้นทำให้เกิดสมมติฐานเพื่อจุดประสงค์ของการศึกษานี้ว่าความผูกพันของพนักงานกับความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน สมมติฐานต่อไปนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของความคิดนี้

H3: ความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อความความตั้งใจที่จะคงอยู่ในทิศทางบวก



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน

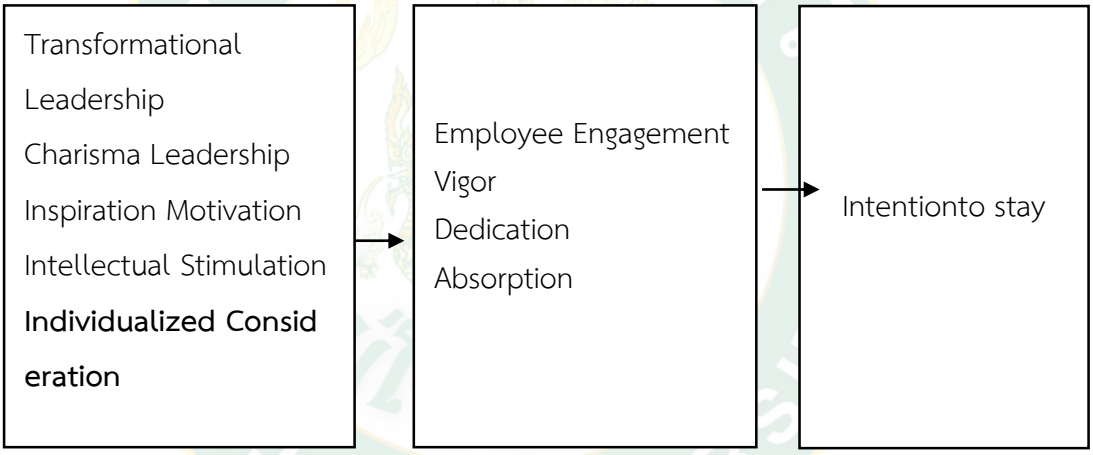
4. ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงาน และความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน

มีนักวิชาการหลากหลายท่านชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรโดยเฉพาะลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนซึ่งจะเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน อีกทั้งมีลักษณะที่สร้างให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและเชื่อใจว่าสามารถนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยในการตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรมากยิ่งขึ้น ยกตัวอย่างเช่น Alam et al. (2009); Mester et al. (2003) ได้ระบุว่าความสัมพันธ์เชิงลบหรือเชิงบวกกับความตั้งใจของพนักงานที่จะลาออกหรือคงอยู่เป็นเหตุผลที่มาจากความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะลาออกหรือคงอยู่กับองค์กร (Pienaar and Bester, 2008) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานจะมีอิทธิพลต่อความผูกพันของผู้ตามมากขึ้นซึ่งจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรมากขึ้นและหากความผูกพันของผู้ตามน้อยลงจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กรมากขึ้นเช่นเดียวกัน Lauver and Kristof-Brown (2001) เสนอว่าผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและการพิจารณารายบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งโดยอาศัยการเชื่อมโยงความต้องการส่วนบุคคลและแรงบันดาลใจ จะสร้างให้เกิดความผูกพันในองค์กรของพนักงานหรือผู้ตาม (Baroudi,

1985) แนวทางการเป็นผู้นำแรงบันดาลใจและสร้างแรงบันดาลใจในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ชัดเจนจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีความมุ่งมั่นในการทำงานทำงานผลลัพธ์ที่ได้จะทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและเชื่อใจในตัวผู้นำและก่อให้เกิดความผูกพันในการทำงานของพนักงานและสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่กับองค์กรของพนักงานตามมา

ในความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรสามารถนำเสนอการคาดเดาว่าการสร้างความผูกพันของพนักงานน่าจะเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะอยู่ สมมติฐานดังต่อไปนี้แสดงถึงความคิดนี้

H4: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความความตั้งใจที่จะคงอยู่ผ่านความผูกพันของพนักงาน



ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงาน และความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน

สรุปกรอบแนวคิดงานวิจัย

จากการทบทวนจากวรรณกรรมต่าง ๆ ของวิจัยฉบับนี้สามารถระบุกรอบแนวคิดได้ดังต่อไปนี้ โดยระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานตามแนวคิดของ Antonakis et al. (2003); Avolio et al. (1999); Bass and Riggio (2006); Horwitz et al. (2008); Lichtenstein et al. (2006); Mester et al. (2003); Shuckand Wollard (2009); Vingerand Cilliers (2006) ระบุว่ารูปแบบการมีความผูกพันของพนักงานชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงที่

สำคัญกับรูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบความผูกพันด้านพฤติกรรมได้รับผลกระทบทางตรงโดยเฉพาะจากการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกทำให้เกิดความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานตามแนวคิดของ Avolio et al. (1999); Bass (1985); Bass (1998); Deluga (1992); Maertz and Campion (1998) Maunakea et al. (2010); Mossholder et al. (2005); Scandura and Williams (2004) จะเห็นได้ว่าการตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น หากพนักงานได้รับผลกระทบในด้านลบจะทำให้ตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กร หากได้รับผลกระทบในด้านบวกจะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป รวมถึงความผูกพันของพนักงานที่มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันมากขึ้นกับองค์กรจะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่กับองค์กรตามแนวคิดของ Aschenbrenner et al. (2007); Brown and Yoshioka (2003); Mobley (1982); Opportunity Knocks.Org (2012); Saks Alan (2006); Schaufeli and Bakker (2006); Shantz et al. (2014) ระบุว่าความสัมพันธ์เชิงบวกพนักงานที่มีความผูกพันมากขึ้นก็จะมีความตั้งใจที่จะอยู่ต่อมากยิ่งขึ้น สำหรับในส่วนของความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงาน และความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานได้มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนองานวิจัยค่อนข้างมากมายแต่จะเน้นในเรื่องของอิทธิพลในภาพลบซึ่งจะก่อให้เกิดความตั้งใจที่จะลาออกโดยระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงานหากเป็นไปในทิศทางลบก็จะทำให้ให้พนักงานตัดสินใจที่จะลาออก แต่สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ได้นำมาศึกษากับกลุ่มธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย ด้วยลักษณะและพฤติกรรมของคนไทยจึงอยากศึกษาความสัมพันธ์ในทิศทางบวก โดยในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรสามารถนำเสนอการคาดเดาว่าการสร้างความผูกพันของพนักงานน่าจะเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะอยู่ ตามแนวคิดของ Alam et al. (2009); Baroudi (1985); Mester et al. (2003); Lauver and Kristof-Brown (2001); Pienaar and Bester (2008) ซึ่งระบุไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรโดยเฉพาะลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนซึ่งจะเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน อีกทั้งมีลักษณะที่สร้างให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและเชื่อใจว่าสามารถนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยในการตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรมากยิ่งขึ้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

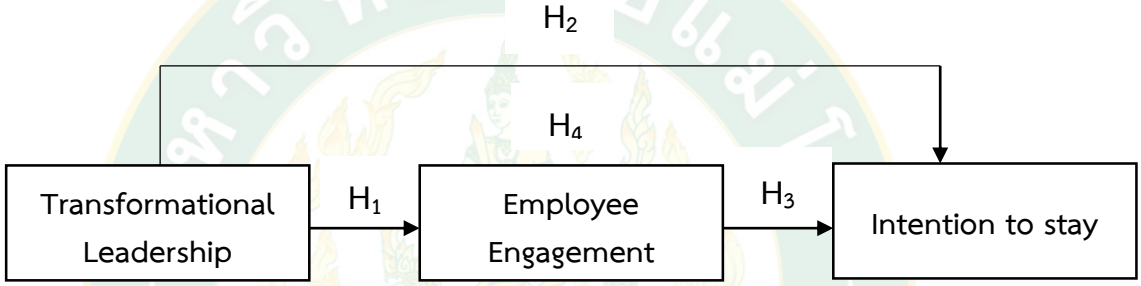
H1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

H2: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความความตั้งใจที่จะคงอยู่

H3: ความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อความความตั้งใจที่จะคงอยู่

H4: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความความตั้งใจที่จะคงอยู่ผ่านความผูกพันของพนักงาน

กรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพที่ 7 กรอบแนวคิดงานวิจัย

บทที่ 3
วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทยโดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาความผูกพันที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) มีการดำเนินการวิจัยตามหัวข้อดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย โดยนำข้อมูลมาจากบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 3 แห่ง โดยมีหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ (Modern Trade) ประกอบไปด้วย 1. บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) 2. บริษัท เซ็นทรัลแฟมิลี่มาร์ท จำกัด 3. บริษัท สหลอว์สัน จำกัด

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคำนึงถึงวิธีวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างเพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีภาวะน่าจะเป็น (Maximum Likelihood) ดังนั้นโมเดลจึงต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่และได้ตรวจสอบเงื่อนไขเกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิเคราะห์

โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (SEM) เนื่องจากตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่จะมีโอกาสที่ตัวแปรจะมีการแจกแจงเป็นปกติมากกว่าขนาดตัวอย่างที่มีขนาดน้อยกว่า (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2551: 31) ทั้งนี้ในปัจจุบันมีนักวิชาการหลายกลุ่มได้เสนอแนวคิดในการกำหนดขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง ดังเช่นนงลักษณ์ วิรัชชัย (2542: 54) เสนอว่าการวิเคราะห์สถิติประเภทพหุตัวแปรควรกำหนดตัวอย่างประมาณ 20เท่าของตัวแปรในโมเดล (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 54) กำหนดว่าหากตัวแปรในสมการเชิงโครงสร้างเป็นตัวแปรที่มีการแจกแจงปกติ พหุนามทุกตัวควรใช้ตัวอย่างเท่ากับหรือมากกว่า 100 หน่วยตัวอย่าง และเกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างของ Hair et al. (2010) ที่ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุ อย่างน้อย 20 คนต่อ 1 ตัวแปรสังเกตจากแนวคิดที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยมีตัวแปรสังเกตจำนวน 8 ตัวแปร ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมและเพียงพอจึงควรมีอย่างน้อย 160 ตัวอย่าง ซึ่งจากผลการคำนวณเป็นขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามผ่าน https://docs.google.com/ forms/d/1e7DNiwLwceLRPlOZCXyAY7 s0 GKKyxow2 7 2 MMNnZoUPQ/prefill ถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคลกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 3 ร้านสะดวกซื้อของประเทศไทยตามสัดส่วนรวมทั้งสิ้น จำนวน 1,340 ชุด โดยได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 586 ชุด เมื่อดำเนินการทำ Data Cleaning ได้แบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 586 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 43.73 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด ซึ่งมีจำนวนเพียงพอและมากกว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สมการโครงสร้างได้เช่นเดียวกับ Malhotra and Grover (1998) ที่ได้กล่าวว่าอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามในทุกรูปแบบวิธีการส่งไม่ควรมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 20 เนื่องจากเป็นค่าที่ไม่สามารถยอมรับได้ในทางสถิติ อีกทั้งอัตราการตอบกลับที่ต่ำอาจบ่งบอกถึงความเป็นตัวแทนที่ไม่ดีด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับ Baruch (1999) ที่ศึกษา พบว่าอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามที่เหมาะสมในเชิงวิชาการอยู่ระหว่าง 36.1-55.6 และ Hoonakker and Carayon (2009) พบว่าอัตราการตอบกลับโดยเฉลี่ยควรอยู่ที่ร้อยละ 43.73 ดังกล่าวตามตาราง

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนสาขาธุรกิจร้านสะดวกซื้อประเภทร้านสะดวกซื้อที่เปิดในประเทศไทย

ที่	บริษัท	จำนวนสาขา	จำนวนพนักงาน	ร้อยละ	จำนวนที่ใช้ในการวิจัย	จำนวนที่เก็บ 100/20
1	บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	10,800	97,200	90.00	144	1220
2	บริษัท เซ็นทรัลแฟมิลี่มาร์ท จำกัด	1,100	9,900	9.00	14	100
3	บริษัท สหลอว์สัน จำกัด	110	990	1.00	1	20
รวม		**12,010**	**108,090**	**100.00**	**161 ชุด**	**1,340ชุด**

สำหรับรายละเอียดและขั้นตอนในการเลือกตัวอย่างเพื่อใช้ในการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลบริษัทในกลุ่มธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2562) ข้อมูล ณ วันที่ 28 มิถุนายน 2562 มีบริษัทฯ จำนวน 3 แห่ง โดยมีหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ (Modern Trade) ร้านค้าในกลุ่มนี้จะลงทุนในการตกแต่งร้าน มีการจัดเก็บและจำหน่ายสินค้าอย่างเป็นระบบ มีอำนาจต่อรองสูง สามารถขายสินค้าในปริมาณมากได้รูปแบบร้านค้ามักจะไม่ค่อยแตกต่างกันมากนักไม่ว่าจะไปตั้งอยู่ที่ไหน เช่น ห้างสรรพสินค้า ร้านสะดวกซื้อต่าง ๆ โดยธุรกิจร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่

ตารางที่ 13 แสดงกลุ่มธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย ประเภทร้านสะดวกซื้อ

ที่	บริษัท	รายได้(ล้านบาท)
1	บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	489,403
2	บริษัท เซ็นทรัลแฟมิลี่มาร์ท จำกัด	39,582
3	บริษัท สหลอว์สัน จำกัด	2,376

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบเงื่อนไข เกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (SEM) เนื่องจากการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม AMOS ต้องใช้ตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่พอสมควร โมเดลในครั้งนี้จึงต้องการกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 160 กลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 3 ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาตัวแปรที่มีการวัดในระดับบุคคลโดยจะส่งแบบสอบถามไปยังธุรกิจร้านสะดวกซื้อจำนวน 3แห่ง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็นโดยการสุ่มแบบโควต้า (Quota Sampling) แยกตามภูมิภาคเท่า ๆ กัน ประกอบไปด้วย 1. ภาคเหนือ 2. ภาค

อีสาน 3. ภาคกลาง 4. ภาคใต้ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามผ่านงานทรัพยากรบุคคลเพื่อคัดเลือกตัวแทนในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าการวิจัยครั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถสะท้อนถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ในองค์กรและตัวแปรไม่มีอิทธิพลต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถามการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วนประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายปิดแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ที่สามารถเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง สังกัดร้านสะดวกซื้อ และเขตที่ตั้งของร้านสะดวกซื้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการในมุมมองของพนักงานร้านสะดวกซื้อแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย ด้านความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Pieterse-Landman, 2012) จำนวน 20 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันของของพนักงานร้านสะดวกซื้อแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย ด้านการสร้างพลัง ด้านการอุทิศตนและด้านความตั้งใจจดจ่อ (Schaufeli et al., 2006) จำนวน 17ข้อ

ส่วนที่ 4ข้อมูลเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานร้านสะดวกซื้อแห่งประเทศไทย (Borhani et al., 2014; Liacouras et al., 2011; Newman et al., 2011) จำนวน 5ข้อ

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open End)

ขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย จากนั้นนำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา กำหนดนิยามคำศัพท์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 การแปลแบบวัดจากต้นฉบับภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย (forward translation) โดยผู้วิจัยเริ่มต้นแปลเองแล้วส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความชำนาญทั้งภาษาไทย

และภาษาอังกฤษที่มีความแตกต่างกันในด้านภูมิหลัง ท่านที่ 1 มีความรู้ความเข้าใจด้านสังคมศาสตร์และภาษาต่างประเทศ ซึ่งเป็นอาจารย์ประจำหมวดศึกษาทั่วไป วิทยาลัยน่าน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ และท่านที่ 2 เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการองค์กร เป็นคณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ผู้วิจัยได้นำเอกสารของทั้งสองท่านนัดหมายเพื่อหารือและประมวลผลการแปล

ขั้นตอนที่ 3 การแปลย้อนกลับ (backward translation) ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคของ Brislin (1970) มาเป็นแนวทางด้วยการนำแบบประเมินที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาแปลกลับเป็นภาษาอังกฤษโดยผู้เชี่ยวชาญทางภาษา 1 ท่านที่ไม่เคยเห็นแบบประเมินนี้มาก่อน และไม่มีภูมิหลังทางด้านสังคมศาสตร์และบริหารธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อลดความลำเอียงของข้อมูล และเป็นการตรวจสอบเนื้อหาในแต่ละหัวข้อให้เหมือนกับต้นฉบับ (Validity checking) ในขั้นตอนนี้ผู้ทำการแปลย้อนกลับท่านหนึ่งเป็นเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรภาษาอังกฤษธุรกิจ คณะมนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

ขั้นตอนที่ 4 เปรียบเทียบเครื่องมือวิจัยชุดต้นฉบับภาษาอังกฤษกับชุดที่แปลย้อนกลับจากภาษาไทย (Comparison of the original version and the back-translated version)โดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของภาษาและเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณา

ขั้นตอนที่ 5 นำเครื่องมือวิจัยไปตรวจสอบเพื่อหาความตรงตามเนื้อหา (Content validity)

การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจงเพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาจากความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องจากความรู้ ความเชี่ยวชาญ ผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ ตลอดจนตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งในอดีตและปัจจุบัน จำนวน 12 ท่าน

เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านให้คะแนนความคิดเห็นของแบบสอบถามในแต่ละข้อแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาคำนวณโดยการหาค่า Content validity Index (CVI) (Polit and Beck, 2008) โดยใช้สูตรดังนี้

$$CVI = \frac{\text{จำนวนข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้ความคิดเห็นในระดับ 3 และ 4}}{\text{จำนวนข้อคำถามทั้งหมด}}$$

ค่า CVI ที่ได้เท่ากับ .8 ซึ่งเป็นค่า CVI ที่ยอมรับได้ ส่วนข้อคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิไม่ได้คะแนน 3-4 คะแนน ผู้วิจัยได้นำมาปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาและทำการปรับแก้เนื้อหาตามความเหมาะสมและความถูกต้องของเนื้อหา

ตารางที่ 14 แสดงค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาที่ถือได้ว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	**ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ**		
	ค่าเฉลี่ย I-CVI	**ค่าเฉลี่ยสัดส่วนความเห็นฯ**	**ค่าสัดส่วนผลรวมของคำตอบของทุกคน**
ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์	0.97	0.97	0.97
การสร้างแรงบันดาลใจ	1.00	1.00	1.00
การกระตุ้นทางปัญญา	1.00	1.00	1.00
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	0.93	0.93	0.93
ค่าเฉลี่ยรวมตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	**0.975**	**0.975**	**0.975**

ตารางที่ 15 แสดงค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาที่ถือได้ว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาของตัวแปรความผูกพันของพนักงาน

ตัวแปรความผูกพันของพนักงาน	**ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ**		
	ค่าเฉลี่ย I-CVI	**ค่าเฉลี่ยสัดส่วนความเห็นฯ**	**ค่าสัดส่วนผลรวมของคำตอบของทุกคน**
ด้านการมีพลัง	0.95	0.95	0.97
ด้านการอุทิศตน	0.93	0.93	1.00
ด้านการตั้งใจจดจ่อกับงาน	0.97	0.97	1.00
ค่าเฉลี่ยรวมตัวแปรความผูกพันของพนักงาน	**0.95**	**0.95**	**0.975**

ตารางที่ 16 แสดงค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาที่ถือได้ว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาของตัวแปรความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน

ตัวแปรความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน	**ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ**		
	ค่าเฉลี่ย I-CVI	**ค่าเฉลี่ยสัดส่วนความเห็นฯ**	**ค่าสัดส่วนผลรวมของคำตอบของทุกคน**
ด้านความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน	0.850	0.850	0.850
ค่าเฉลี่ยรวมตัวแปรความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน	**0.850**	**0.850**	**0.850**

ขั้นตอนที่ 6 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหามาทดลองใช้กับพนักงานร้านสะดวกซื้อที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่จังหวัดน่าน จำนวน 30 รายนำข้อมูลที่ได้มาทำการทดสอบค่า Cronbach’s Alpha ได้ค่าความน่าเชื่อถือไม่น้อยกว่า 0.75 ถือว่ายอมรับได้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545) และนำผลคุณภาพของเครื่องมือที่ทดลองใช้หารือกับอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแบบสอบถามและข้อคำถามก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ในขั้นตอนต่อไป

ตารางที่ 17 ทำการทดสอบค่า Cronbach’s Alpha ได้ค่าความน่าเชื่อถือแยกรายข้อประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	**Cronbach's Alpha**
ด้านความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์	.750
ด้านการสร้างแรงบันดาใจ	.901
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.868
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.878
ค่าเฉลี่ยรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	**.848**

ตารางที่ 18 ทำการทดสอบค่า Cronbach’s Alpha ได้ค่าความน่าเชื่อถือแยกรายข้อประเด็นความผูกพันของพนักงาน

ความผูกพันของพนักงาน	**Cronbach's Alpha**
ด้านการสร้างพลัง	.921
ด้านการอุทิศตน	.954
ด้านความตั้งใจจดจ่อกับงาน	.948
ค่าเฉลี่ยรวมความผูกพันของพนักงาน	**.941**

ตารางที่ 19 ทำการทดสอบค่า Cornbrash’s Alpha ได้ค่าความน่าเชื่อถือแยกรายข้อประเด็นความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน (Intention to stay)

ความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน	**Cronbach's Alpha**
ความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน	.789
ค่าเฉลี่ยรวมความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน	**.789**

รายละเอียดการสร้างและตัวอย่างแบบวัดตัวแปรการวิจัยมีดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

แบบวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้วิจัยได้ปรับมาจากเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Pieterse-Landman (2012) นำมาแปลและปรับใช้ให้มีความสอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ เป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ เห็นด้วยมากที่สุด (5 คะแนน) ถึงไม่เห็นด้วย (1 คะแนน)

การหาคุณภาพแบบวัดตัวแปร

แบบวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้และนำมาตรวจสอบคุณภาพด้วยการหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอดคล้องภายใน ผลปรากฏว่า แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่น .848

ข้อคำถามในแบบวัดตัวแปร ดังนี้

1 2 3 4 5

ไม่เห็นด้วย เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด

โดยมีข้อคำถามวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งสิ้น 20 ข้อคำถาม

1. หัวหน้างานมีการแสดงออกที่สร้างความน่าเคารพนับถือจากฉัน
2. หัวหน้างานตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งแม้ว่ามันจะเหมาะสมแล้วก็ตาม
3. หัวหน้างานของฉันมักจะพูดถึงค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญที่สุดของเขา
4. หัวหน้างานเสาะหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ
5. หัวหน้างานของฉันมีมุมบอกในแง่บวกเสมอเมื่อพูดถึงภาพอนาคต
6. หัวหน้าของฉันสามารถสร้างความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับเขา
7. หัวหน้าของฉันพูดคุยในสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น
8. หัวหน้าของฉันชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการตระหนักถึงเป้าหมาย
9. หัวหน้าของฉันใช้เวลาไปกับการให้การสนับสนุนและการฝึกสอนงาน
10. หัวหน้าของฉันให้ความสำคัญกับประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
11. หัวหน้าของฉันปฏิบัติต่อคุณในฐานะปัจเจกบุคคลมากกว่าเพียงแค่เป็นพนักงานเท่านั้น
12. หัวหน้าคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากผลกระทบทางคุณธรรมจริยธรรมจากการตัดสินใจของเขา
13. หัวหน้ามีบุคลิกที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานได้
14. หัวหน้าของฉันสื่อสารอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ
15. หัวหน้าของฉันพิจารณาเกี่ยวกับตัวฉันว่ามีความต้องการ ความสามารถและความตั้งใจในการพัฒนาแตกต่างจากคนอื่น ๆ
16. หัวหน้าทำให้ฉันมองปัญหาจากหลายแง่มุม
17. หัวหน้าช่วยเหลือฉันในการพัฒนาจุดแข็งของฉัน
18. หัวหน้าแนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง
19. หัวหน้าให้ความสำคัญกับเป้าหมายในการทำงานงาน
20. หัวหน้าสามารถสร้างความมั่นใจถึงเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จ

ความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement)

แบบวัดตัวแปรความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) ผู้วิจัยได้ปรับมาจากเครื่องมือวัดความผูกพันของพนักงานของ Bakker et al. (2003) และ Demerouti et al. (2001)

นำมาแปลและปรับใช้ให้มีความสอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 17 ข้อ เป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ เห็นด้วยมากที่สุด (5 คะแนน) ถึงไม่เห็นด้วย (1 คะแนน)

การหาคุณภาพแบบวัดตัวแปร

แบบวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้และนำมาตรวจสอบคุณภาพด้วยการหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอดคล้องภายใน ผลปรากฏว่า แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่น .941

ข้อคำถามในแบบวัดตัวแปร ดังนี้

1	2	3	4	5
ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด

โดยมีข้อคำถามวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งสิ้น 17 ข้อคำถาม

1. เมื่อฉันตื่นนอนในตอนเช้าฉันรู้สึกอยากไปทำงาน
2. ที่ทำงานฉันรู้สึกเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงาน
3. ที่ทำงานฉันมุ่งมั่นบากบั่นแม้ว่าหลายสิ่งอาจเป็นไปไม่ค่อยดีนัก
4. ฉันสามารถทำงานต่อเนื่องได้ในระยะเวลาอันยาวนาน
5. ที่ทำงานฉันเป็นคนยืดหยุ่นทนทานทางด้านจิตใจ
6. ที่ทำงานฉันรู้สึกมีพลังและกระตือรือร้น
7. สำหรับฉันแล้วงานของฉันช่างท้าทาย
8. งานของฉันสร้างแรงบันดาลใจให้ฉัน
9. ฉันกระตือรือร้นในงานของฉัน
10. ฉันภูมิใจในงานที่ฉันทำ
11. ฉันพบว่างานที่ฉันทำเต็มไปด้วยความหมายและจุดมุ่งหมาย
12. ขณะที่ฉันทำงานฉันลืมทุกสิ่งทุกอย่างรอบตัวฉัน
13. เวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วเมื่อฉันทำงาน
14. ฉันรู้สึกตื่นเต้นหลงใหลไปกับงานที่ทำอยู่
15. มันค่อนข้างยากที่จะแยกฉันออกจากงานของฉัน
16. ฉันจดจ่อครุ่นเคร่งอยู่กับงานของฉัน
17. ฉันรู้สึกมีความสุขเมื่อฉันทำงานอย่างจริงจัง

ความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน (Intention to stay)

แบบวัดตัวแปรความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน (Intention to stay) ผู้วิจัยได้ปรับมาจากเครื่องมือวัดความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานของ Borhani et al. (2014); Liacouras et al. (2011); Newman et al. (2011) นำมาแปลและปรับใช้ให้มีความสอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 5ข้อ เป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ เห็นด้วยมากที่สุด (5 คะแนน) ถึงไม่เห็นด้วย (1 คะแนน)

การหาคุณภาพแบบวัดตัวแปร

แบบวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้และนำมาตรวจสอบคุณภาพด้วยการหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอดคล้องภายใน ผลปรากฏว่า แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่น .789

ข้อคำถามในแบบวัดตัวแปร ดังนี้

1	2	3	4	5
ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด

โดยมีข้อคำถามวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งสิ้น 5 ข้อคำถาม

1. ฉันวางแผนที่จะออกจากองค์กรนี้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
2. ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นฉันเต็มใจที่จะออกจากองค์กรนี้ก่อนเกษียณ
3. ฉันไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กรนี้
4. ฉันวางแผนที่จะอยู่กับองค์กรนี้ให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
5. ฉันอาจจะออกจากหน่วยงานนี้ภายในปีถัดไป

ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้มาตราส่วนประมาณค่าของ Likert เป็นมาตรวัดโดยมีการให้คะแนนแบ่งออกเป็น 5ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
ไม่เห็นด้วย	1

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้วจะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างโดยแบ่งระดับความคิดเห็นทั้ง 5 ระดับ

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับค่าเฉลี่ยซึ่งแบ่งคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ค่าเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.41– 4.20	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ย	4.41 – 5.00	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 7 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) การดำเนินการในขั้นตอนนี้ได้ดำเนินการหลังจากที่ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจริงจากข้อมูลเชิงประจักษ์ จำนวน 586 คน เพื่อตรวจสอบความตรงของตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้างการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จำนวน 3 ตัวแปร โดยใช้โปรแกรม AMOS เป็นการตรวจสอบว่าโมเดลการวัดตัวแปรแฝงมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าโมเดลการวัดมีความตรงตัวแปรแฝงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดล ดังผลการวิเคราะห์ที่แสดงด้วยค่าสถิติและโมเดลจำลองการวัดตัวแปรแฝงแต่ละตัว

การวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบเชิงโครงสร้าง

การวิเคราะห์นี้เป็นการตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวว่ามีการแจกแจงปกติซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นก่อนใช้กำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (SEM) ด้วยวิธีการ Maximum Liklihood ด้วยโปรแกรม LISREL การตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปรสังเกตไดโดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) เพื่อทำให้สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรในการวิจัยแต่ละตัวมีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่อย่างไร (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยการตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียวนิยมตรวจสอบโดยพิจารณาค่าเบ้ (Skewness)

ความโด่ง (Kurtosis) (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2551) ซึ่งประกอบด้วย ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเป็นตัวแปรบ่งชี้ของตัวแปรแฝง (Latent Variable) จำนวน 3 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(TL)ความผูกพันของพนักงาน (EE) และความตั้งใจที่จะอยู่ (IN)

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเพราะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างตัวแปรแฝงข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบคือตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กันผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ทำให้ได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง เนื่องจากข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบในการรวมกลุ่มของตัวแปรที่สัมพันธ์กัน ซึ่งการตรวจสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากหรือไม่นั้น ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติทดสอบ 2 ค่า คือ Kaiser-Mayer-OlkinMeasure of Sampling Adequacy (KMO) และสถิติ Bartlett's test of sphericityเพื่อทดสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2551)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมและถูกต้องของตัวแปรสังเกตได้ที่สามารถวัดตัวแปรแฝงในแต่ละกลุ่ม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ความผูกพันของพนักงาน (EE) ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)

ตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ (CH) การสร้างแรงบันดาลใจ (MO) การกระตุ้นทางปัญญา (ST) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (CO) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมทั้ง 6 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 6 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงระดับสูงระหว่าง 0.723 ถึง 0.798 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericityได้ค่า Chi-Square = 2203.213, df = 6, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไป

วิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin(KMO) = 0.869 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

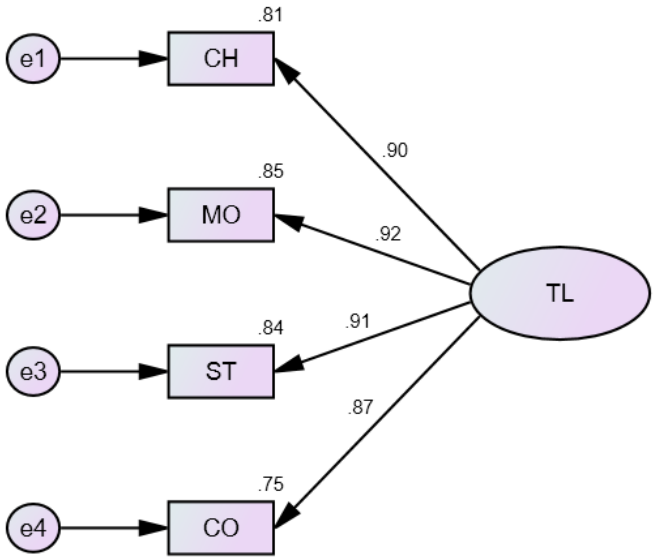
ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)

	CH	MO	ST	CO
CH	1			
MO	0.730**	1		
ST	0.723**	0.737**	1	
CO	0.769**	0.798**	0.796**	1
$\overline{X}$	4.10	4.20	4.14	4.21
S.D.	0.63	0.65	0.68	0.63

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 2203.213, df = 6, p = 0.000, KMO = 0.869

หมายเหตุ ** $p < 0.01$

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 2.173, df = 2, p = 0.34 , CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.99, RMR = 0.002, RMSEA = 0.012 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(TL)มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือการสร้างแรงบันดาลใจ (MO) การกระตุ้นทางปัญญา (ST) ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ (CH) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (CO) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92, 0.91, 0.90 และ 0.87 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 85, 84, 81 และ 75 ตามลำดับ ดังภาพที่ 8 และตารางที่ 21



ภาพที่ 8 แสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 21 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปร	เมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ			R^2	เมทริกซ์สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	β	SE	t		
CH	0.90	-	-	0.81	0.22
MO	0.92	0.03	35.23**	0.85	0.28
ST	0.91	0.03	34.71**	0.84	0.25
CO	0.87	0.03	30.54**	0.75	0.17
Chi-Square = 2.173, df = 2, p = 0.34 , CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.99, RMR = 0.002, RMSEA = 0.012					

หมายเหตุ ** $p < 0.01$

ความผูกพันของพนักงาน (EE)

ตัวแปรองค์ประกอบความผูกพันของพนักงานประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างพลัง (VI) การอุทิศตน (DE) และความตั้งใจจดจ่อกับงาน (AB) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานรวมทั้ง 3คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 3คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงระดับสูงระหว่าง 0.677 ถึง 0.749 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 920.266, df = 3, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.737 แสดงว่าตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

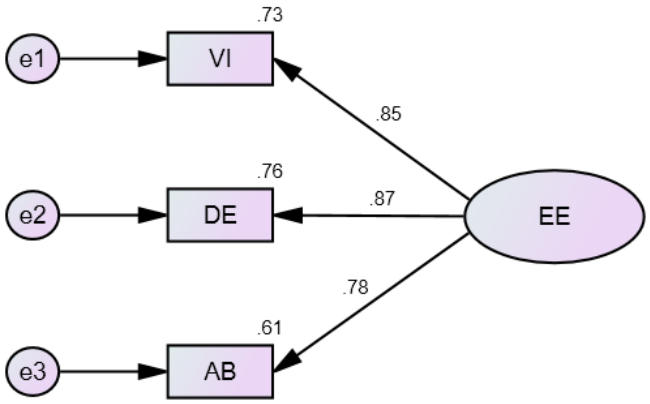
ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลความผูกพันของพนักงาน (EE)

	VI	DE	AB
VI	1		
DE	0.749**	1	
AB	0.677**	0.685**	1
$\overline{X}$	4.03	4.15	4.04
S.D.	0.60	0.60	0.58
Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 920.266, df = 3, p = 0.000, KMO = 0.737			

หมายเหตุ ** $p < 0.01$

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.331, df = 1, p = 0.67, CFI = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 0.99, RMR = 0.008, RMSEA = 0.000 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดความผูกพันของพนักงาน(EE)มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของความผูกพันของพนักงานพบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความผูกพันของพนักงานทั้งหมด 3ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ การอุทิศตน (DE) การสร้างพลัง (VI) และความตั้งใจจดจ่อกับงาน (AB)ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87,

0.85 และ 0.78ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ความผูกพันของพนักงานร้อยละ 76, 73 และ 61ตามลำดับ ดังภาพที่ 2 และตารางที่ 23



Chi-square=.331,df=1,p-value=.565,
Chi-square/df=.331,CFI=1.000,GFI=1.000,
AGFI=.998,RMR=.008, RMSEA=.000

ภาพที่ 9 แสดงโมเดลการวัดความผูกพันของพนักงาน

ตารางที่ 23 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดความผูกพันของพนักงาน

ตัวแปร	เมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ			R^2	เมทริกซ์สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	β	SE	t		
VI	0.85	-	-	0.73	0.32
DE	0.87	0.04	27.24**	0.76	0.36
AB	0.78	0.04	23.70**	0.61	0.21
Chi-Square = 0.331, df = 1, p = 0.67 , CFI = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 0.99, RMR = 0.008, RMSEA = 0.000					

หมายเหตุ ** $p < 0.01$

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำเครื่องมือวัดที่ใช้ในการศึกษาไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มบริษัทธุรกิจบริการการแพทย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอหนังสือแนะนำตัวและจดหมายขออนุญาตจากคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อติดต่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามกับร้านสะดวกซื้อทั้ง 3 บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2. นำส่งหนังสือจากคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามผ่าน https://docs.google.com/forms/d/1e7DNiwLwceLRPlOZCXyAY7s0GKKyxow272MMNnZoUPQ/prefill ถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคล กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 3 ร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย

3. ประสานและติดตามผลการพิจารณาอนุมัติจากผู้บริหารทั้ง 3 บริษัท โดยส่วนใหญ่จะมอบหมายให้แผนกทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ดำเนินการจึงได้ประสานงานเพื่อหารือพร้อมอธิบายรายละเอียดประกอบด้วย ชื่อเรื่องงานวิจัย วัตถุประสงค์ ลักษณะงานวิจัย วิธีการ กระบวนการในการตอบแบบสอบถาม ตลอดจนการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามที่ครอบคลุมการเป็นตัวแทนที่ดีของพยาบาลผู้ปฏิบัติงานฯ ตลอดจนนัดหมายเวลาในการรับแบบสอบถามกลับคืน

4. แผนกทรัพยากรบุคคลส่งแบบสอบถามกระจายตามภูมิภาค ทั้ง 4 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคอีสาน ภาคใต้ และภาคกลาง

5. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับทางไปรษณีย์มาตรวจเช็คความสมบูรณ์ ถูกต้อง เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในการหาค่าทางสถิติที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณา (Descriptive Statistics) ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เพื่อให้ทราบลักษณะทั่วไปของตัวแปรและเป็นการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) ของการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (กริช แรงสูงเนิน, 2554) ได้แก่ 1) ข้อมูลครบถ้วนเพื่อตรวจสอบข้อมูลตัวแปรสังเกตว่าครบถ้วนหรือไม่ 2) การตรวจสอบความปกติของข้อมูล (Normality) เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลมีการแจกแจงปกติหรือไม่ 3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตเพื่อตรวจสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรต้องไม่เกิน 0.80 โดยสถิติที่ใช้ในการ

วิเคราะห์ประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean: M) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) ค่าต่ำสุด (Minimum: MIN) ค่าสูงสุด (Maximum: MAX) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows เพื่ออธิบายถึงลักษณะของการแจกแจงและการกระจายของตัวแปรสังเกตซึ่งค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกตแต่ละตัวบ่งบอกว่ามีการแจกแจงปกติหรือไม่ โดยถ้าตัวแปรสังเกตมีการแจกแจงปกติค่าความเบ้ เท่ากับ 0 แสดงว่าตัวแปรสังเกตมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ถ้าตัวแปรสังเกตมีการแจกแจงลักษณะเบ้ซ้าย ค่าความเบ้จะมีค่าเป็นลบ หรือน้อยกว่า 0 และถ้าตัวแปรสังเกตมีการแจกแจงลักษณะเบ้ขวา ค่าความเบ้จะมีค่าเป็นบวกหรือมากกว่า 0 และโค้งการแจกแจงปกติจะมีค่าความโด่งเท่ากับ 0 แสดงว่าตัวแปรสังเกตมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ถ้าตัวแปรสังเกตมีการแจกแจงลักษณะค่อนข้างป้านจะมีค่าความโด่งเป็นลบหรือน้อยกว่า 0 และถ้ามีตัวแปรสังเกตมีการแจกแจงลักษณะยอดสูงจะมีค่าความโด่งเป็นบวกหรือมากกว่า 0 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) การวิจัยครั้งนี้โดยพิจารณาการแจกแจงปกติของตัวแปรจากค่าความเบ้มีค่าอยู่ระหว่าง -3 ถึง +3 ที่แสดงถึงการแจกแจงปกติ (Kline, 2005)

ส่วนสถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผู้วิจัยนำมาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงหรือไม่ สามารถระบุทิศทางของความสัมพันธ์และขนาดของความสัมพันธ์ว่ามีค่าอยู่ในระดับใดโดยพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แทนค่าความสัมพันธ์ที่มีค่าอยู่ระหว่าง +1 และ -1 โดยเครื่องหมายบวกและลบของค่าของ r มีความหมายแตกต่างกัน ทั้งนี้ค่าความสัมพันธ์จำแนกได้ 3 กลุ่ม (กริช แรงสูงเนิน, 2554)

กลุ่มที่ 1 ค่า r มีค่าเข้าใกล้ +1	หมายถึง	คู่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงมากในทิศทางเดียวกัน
กลุ่มที่ 2 ค่า r มีค่าเข้าใกล้ -1	หมายถึง	คู่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงมากในทิศทางตรงกันข้าม
กลุ่มที่ 3 ค่า r มีค่าเข้าใกล้ 0	หมายถึง	คู่ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 24 แสดงระดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.90 – 1.00	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูงมาก
0.70 – 0.90	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง
0.50 – 0.70	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง
0.30 – 0.50	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ
0.00 – 0.30	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก

จากตารางที่ 24 แสดงระดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เพื่อบอกระดับความสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรโดยการดูผลลัพธ์จากโปรแกรม AMOS ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง จะต้องมีค่าไม่ควรเกิน +0.80 (กริช แรงสูงเนิน, 2554)

นอกจากนี้ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ในภาพรวมโดยดูจากค่า KMO > 0.5 และค่า Bartlett test of Sphericity ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.00 จึงแสดงว่าข้อมูลตัวแปรชุดนี้เหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ด้วยโปรแกรม AMOS Version 21 ซึ่งการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเป็นเทคนิคการวิเคราะห์สมมติฐานระหว่างตัวแปรแฝงหลาย ๆ ปัจจัยพร้อมกัน ส่วนโปรแกรม AMOS จะทำงานควบคู่กับข้อมูลที่บันทึกไว้ในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์จึงเหมาะแก่การใช้งานเพื่อการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อพิสูจน์การยอมรับหรือปฏิเสธความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ผู้วิจัยได้กำหนดสมการโครงสร้างไว้ก่อนล่วงหน้าจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ซึ่งการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเป็นวิธีที่ผสมกันระหว่าง 2 วิธี ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์เส้นทาง ดังนั้นผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลใน 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต (Observed variable) กับตัวแปรแฝง (Latent variable) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตจำนวน 8 ตัวแปรกับตัวแปรแฝงจำนวน 3 ตัวแปร

2.2 การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นการวิเคราะห์ระหว่างตัวแปรแฝง (Latent Variable) โดยการทดสอบสมมติฐานระหว่างตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจที่จะคงอยู่

ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยการใช้โปรแกรม AMOS

โมเดลสมการโครงสร้างประกอบด้วยตัวแปรแฝง (Latent variables) เป็นตัวแปรที่ไม่สามารถวัดค่าโดยตรงแต่จะประมาณค่าได้จากตัวแปรสังเกต (Observed variable) ของแต่ละตัวแปรแฝงโดยตัวแปรแฝงแทนด้วยสัญลักษณ์รูปวงรีและตัวแปรสังเกตแทนด้วยสัญลักษณ์รูปสี่เหลี่ยม ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม มีขั้นตอนหลัก ๆ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดและวาดโมเดลองค์ประกอบความสัมพันธ์ (Model Specification) ระหว่างตัวแปรสังเกต (Observed variable) และตัวแปรแฝง (Latent Variable) ที่มีหลักการมาจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 เพื่อบอกถึงโครงสร้างของโมเดลที่ต้องการศึกษา

ขั้นที่ 2 เชื่อมข้อมูลตัวแปรที่บันทึกในโปรแกรม SPSS ไว้ก่อนแล้วเข้าไปสู่โปรแกรม AMOS Version 21 เพื่อให้ตัวแปรอิสระในโมเดลมีค่าตัวเลขเพื่อการวิเคราะห์

ขั้นที่ 3 เลือกสถิติที่ต้องการให้โปรแกรมวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ในการรายงานผลการวิเคราะห์ โดยเลือกสถิติที่ต้องวิเคราะห์จากหน้าจอ Analysis properties หัวข้อ Estimate (เลือก Maximum Likelihood, Bias (เลือก Unbiased), Output (เลือก Maximization History, Standardized Estimate, Squared Multiple Correlations, Sample Moments, Modification Indices และอื่น ๆ)

ขั้นที่ 4 ดำเนินการให้โปรแกรม AMOS วิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เนื่องจากได้กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงไว้ก่อน

4.2 การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล (Goodness of Fit Measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของโมเดลว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผู้วิจัยใช้ผลลัพธ์จากตารางสถิติ 3 กลุ่ม (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555)

กลุ่มที่ 1 กลุ่ม Estimate เป็นกลุ่มที่รวบรวมค่าสถิติทั่วไปที่จะใช้ในการอธิบายค่าต่าง ๆ ของโมเดล โดยใช้ค่าสถิติค่าความสัมพันธ์และน้ำหนักความสัมพันธ์จากตาราง Regression Weight ที่ค่า p หากค่า $p < 0.05$ แสดงว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่หากค่า $p > 0.05$ แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและตาราง Standardized Regression Weight เพื่อทราบค่าน้ำหนักความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรและระหว่างตัวแปร

กลุ่มที่ 2 กลุ่ม Modification Indices เป็นกลุ่มที่แสดงค่า M.I. จากตาราง Covariance เพื่อปรับแต่งองค์ประกอบให้ผ่านเกณฑ์และสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแนวทางการปรับแต่งองค์ประกอบจะดำเนินการจากคู่ที่โปรแกรมพบว่าค่าความคลาดเคลื่อนมากที่สุดทีละคู่ก่อนแล้วสั่งวิเคราะห์ใหม่ ถ้าองค์ประกอบยังไม่ผ่านเกณฑ์อีกจะปรับแต่งจากตัวแปรคู่ที่โปรแกรมพบว่าค่าความคลาดเคลื่อนรองลงมาตามลำดับ ซึ่งวิธีการปรับแต่งองค์ประกอบให้สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มี 3 วิธี ได้แก่

1) วิธีตัดตัวแปรบางตัวออกไปโดยเลือกตัดตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวแปร (Factor Loading) น้อยออกไป

2) วิธียุบรวมตัวแปรโดยเลือกรวมตัวแปรในคู่ที่มีค่า M.I. สูงๆ แล้วสร้างตัวแปรใหม่แทน

3) วิธีการเชื่อมเส้นลูกศรโดยเพิ่มเส้นลูกศรแบบสองหัวเชื่อมระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนคู่ที่มีค่า M.I. มากที่สุด เพราะการเพิ่มเส้นลูกศรจะทำให้ค่าพารามิเตอร์เพิ่มและทำให้ค่า df ลดลง เมื่อค่า df ลดลงจะมีผลทำให้ค่าสถิติดีขึ้น

กลุ่มที่ 3 กลุ่ม Model Fit เป็นกลุ่มที่แสดงว่าค่าสถิติต่าง ๆ เพื่อพิจารณาว่าโมเดลผ่านเกณฑ์หรือไม่ และเป็นการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีทดสอบความเหมาะสมของโมเดล (Model Fit) และเพื่อชี้ว่าโมเดลนั้น ๆ มีความน่าเชื่อถือเพียงใดโดยใช้ค่าดัชนีทดสอบความเหมาะสมของโมเดลจากตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล ดังนี้

ตารางที่ 25 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล

ลำดับ	ค่าดัชนี	เกณฑ์	การพิจารณา
1	ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square: χ^2)	P > .05	ค่า P มีค่ามากกว่า 0.05 จะแสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสม (Goodness of Fit) และสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2	ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) Kline (2005); Arbuckle (2013)	$\leq$ 3	ค่า CMIN/df ต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับ3 และถ้าค่า CMIN/df ยิ่งมีค่าใกล้ 0 มากเท่าไหร่ แสดงว่าโมเดลนั้นยิ่งมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้นเท่านั้น
3	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) Dermol (2013); Hooper et al (2008)	> 0.90	ค่าดัชนี GFI ต้องมากกว่า 0.90 และถ้าค่า GFI ยิ่งมีค่าใกล้ 1 มากเท่าไหร่แสดงว่าโมเดลนั้นยิ่งมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้นเท่านั้น
4	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) Dermol (2013); Hooper et al (2008)	> 0.90	ค่าดัชนี AGFI ต้องมากกว่า 0.90 และถ้าค่า AGFI ยิ่งมีค่าใกล้ 1 มากเท่าไหร่แสดงว่าโมเดลนั้นยิ่งมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้นเท่านั้น
5	ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) Diamantopoulos and Siguaw (2000)	< 0.05	ค่าดัชนี RMSEA จะต้องมีค่าต่ำกว่า 0.05 ถ้าค่าดัชนี RMSEA ยิ่งมีค่าใกล้ 0 มากเท่าไหร่แสดงว่าโมเดลนั้นมีค่าความคลาดเคลื่อนยิ่งน้อย โมเดลจึงมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากยิ่งขึ้น
6	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) Dermol (2013); Hooper et al (2008)	> 0.90-0.95	ค่า CFI อยู่ระหว่าง 0 และ 1 และหาค่า CFI มีค่าดัชนี > 0.90 เป็นระดับที่โมเดลอาจถูกยอมรับ

จากตารางที่ 25 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ค่าดัชนีทั้ง 6 รายการ ได้แก่ χ^2, χ^2/df , GFI, AGFI, CFI และ RMSEA มาทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-Square: χ^2) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่าสถิติไคสแควร์มีค่าสูงมากและมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าฟังก์ชั่นความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรืออีกนัยหนึ่งคือโมเดลตามสมมติฐานยังไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผู้วิจัยต้องดำเนินการปรับโมเดลต่อไปจนค่าสถิติไคสแควร์ที่ทดสอบไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) มากกว่า 0.05 จึงแสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (Chi-Square Statistic Comparing the tested model and the Independent Model With The Saturated Model (χ^2/df) ค่า χ^2/df เป็นค่าไคสแควร์ (Chi-Square: χ^2) หารด้วยค่า degrees of freedom โดยทั่วไปแล้วค่าที่ได้น้อยกว่า 3 จะเป็นค่าที่ดีและค่าที่เข้าใกล้หรือเท่ากับ 0 จะเป็นค่าที่ดีที่สุด

3. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) ควรอยู่ระหว่าง 0-1 โดยค่า 1 หมายถึงค่าชี้วัดที่แสดงว่าโมเดลนั้น ๆ มีความสอดคล้องกลมกลืนที่สุด แต่หากค่า GFI มีค่าดัชนีมากกว่า 0.90 เป็นระดับที่โมเดลควรถูกยอมรับ

4. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness Fit Index: AGFI) ควรมีค่าระหว่าง 0-1 โดยค่า 1 หมายถึงค่าชี้วัดที่แสดงว่าโมเดลนั้นๆ มีความสอดคล้องกลมกลืนมากที่สุด แต่หากค่า AGFI มีค่าดัชนีมากกว่า 0.90 เป็นระดับที่โมเดลควรถูกยอมรับ

5. ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) จะพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์โดยค่า CFI อยู่ระหว่าง 0 และ 1 และหากค่า CFI มีค่าดัชนีมากกว่า 0.90 เป็นระดับที่โมเดลควรถูกยอมรับ

6. ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าสถิติจากข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าไคสแควร์ว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความเที่ยงตรงนั้นไม่สอดคล้องกับความจริง RMSEA ควรมีค่าระหว่าง 0.05-0.08 หรือน้อยกว่า 0.08 ซึ่งแสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และค่าที่ใกล้ 0 ถือว่าเป็นค่าที่ดีที่สุด

สถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้นใช้พิจารณาโมเดลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หากค่าสถิติที่คำนวณได้ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดต้องปรับโมเดลใหม่โดยอาศัยเหตุผลเชิงทฤษฎีและค่าดัชนีปรับแต่งโมเดล (Model Modification

Indices) ซึ่งเป็นค่าสถิติเฉพาะของพารามิเตอร์แต่ละตัวทำการปรับโมเดลจนได้โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีค่าสถิติตามเกณฑ์ที่กำหนด

ขั้นที่ 5 ผู้วิจัยทำการปรับโมเดลใหม่ (Re-Specified Model) หากพบว่าผลการวิเคราะห์แสดงถึงการไม่ยอมรับในโมเดล จะทำการปรับโมเดลตามคำแนะนำของค่า M.I. (Modification Indices) จากนั้นจึงให้โปรแกรม AMOS วิเคราะห์ใหม่อีกครั้ง จนกระทั่งผลการวิเคราะห์เป็นที่ยอมรับ

ขั้นที่ 6 แปลผลการวิเคราะห์สถิติที่ได้ เป็นการสรุปผลงานวิจัยตามค่าสถิติที่กำหนดไว้ เพื่อตอบวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย

โดยสรุปบทนี้จะเป็นการอธิบายถึงวิธีการวิจัยเกี่ยวกับเทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งนี้การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณโดยนำทฤษฎีและแนวคิดประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Pieterse-Landman (2012) ความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) ความผูกพันของพนักงานของ Demerouti et al. (2001) และ Bakker et al. (2003) ความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานของ Liacouras et al. (2011); Borhani et al. (2014) และ Newman et al. (2011) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผ่านกระบวนการในการตรวจสอบคุณภาพนับตั้งแต่การแปลแบบวัดจากต้นฉบับภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทยและภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ (Forward Backward translation) การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) และการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity Index) (Polit and Beck, 2008) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 586 ตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลโมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม AMOS โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงเพื่อทดสอบสมมติฐาน

บทที่ 4
ผลการศึกษางานวิจัย

การวิจัยเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 4ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบเชิงโครงสร้าง

2.1 ผลการวิเคราะห์การแจกแจงข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์และผลการศึกษาอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศ

ตอนที่ 4เป็นการอภิปรายผลการทดสอบสมติฐาน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตาราง พร้อมคำบรรยายโดยมีรายละเอียดดังนี้

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปร รวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ค่าสถิติและตัวแปร เพื่อให้การนำเสนอผล การวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\overline{X}$	แทน	ค่า (Mean) หรือค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

χ^2	แทน	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
SE	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบที (t-distribution)
b	แทน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
β	แทน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายองค์ประกอบ (Standardized Solution)
df	แทน	ค่าองศาความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination)
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน (Probability)
TE	แทน	ขนาดอิทธิพลรวม (Total Effects)
IE	แทน	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
DE	แทน	ขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
CFI	แทน	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMSEA	แทน	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation)
SRMR	แทน	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual)
CN	แทน	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N)

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิจัยสะดวกขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ และอักษรย่อของตัวแปรในในการวิจัย เพื่อการวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูลดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

1. ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable)
   - TL แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variable)
   - EE แทน ความผูกพันของพนักงาน
   - IN แทน ความตั้งใจที่จะอยู่
3. ตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (Exogenous Observed Variable)
   - CH แทน ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์
   - MO แทน การสร้างแรงบันดาลใจ
   - ST แทน การกระตุ้นทางปัญญา
   - CO แทน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
4. ตัวแปรสังเกตได้ภายใน (Endogenous Observed Variable)
   - VI แทน การสร้างพลัง
   - DE แทน การอุทิศตน
   - AB แทน ความตั้งใจจดจ่อกับงาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เนื่องจากการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งเป้าหมายการเก็บข้อมูลไห้ได้ขั้นต่ำจำนวน 180 ตัวอย่าง เพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์ผล ดังนั้นในการลงพื้นที่เก็บข้อมูลจริงจึงมีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 586 ชุด โดยผู้วิจัยได้คัดกรองตัวอย่างที่มีคุณสมบัติครบตามคุณลักษณะที่ต้องการทำให้ได้จำนวนตัวอย่าง 586 ชุด เพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์ผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ เพื่ออธิบายถึงลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุการทำงาน ตำแหน่งสังกัดร้านสะดวกซื้อ เขตที่ตั้งของร้านสะดวกซื้อโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เพศ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 339 คน คิดเป็น ร้อยละ 57.80 และเพศชาย จำนวน 247 คน คิดเป็น ร้อยละ 42.20 ตามลำดับ

2. อายุการทำงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน อยู่ระหว่าง 1 ปี – 5 ปี จำนวน 561 คน คิดเป็น ร้อยละ 95.70 และ มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.30 ตามลำดับ

3. ตำแหน่ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 323 คน คิดเป็น ร้อยละ 55.10 และดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการระดับปฏิบัติการ จำนวน 263 คน คิดเป็น ร้อยละ 44.90 ตามลำดับ

4. สังกัดร้านสะดวกซื้อผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดร้านสะดวกซื้อบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 543 คน คิดเป็นร้อยละ 92.70 รองลงมาสังกัดร้านสะดวกซื้อบริษัท เซ็นทรัลแฟมิลี่มาร์ทจำกัด จำนวน 27 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.60 และสังกัดร้านสะดวกซื้อบริษัทสหลอว์สัน จำกัด จำนวน 16 คน คิดเป็น ร้อยละ 2.70 ตามลำดับ

5. เขตที่ตั้งของร้านสะดวกซื้อผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เขตที่ตั้งของร้านสะดวกซื้อภาคกลางจำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 32.90 รองลงมาเขตที่ตั้งของร้านสะดวกซื้อภาคใต้ จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 23.90 รองลงมาเขตที่ตั้งของร้านสะดวกซื้อภาคเหนือ จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 22.70 และเขตที่ตั้งของร้านสะดวกซื้อภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 20.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลสถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1.1 เพศ		
ชาย	247	42.20
หญิง	339	57.80
รวม	**586**	**100.00**
1.2 อายุการทำงาน		
ระหว่าง 1 ปี – 5 ปี	561	95.70
มากกว่า 5 ปี	25	4.30
รวม	**586**	**100.00**
1.3 ตำแหน่ง		
พนักงานระดับปฏิบัติการ	323	55.10
ผู้ช่วยผู้จัดการระดับปฏิบัติการ	263	44.90
รวม	**586**	**100.00**

ตารางที่ 26 (ต่อ)

ข้อมูลสถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1.4 สังกัดร้านสะดวกซื้อ		
บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	543	92.70
บริษัท เซ็นทรัลแฟมิลี่มาร์ทจำกัด	27	4.60
บริษัทสหลอว์สัน จำกัด	16	2.70
รวม	**586**	**100.00**
1.5 เขตที่ตั้งของร้านสะดวกซื้อ		
ภาคเหนือ	133	22.70
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	120	20.50
ภาคกลาง	193	32.90
ภาคใต้	140	23.90
รวม	**586**	**100.0**

1. ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
ด้านความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์	4.09	.63	ระดับมาก
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.19	.64	ระดับมาก
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.14	.67	ระดับมาก
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.21	.63	ระดับมาก
รวม	**4.16**	**0.64**	**ระดับมาก**

จากตารางที่ 27 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.91) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.21) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.19) รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.14) และด้านความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$= 4.09)

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
หัวหน้างานมีการแสดงออกที่สร้างความน่าเคารพนับถือจากฉัน	4.20	.77	ระดับมาก
หัวหน้างานตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งแม้ว่ามันจะเหมาะสมแล้วก็ตาม	4.16	.72	ระดับมาก
หัวหน้างานของฉันมักจะพูดถึงค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญที่สุดของเขา	4.02	.80	ระดับมาก
หัวหน้างานเสาะหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ	4.06	.83	ระดับมาก
หัวหน้างานของฉันมีมุมบอกในแง่บวกเสมอเมื่อพูดถึงภาพอนาคต	4.02	.86	ระดับมาก
รวม	**4.09**	**0.64**	**ระดับมาก**

จากตารางที่ 28 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ในมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.09) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์มากที่สุด คือ หัวหน้างานมีการแสดงออกที่สร้างความน่าเคารพนับถือจากฉันอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.20) รองลงมา คือ หัวหน้างานตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งแม้ว่ามันจะเหมาะสมแล้วก็ตามอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.16) รองลงมา คือ หัวหน้างานเสาะหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.06) และหัวหน้างานของฉันมักจะพูดถึงค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญที่สุดของเขารวมถึงหัวหน้างานของฉันมีมุมบอกในแง่บวกเสมอเมื่อพูดถึงภาพอนาคต อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$= 4.02)

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
หัวหน้าของฉันสามารถสร้างความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับเขา	4.20	.78	ระดับมาก
หัวหน้าของฉันพูดคุยในสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น	4.21	.78	ระดับมาก
หัวหน้าของฉันชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการตระหนักถึงเป้าหมาย	4.28	.73	ระดับมาก
หัวหน้าของฉันใช้เวลาไปกับการให้การสนับสนุนและการฝึกสอนงาน	4.06	.87	ระดับมาก
หัวหน้าของฉันให้ความสำคัญกับประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.20	.83	ระดับมาก
รวม	**4.19**	**0.64**	**ระดับมาก**

จากตารางที่ 29 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.19) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อย พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มากที่สุด คือ หัวหน้าของฉันชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการตระหนักถึงเป้าหมายอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.28) รองลงมา คือ หัวหน้าของฉันพูดคุยในสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.21) รองลงมา คือ หัวหน้าของฉันสามารถสร้างความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับเขาและหัวหน้าของฉันให้ความสำคัญกับประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.20) และหัวหน้าของฉันใช้เวลาไปกับการให้การสนับสนุนและการฝึกสอนงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.06)

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
หัวหน้าของฉันปฏิบัติต่อคุณในฐานะปัจเจกบุคคลมากกว่าเพียงแค่เป็นพนักงานเท่านั้น	4.10	.88	ระดับมาก
หัวหน้าคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากผลกระทบทางคุณธรรมจริยธรรมจากการตัดสินใจของเขา	4.14	.83	ระดับมาก
หัวหน้ามีบุคลิกที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานได้	4.16	.81	ระดับมาก
หัวหน้าของฉันสื่อสารอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ	4.09	.81	ระดับมาก
หัวหน้าของฉันพิจารณาเกี่ยวกับตัวฉันว่ามีความต้องการ ความสามารถและความตั้งใจในการพัฒนาแตกต่างจากคนอื่น ๆ	4.19	.71	ระดับมาก
รวม	**4.14**	**0.64**	**ระดับมาก**

จากตารางที่ 30 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาในมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.14) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามากที่สุด คือ หัวหน้าของฉันพิจารณาเกี่ยวกับตัวฉันว่ามีความต้องการ ความสามารถและความตั้งใจในการพัฒนาแตกต่างจากคนอื่นๆอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.19) รองลงมา คือ หัวหน้ามีบุคลิกที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.16) รองลงมา คือ หัวหน้าคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากผลกระทบทางคุณธรรมจริยธรรมจากการตัดสินใจของเขาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.14)รองลงมา คือ หัวหน้าของฉันปฏิบัติต่อคุณในฐานะปัจเจกบุคคลมากกว่าเพียงแค่เป็นพนักงานเท่านั้นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.10) และหัวหน้าของฉันสื่อสารอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ในอนาคตที่น่าดึงดูดใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.09)

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
หัวหน้าทำให้ฉันมองปัญหาจากหลายแง่มุม	4.19	.76	ระดับมาก
หัวหน้าช่วยเหลือฉันในการพัฒนาจุดแข็งของฉัน	4.19	.78	ระดับมาก
หัวหน้าแนะนำวิธีการใหม่ๆในการทำงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง	4.19	.75	ระดับมาก
หัวหน้าให้ความสำคัญกับเป้าหมายในการทำงานงาน	4.26	.75	ระดับมาก
หัวหน้าสามารถสร้างความมั่นใจถึงเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จ	4.23	.75	ระดับมาก
รวม	**4.21**	**.63**	**ระดับมาก**

จากตารางที่ 31 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.21) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มากที่สุด คือ ด้านหัวหน้าให้ความสำคัญกับเป้าหมายในการทำงานงานอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.26) รองลงมา คือ หัวหน้าสามารถสร้างความมั่นใจถึงเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.23) และหัวหน้าทำให้ฉันมองปัญหาจากหลายแง่มุม อีกทั้งหัวหน้าช่วยเหลือฉันในการพัฒนาจุดแข็งของฉันรวมถึงหัวหน้าแนะนำวิธีการใหม่ๆในการทำงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$= 4.19)

2. ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันของพนักงาน โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันของพนักงาน

ความผูกพันของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
ด้าน**การสร้างพลัง**	4.02	.59	ระดับมาก
ด้านการอุทิศตน	4.14	.60	ระดับมาก
ด้านความตั้งใจจดจ่อกับงาน	4.03	.58	ระดับมาก
รวม	**4.06**	**0.59**	**ระดับมาก**

จากตารางที่ 32 พบว่า ปัจจัยความผูกพันของพนักงาน ในมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.91) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่าปัจจัยความผูกพันของพนักงานมากที่สุด คือ ด้านการอุทิศตนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.14) รองลงมา คือ ด้านความตั้งใจจดจ่อกับงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.03) และด้านการสร้างพลังอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.02)

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันของพนักงานด้านการสร้างพลัง

ความผูกพันของพนักงานด้านการสร้างพลัง	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
เมื่อฉันตื่นนอนในตอนเช้า ฉันรู้สึกอยากไปทำงาน	3.84	.93	ระดับมาก
ที่ทำงาน ฉันรู้สึกเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงาน	3.93	.86	ระดับมาก
ที่ทำงาน ฉันมุ่งมั่นบากบั่นแม้ว่าหลายสิ่งอาจเป็นไปไม่ค่อยดีนัก	4.04	.79	ระดับมาก
ฉันสามารถทำงานต่อเนื่องได้ในระยะเวลาอันยาวนาน	4.13	.76	ระดับมาก
ที่ทำงาน ฉันเป็นคนยืดหยุ่นทนทานทางด้านจิตใจ	4.19	.76	ระดับมาก
ที่ทำงาน ฉันรู้สึกมีพลังและกระตือรือร้น	4.01	.80	ระดับมาก
รวม	4.02	.59	ระดับมาก

จากตารางที่ 33 พบว่า ปัจจัยความผูกพันของพนักงานด้านการสร้างพลังในมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.03) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่าปัจจัยความผูกพันของพนักงานด้านการสร้างพลังมากที่สุด คือ ที่ทำงาน ฉันเป็นคนยืดหยุ่นทนทานทางด้านจิตใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.19) รองลงมา คือ ฉันสามารถทำงานต่อเนื่องได้ในระยะเวลาอันยาวนาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.13) รองลงมา คือ ที่ทำงาน ฉันมุ่งมั่นบากบั่นแม้ว่าหลายสิ่งอาจเป็นไปไม่ค่อยดีนัก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.04) รองลงมา คือ ที่ทำงาน ฉันรู้สึกมีพลังและกระตือรือร้น อยู่ในระดับมาก $\bar{X}$ = 4.01) รองลงมา คือ ที่ทำงาน ฉันรู้สึกเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.93) และเมื่อฉันตื่นนอนในตอนเช้า ฉันรู้สึกอยากไปทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.84)

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันของพนักงาน ด้านการอุทิศตน

ความผูกพันของพนักงานด้านการอุทิศตน	**ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)**	**ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)**	**ความหมาย**
สำหรับฉันแล้ว งานของฉันช่างท้าทาย	4.08	.83	ระดับมาก
งานของฉันสร้างแรงบันดาลใจให้ฉัน	4.09	.81	ระดับมาก
ฉันกระตือรือร้นในงานของฉัน	4.20	.73	ระดับมาก
ฉันภูมิใจในงานที่ฉันทำ	4.20	.77	ระดับมาก
ฉันพบว่างานที่ฉันทำเต็มไปด้วยความหมายและจุดมุ่งหมาย	4.15	.76	ระดับมาก
รวม	**4.14**	**.60**	**ระดับมาก**

จากตารางที่ 34 พบว่า ปัจจัยความผูกพันของพนักงาน ด้านการอุทิศตน ในมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.14) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่าปัจจัยความผูกพันของพนักงาน ด้านการอุทิศตนมากที่สุด คือ ฉันกระตือรือร้นในงานของฉันและฉันภูมิใจในงานที่ฉันทำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.20) รองลงมา คือ ฉันพบว่างานที่ฉันทำเต็มไปด้วยความหมายและจุดมุ่งหมาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.15) รองลงมา คือ งานของฉันสร้างแรงบันดาลใจให้ฉัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.09) และสำหรับฉันแล้ว งานของฉันช่างท้าทาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.91)

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันของพนักงาน ด้านความตั้งใจจดจ่อกับงาน

ความผูกพันของพนักงานด้านความตั้งใจจดจ่อกับงาน	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
ขณะที่ฉันทำงาน ฉันลืมทุกสิ่งทุกอย่างรอบตัวฉัน	3.97	.86	ระดับมาก
เวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วเมื่อฉันทำงาน	4.10	.82	ระดับมาก
ฉันรู้สึกตื่นเต้นหลงใหลไปกับงานที่ทำอยู่	3.95	.78	ระดับมาก
มันค่อนข้างยากที่จะแยกฉันออกจากงานของฉัน	3.91	.87	ระดับมาก
ฉันจดจ่อครุ่นเครียงอยู่กับงานของฉัน	4.02	.82	ระดับมาก
ฉันรู้สึกมีความสุขเมื่อฉันทำงานอย่างจริงจัง	4.25	.67	ระดับมาก
รวม	**4.03**	**.58**	**ระดับมาก**

จากตารางที่ 35 พบว่า ปัจจัยความผูกพันของพนักงาน ด้านความตั้งใจจดจ่อกับงาน ในมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.03) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า ปัจจัยความผูกพันของพนักงาน ด้านความตั้งใจจดจ่อกับงานมากที่สุด คือ ฉันรู้สึกมีความสุขเมื่อฉันทำงานอย่างจริงจังบุคคล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.25) รองลงมา คือ เวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วเมื่อฉันทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.10) รองลงมา คือ ฉันจดจ่อครุ่นเครียงอยู่กับงานของฉันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.02) รองลงมา คือ ขณะที่ฉันทำงานฉันลืมทุกสิ่งทุกอย่างรอบตัวฉัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.97) รองลงมา คือ ฉันรู้สึกตื่นเต้นหลงใหลไปกับงานที่ทำอยู่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.95) และมันค่อนข้างยากที่จะแยกฉันออกจากงานของฉัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.91)

3. ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน

ความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
ฉันไม่วางแผนที่จะออกจากองค์กรนี้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	4.29	.78	ระดับมาก
ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น ฉันไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กรนี้ก่อนเกษียณ	4.07	.74	ระดับมาก
ฉันไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กรนี้	4.17	.80	ระดับมาก
ฉันวางแผนที่จะอยู่กับองค์กรนี้ให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	4.17	.80	ระดับมาก
ฉันจะไม่ออกจากหน่วยงานนี้	4.24	.74	ระดับมาก
รวม	**4.18**	**.77**	**ระดับมาก**

จากตารางที่ 36 พบว่า ปัจจัยความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.18) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่าปัจจัยความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานมากที่สุด คือ ฉันไม่วางแผนที่จะออกจากองค์กรนี้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.29) รองลงมา คือ ฉันจะไม่ออกจากหน่วยงานนี้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.24) รองลงมา คือ ฉันไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กรนี้และฉันวางแผนที่จะอยู่กับองค์กรนี้ให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.17) และไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น ฉันไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กรนี้ก่อนเกษียณ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.07)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบเชิงโครงสร้าง

1. ผลการวิเคราะห์การแจกแจงข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์นี้เป็นการตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวว่ามีการแจกแจงปกติซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นก่อนใช้กำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (SEM) ด้วยวิธีการ Maximum Liklihood ด้วยโปรแกรม LISREL การตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปรสังเกตไดโดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) เพื่อทำให้สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรในการวิจัยแต่ละตัวมีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่อย่างไร (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยการตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียวนิยมตรวจสอบโดยพิจารณาค่าเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2551) ซึ่งประกอบด้วย ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเป็นตัวแปรบ่งชี้ของตัวแปรแฝง (Latent Variable) จำนวน 3 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)ความผูกพันของพนักงาน (EE) และความตั้งใจที่จะอยู่ (IN) ดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37 แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปร	$\overline{X}$	S.D.	MIN	MAX	แปลผล	Skewness	Kurtosis
TL							
CH	4.10	0.63	2.00	5.00	มาก	-0.72	0.28
MO	4.20	0.65	2.00	5.00	มาก	-0.78	0.48
ST	4.14	0.68	2.00	5.00	มาก	-0.78	0.09
CO	4.21	0.63	2.00	5.00	มากที่สุด	-0.74	0.25
EE							
VI	4.03	0.60	2.33	5.00	มาก	-0.47	-0.26
DE	4.15	0.60	2.40	5.00	มาก	-0.58	-0.09
AB	4.04	0.58	2.33	5.00	มาก	-0.44	-0.23
IN							
IN	4.20	0.59	3.00	5.00	มาก	-0.30	-0.85

จากตารางที่ 37 แสดงการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.03 – 4.2) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.58 – 0.68 แสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการกระจายอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย เนื่องจาก ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่าไม่เกิน 1

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวม พบว่า ทุกตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลอง มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรมีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.30 ถึง -0.78 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3

เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) หรือความสูงของการแจกแจง พบว่า ตัวแปร 4 ตัวที่มีอยู่ในแบบจำลอง มีค่าความโด่งมากกว่าปกติ (LeptoKurtic) โดยค่าความโด่งที่คำนวณได้จะมากกว่าศูนย์หรือมีค่าเป็นบวก แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวมีการกระจายข้อมูลในลักษณะค่อนข้างโด่งหรือโค้งมากหรือมีการกระจายของข้อมูลน้อย โดยมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 0.09 ถึง 0.48 และมีตัวแปรอีก 4 ตัวแปร มีค่าความโด่งราบกว่าปกติ (Platy Kurtic) โดยค่าความโด่งที่คำนวณได้จะน้อยกว่าศูนย์หรือมีค่าเป็นลบ แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวมีการกระจายข้อมูลในลักษณะค่อนข้างต่ำหรือโค้งน้อยหรือมีการกระจายของข้อมูลมาก โดยมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.09 ถึง -0.85 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่า ตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลที่ได้พัฒนาขึ้น

2. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเพราะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างตัวแปรแฝงข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กันผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s Product Moment Correlation) ทำให้ได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง เนื่องจากข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบในการรวมกลุ่มของตัวแปรที่สัมพันธ์กัน ซึ่งการตรวจสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากหรือไม่นั้น ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติทดสอบ 2 ค่า คือ Kaiser-Mayer-OlkinMeasure of Sampling Adequacy (KMO) และสถิติ Bartlett’s test of sphericityเพื่อทดสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2551) ดังตารางที่ 38

ตารางที่ 38 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	CH	MO	ST	CO	VI	DE	AB	IN
CH	1							
MO	0.730**	1						
ST	0.723**	0.737**	1					
CO	0.769**	0.798**	0.796**	1				
VI	0.563**	0.530**	0.579**	0.499**	1			
DE	0.478**	0.488**	0.470**	0.474**	0.749**	1		
AB	0.435**	0.429**	0.478**	0.515**	0.677**	0.685**	1	
IN	0.316**	0.288**	0.374**	0.323**	0.400**	0.302**	0.404**	1
Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 3602.735, df = 28, p = 0.000, KMO =0.882								

หมายเหตุ ** $p < 0.01$

จากตารางที่ 38 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ทั้ง 8 ตัวแปร มีความสัมพันธ์และความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกันโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก จำนวน 28 คู่มีค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.288 – 0.798 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาไม่มีปัญหาในเรื่องความสัมพันธ์สูงเกินไป (Multicollinearity) (Mills et al., 2010; Suzuki et al., 2012) รวมทั้งการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และค่า Bartlett's test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร พบว่าค่า KMO ที่ได้คือ 0.882ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.8 มีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบดีมากและค่า Bartlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ (Bartlett's Test = 3602.735, df = 28, Sig = 0.000) ดังนั้น ตัวแปรเหล่านี้ไม่มีปัญหาภาวะร่วมพหุจึงมีความเหมาะสมที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้น (Hair et al., 2010)

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมและถูกต้องของตัวแปรสังเกตได้ที่สามารถวัดตัวแปรแฝงในแต่ละ

กลุ่ม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ความผูกพันของพนักงาน (EE) ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)

ตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ (CH) การสร้างแรงบันดาลใจ (MO) การกระตุ้นทางปัญญา (ST) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (CO) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมทั้ง 6 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 6 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงระดับสูงระหว่าง 0.723 ถึง 0.798 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 2203.213, df = 6, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.869 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

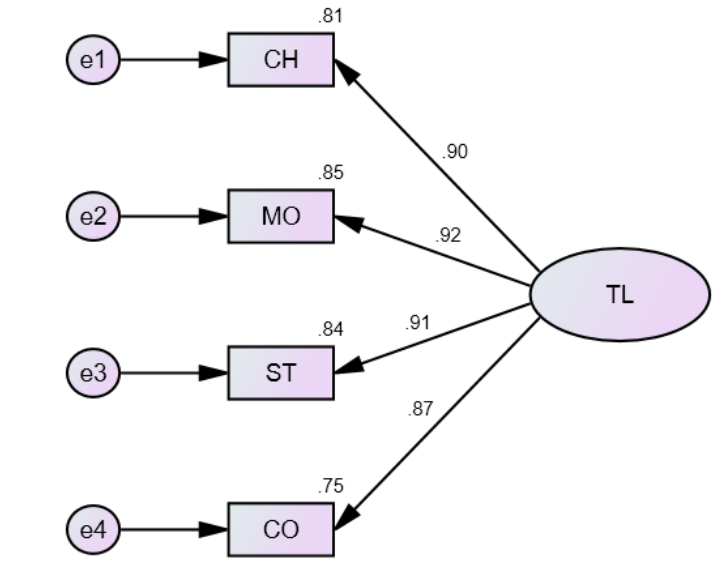
ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)

	CH	MO	ST	CO
CH	1			
MO	0.730**	1		
ST	0.723**	0.737**	1	
CO	0.769**	0.798**	0.796**	1
$\overline{X}$	4.10	4.20	4.14	4.21
S.D.	0.63	0.65	0.68	0.63
Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 2203.213, df = 6, p = 0.000, KMO = 0.869				

หมายเหตุ ** $p < 0.01$

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 2.173, df = 2, p = 0.34 , CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.99, RMR = 0.002, RMSEA = 0.012 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบ

ย่อยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือการสร้างแรงบันดาลใจ (MO) การกระตุ้นทางปัญญา (ST) ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ (CH) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (CO) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92, 0.91, 0.90 และ 0.87 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 85, 84, 81 และ 75 ตามลำดับ ดังภาพที่ 10 และตารางที่ 40



Chi-square=2.173,df=2,p-value=.337,
Chi-square/df=1.087,CFI=1.000,GFI=.998,
AGFI=.991,RMR=.002, RMSEA=.012

ภาพที่ 10 แสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 40 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปร	เมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ			R^2	เมทริกซ์สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	β	SE	t		
CH	0.90	-	-	0.81	0.22
MO	0.92	0.03	35.23**	0.85	0.28
ST	0.91	0.03	34.71**	0.84	0.25
CO	0.87	0.03	30.54**	0.75	0.17
Chi-Square = 2.173, df = 2, p = 0.34 , CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.99, RMR = 0.002, RMSEA = 0.012					

หมายเหตุ ** $p < 0.01$

3.2 ความผูกพันของพนักงาน (EE)

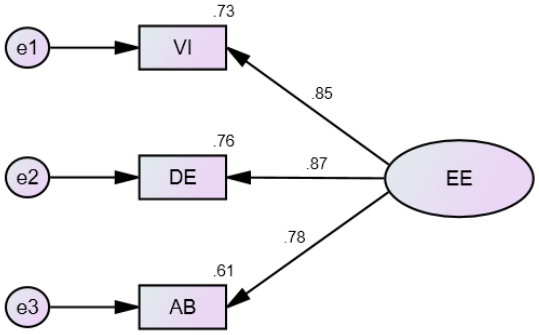
ตัวแปรองค์ประกอบความผูกพันของพนักงานประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างพลัง (VI) การอุทิศตน (DE) และความตั้งใจจดจ่อกับงาน (AB) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ทั้ง 3 องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน รวมทั้ง 3 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 3 คู่ มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงระดับสูงระหว่าง 0.677 ถึง 0.749 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 920.266, df = 3, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.737 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลความผูกพันของพนักงาน (EE)

	VI	DE	AB
VI	1		
DE	0.749**	1	
AB	0.677**	0.685**	1
$\overline{X}$	4.03	4.15	4.04
S.D.	0.60	0.60	0.58
Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 920.266, df = 3, p = 0.000, KMO = 0.737			

หมายเหตุ ** $p < 0.01$

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.331, df = 1, p = 0.67 , CFI = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 0.99, RMR = 0.008, RMSEA = 0.000 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดความผูกพันของพนักงาน (EE) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของความผูกพันของพนักงานพบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความผูกพันของพนักงานทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ การอุทิศตน (DE) การสร้างพลัง (VI) และความตั้งใจจดจ่อกับงาน (AB) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87, 0.85 และ 0.78 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ความผูกพันของพนักงานร้อยละ 76, 73 และ 61ตามลำดับ ดังภาพที่ 11 และตารางที่ 41



Chi-square=.331,df=1,p-value=.565,
Chi-square/df=.331,CFI=1.000,GFI=1.000,
AGFI=.998,RMR=.008, RMSEA=.000

ภาพที่ 11 แสดงโมเดลการวัดความผูกพันของพนักงาน

ตารางที่ 42 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดความผูกพันของพนักงาน

ตัวแปร	เมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ			R^2	เมทริกซ์สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	β	SE	t		
VI	0.85	-	-	0.73	0.32
DE	0.87	0.04	27.24**	0.76	0.36
AB	0.78	0.04	23.70**	0.61	0.21
Chi-Square = 0.331, df = 1, p = 0.67 , CFI = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 0.99, RMR = 0.008, RMSEA = 0.000					

หมายเหตุ ** $p < 0.01$

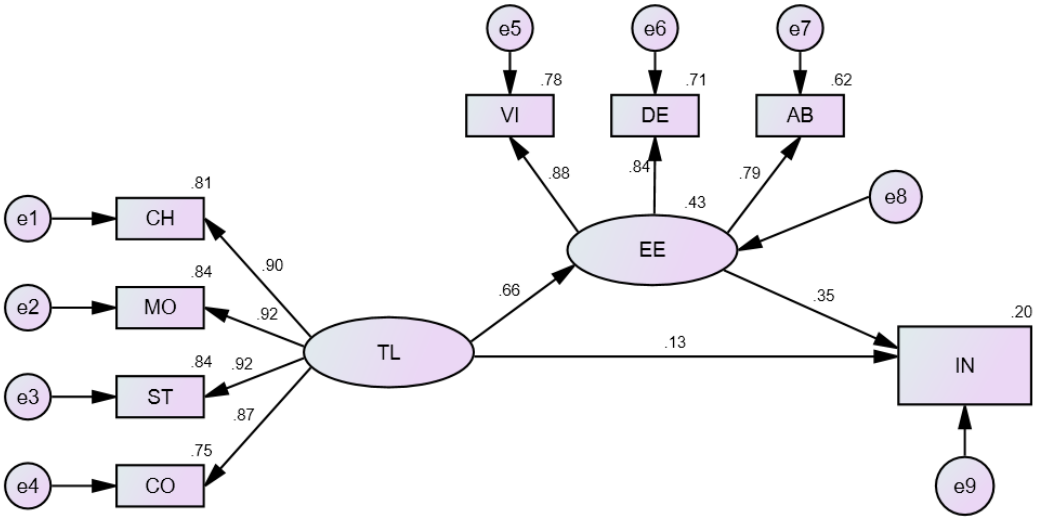
ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์และผลการศึกษาอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน ในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 และข้อ 3 ซึ่งเป็นการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์และนำเสนอผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยที่นำมาศึกษาเนื่องจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งแรกยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดจึงได้ปรับตัวแบบโดยตรวจสอบผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่มีค่าใดแปลกเกินความเป็นจริงหรือไม่และพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสอง (squared multiple correlation) ให้มีความเหมาะสมรวมทั้งพิจารณาค่าความสอดคล้องรวม (overall fit) ของตัวแบบว่าโดยภาพรวมแล้วตัวแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใดและหยุดปรับตัวแบบเมื่อพบว่าผลการวิเคราะห์เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 43 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย (ก่อนปรับโมเดล)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
Chi-Square (χ^2)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	113.457	-
df	-	18	-
p-value	p > 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	$\chi^2 / df < 2$	6.30	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	>0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.91	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.095	ไม่ผ่านเกณฑ์
CN	$\geq$ 200	149	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 43 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย (ก่อนปรับโมเดล) พบว่า โมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากสถิติที่ใช้ตรวจสอบ ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ค่า Chi-Square (χ^2) เท่ากับ 113.457 ค่าองศาอิสระ (df) = 18ค่า p-value เท่ากับ 0.000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 6.30 มีค่ามากกว่า 2 ค่าดัชนี CFI เท่ากับ 0.97 มีค่าเท่ากับ 0.90 ค่าดัชนี GFI เท่ากับ 0.95 มีค่าน้อยกว่า 0.90 ค่าดัชนี AGFI = 0.91 มีค่าน้อยกว่า 0.90 ค่าดัชนี RMSEA เท่ากับ 0.095 มีค่ามากกว่า 0.05 ค่าดัชนี CN เท่ากับ 149 มีค่าน้อยกว่า 200 ดังนั้น จะเห็นได้ว่าค่าสถิติที่สำคัญบางตัวยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้สรุปได้ว่า โมเดลยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 12



Chi-square=113.457,df=18,P-value=.000, Chi-square/df=6.303,
CFI=.973,GFI=.953, AGFI=.905, RMR=.010, RMSEA=.095

ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์โมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย (ก่อนปรับโมเดล)

ในกรณีผลการตรวจสอบพบว่าโมเดลตามสมมติฐานไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดลโดยพิจารณาความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎีและอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เป็นแนวทางในการปรับโมเดลจนกว่าจะได้โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

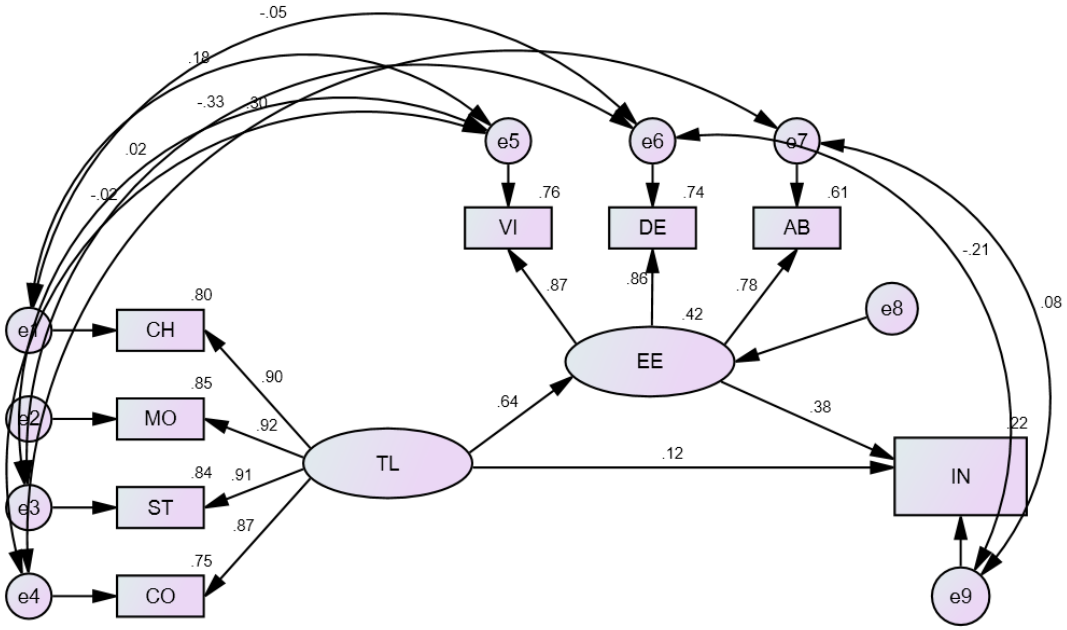
ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย (หลังปรับโมเดล) จากการปรับโมเดลได้โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และได้ค่าสถิติตามเกณฑ์ที่กำหนดผลการวิเคราะห์ (หลังปรับโมเดล) ดังตารางที่ 44

ตารางที่ 44 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
Chi-Square (χ^2)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	9.835	-
df	-	7	-
p-value	p > 0.05	0.198	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	$\chi^2 / df < 2$	1.41	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.026	ผ่านเกณฑ์
CN	≥ 200	837	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 44 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย (หลังปรับโมเดล) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากสถิติที่ใช้ตรวจสอบ ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่า Chi-Square(χ^2) เท่ากับ 9.835 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 7 ค่า p-value เท่ากับ 0.198 มีค่ามากกว่า 0.05 ค่าไค-สแควร์

สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ1.41มีค่าน้อยกว่า 2 ค่าดัชนี CFI เท่ากับ 0.99 มีค่าเท่ากับ 0.90 ค่าดัชนี GFI เท่ากับ 0.99 มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนี AGFI เท่ากับ 0.98 มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนี RMSEA เท่ากับ 0.026 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าดัชนี CN เท่ากับ 837 มีค่ามากกว่า 200 ดังนั้น จะเห็นได้ว่าค่าสถิติที่สำคัญทุกดัชนีผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้สรุปได้ว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 13



Chi-square=9.835,df=7,P-value=.198, Chi-square/df=1.405,
CFI=.999,GFI=.996, AGFI=.978, RMR=.004, RMSEA=.026

ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์โมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์โมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน ในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย และผลการทดสอบสมติฐาน

ตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลในโมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)

ตัวแปรเชิงสาเหตุ	อิทธิพล	ตัวแปรผล	
		ความผูกพันของพนักงาน (EE)	ความตั้งใจที่จะอยู่ (IN)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	ทางตรง (DE)	0.64**	0.12*
	ทางอ้อม (IE)	-	0.26**
	โดยรวม (TE)	0.64**	0.38**
ความผูกพันของพนักงาน (EE)	ทางตรง (DE)	-	0.38**
	ทางอ้อม (IE)	-	-
	โดยรวม (TE)	-	0.38**
	R^2	0.42	0.22

หมายเหตุ ** หมายถึง $p < 0.01$, *หมายถึง $p < 0.05$

จากตารางที่ 45 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน (EE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.64 และมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.64 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ความผูกพันของพนักงาน (EE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความตั้งใจที่จะอยู่ (IN) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.38 และมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.38 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความตั้งใจที่จะอยู่ (IN) โดยผ่านความผูกพันของพนักงาน (EE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.12 มีขนาดอธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.26 และมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.38 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของความผูกพันของพนักงาน (EE) มีค่าเท่ากับ 0.42 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันของพนักงาน (EE) ได้ร้อยละ 42 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของความตั้งใจที่จะอยู่ (IN) มีค่าเท่ากับ 0.22 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจที่จะอยู่ (IN) ได้ร้อยละ 22

ตารางที่ 46 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปร	เมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ			R^2	เมทริกซ์สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	β	SE	t		
TL					
CH	0.90	-	-	0.80	0.21
MO	0.92	0.03	35.05**	0.85	0.26
ST	0.92	0.03	34.66**	0.84	0.25
CO	0.87	0.03	31.11**	0.75	0.17
EE					
VI	0.87	-	-	0.76	0.30
DE	0.86	0.04	24.55**	0.74	0.34
AB	0.78	0.04	22.18**	0.61	0.17

หมายเหตุ ** หมายถึง $p < 0.01$

จากตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่าเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้จะเห็นว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัวตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (MO) รองลงมาคือการกระตุ้นทางปัญญา (ST) ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ (CH) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (CO) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92, 0.92, 0.90 และ 0.87ตามลำดับโดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) อยู่ระหว่าง 0.75-0.85

ความผูกพันของพนักงานพบว่าเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้จะเห็นว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัวตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การสร้างพลัง (VI) รองลงมาคือการอุทิศตน (DE) และความตั้งใจจดจ่อกับงาน (AB) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ0.87, 0.86และ 0.78ตามลำดับโดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) อยู่ระหว่าง 0.61-0.76

ตารางที่ 47 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2: ความผูกพันมีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย โดยผ่านความผูกพัน	ยอมรับสมมติฐาน

โดยสรุปการศึกษาครั้งนี้ใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากพนักงานระดับปฏิบัติงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 586 ตัวอย่าง โดยการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย โดยผู้วิจัยเชื่อว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานอีกทั้งความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความตั้งใจที่จะอยู่และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความตั้งใจที่จะอยู่โดยผ่านความผูกพันของพนักงานโดยมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมในบทสุดท้ายข้อค้นพบเหล่านี้จะถูกมาใช้ในการเชื่อมโยงกับการทบทวนวรรณกรรม ผลสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะจากการวิจัย

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทยโดยผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยแบ่งนำเสนอ 4 ส่วน รายละเอียดดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย (Conclusions)
2. การอภิปรายผลการวิจัย (Discussion of Findings)
3. ประโยชน์และการนำไปใช้ (Contribution and Implications)
    3.1 ประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical contribution)
    3.2 ประโยชน์เชิงปฏิบัติ (Practical contribution)
4. ข้อจำกัดและขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต (Limitations and Suggestions for future research)

สรุปผลการวิจัย

ในส่วนนี้ผู้วิจัย สรุปผลการวิจัยโดยแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ประเด็นแรกสรุปกระบวนทัศน์ทางทฤษฎีประเด็นที่สองสรุปเครื่องมือวิจัย และประเด็นสุดท้ายสรุปผลวิเคราะห์ตามคำถามวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สรุปกระบวนทัศน์ทางทฤษฎี

ผู้วิจัยประยุกต์ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) ที่ส่งผลต่อความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน (Intention to stay)

1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ความเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง (Pieterse-Landman, 2012; Seltzer and Bass, 1990) โดยทั่วไปความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิผลมากกว่าการเป็นผู้นำในการทำธุรกิจ (Avolio et al., 1999; Babcock-Roberson and Strickland, 2010; Den Hartog et al., 1997; Ghafoor et al., 2011; Harter et al., 2002; Judge and Piccolo, 2004; Kark et al., 2003) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มี

ของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือของกลุ่มโดย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรอีกทั้งสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามในการทำงาน กระบวนการการทำงานของผู้นำที่จะมีอิทธิพลจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.2 ทฤษฎีความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement)

ความผูกพันของพนักงาน (Bakker and Schaufeli, 2008; Banker et al., 2011; Crossley et al., 2007; Cunningham, 2006; Imandin et al., 2014; Schaufeli et al., 2002) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ต้องการอยู่กับองค์กรหรือต้องการออกไปจากองค์กรน้อยที่สุด วิธีในการสร้างความผูกพันของพนักงานมี 3 ประการ ดังนี้ การสร้างพลัง (Vigor) หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจเช่นการสนับสนุนและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานผลตอบรับด้านประสิทธิภาพโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาและโอกาสในการใช้ทักษะ แสดงให้เห็นว่าระดับความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของหน่วยธุรกิจ การอุทิศตน (Dedication) หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานเกิดขึ้นในแง่ของความมุ่งมั่นและพฤติกรรมที่มีบทบาทต่าง ๆ ในหน้าที่การงานหรือเป็นความพึงพอใจส่วนตัวและความรู้สึกของแรงบันดาลใจและความประทับใจที่พวกเขาได้รับจากการทำงานและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความตั้งใจจดจ่อกับงาน (Absorption) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการทำงานและผลลัพธ์ขององค์กรในเชิงบวกเช่นความมุ่งมั่นในเชิงบวก, มีประสิทธิภาพ, ความรู้สึกในการสร้างแรงบันดาลใจเกี่ยวกับการทำงานที่เป็นสาเหตุของความเหนื่อยล้าจากงาน

1.3 ความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน (Intention to stay)

ความตั้งใจที่จะอยู่หมายถึงความตั้งใจของพนักงานในการจ้างงานในปัจจุบันความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงานที่จะสร้างให้เกิดความผูกพันในระยะยาว จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานที่จะคงอยู่ต่อกับองค์กร หรือตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กร (Shahid, 2018; Nancarrow, 2014) ชี้ให้เห็นว่าความตั้งใจที่จะอยู่เป็นทัศนคติทางบวกบวกเมื่อเปรียบเทียบกับความตั้งใจที่จะลาออก ดังนั้นความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีความเต็มใจและทำงานในองค์กร (Borda and Norman, 1997) ชี้ให้เห็นว่าความตั้งใจที่จะอยู่สะท้อนให้เห็นความมุ่งมั่นของพนักงานต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะทำงานต่อในขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานและความมุ่งมั่นที่จะทำงาน คงอยู่

กับองค์กรเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่ต้องการดำเนินการในฐานะสมาชิกขององค์กร (Alsaqri, 2014) ความตั้งใจเป็นปัจจัยโดยตรงในการวัดการลาออกของพนักงานซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความสุขที่จะอยู่กับองค์กรเมื่อได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่มากกว่าองค์กรอื่น ๆ (Chen et al., 2017; Borhani et al., 2014; Gosser, 2011; Ishak, 2013; Borda and Norman, 1997) ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรนั้นสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะเก็บรักษาไว้ในฐานะสมาชิกขององค์กร พฤติกรรมการอยู่ได้รับผลกระทบจากความตั้งใจที่จะอยู่และความตั้งใจที่จะอยู่หรือออกไปเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีในการวัดความผูกพันในองค์กร การศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความพึงพอใจในงานและความมุ่งมั่นขององค์กรโดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร (Chen et al., 2017; Borda and Norman, 1997; Shahid, 2018; Nancarrow et al., 2014; Wang, 2011; Zeytinoglu et al., 2012) ปัจจัยของความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กรระดับความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น ความรู้สึกพอใจกับงานมากขึ้นทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะอยู่ในองค์กรมากขึ้น

2. สรุปเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือวิจัยเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาทดสอบสมมติฐาน ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยมีการวางแผนอย่างรอบคอบและพิถีพิถัน เพื่อสร้างเครื่องมือวัดหรือการวัดให้ตรงกับข้อมูลของการวิจัย โดยการทบทวนวรรณกรรมทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) และความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน (Intention to stay) ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือที่พัฒนามาจากข้อทำถามเดิมของต้นฉบับและผู้ศึกษาได้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทยโดยนำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา กำหนดนิยามคำศัพท์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2. การแปลไปข้างหน้าอย่างเดียว (forward-only translation) โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน

ขั้นตอนที่ 3. การแปลย้อนกลับ (back-translation) โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน

ขั้นตอนที่ 4. สร้างแบบสอบถามและตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับเรื่องการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทยและตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแล้วนำมาปรับปรุงตาม

คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและมีผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจำนวน 12 ท่าน และนำแบบสอบถามไปตรวจสอบความตรง (Validity) โดยใช้วิธีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยการหาค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (content validity index –CVI)

ขั้นตอนที่ 5. นำแบบที่ได้ไปทดลองใช้ (Try Out) นำแบบที่ได้ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนเพื่อหาความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยทำการทดสอบค่า Cornbrash's Alpha ได้ค่าความน่าเชื่อถือไม่น้อยกว่า 0.75 ถือว่ายอมรับได้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545)

3. สรุปผลวิเคราะห์ตามคำถามวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย ศึกษาความผูกพันที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย และศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์จึงกำหนดคำถาม 4ข้อ การค้นหาคำตอบเหล่านี้ ผู้วิจัยได้ปูมเท่าให้กับการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบสำหรับการศึกษาเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ในบทที่ 2 ได้ตรวจสอบตั้งแต่ทฤษฎีฐานราก นิยาม องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานจนกระทั่งสามารถสร้างกรอบแนวคิดและการวัดหรือเครื่องมือวัดในการวิจัยครั้งนี้สำหรับบทที่ 3 เกี่ยวกับระเบียนวิธีวิจัยเริ่มต้นจากการออกแบบงานวิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างสร้างและทดสอบเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเลือกสถิติที่เหมาะสมในการวิเคราะห์สุดท้ายสามารถสร้างเครื่องมือที่ผ่านการทดสอบนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จนกระทั่งได้ข้อมูลสำหรับการนำไปวิเคราะห์ต่อไป และบทที่ 4 จากกรอบแนวคิดถูกนำเสนอในแบบจำลองแนวคิดได้รับการยืนยันจากการวิเคราะห์และทดสอบความสัมพันธ์ของสมมติฐานที่ถูกตรวจสอบโดยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) จนสามารถอธิบายความหมาย การผสมผสาน ความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดในการศึกษานี้ในส่วนนี้ข้อค้นพบที่สำคัญและความหมายจะถูกสรุปตามคำถามการวิจัยดังนี้

3.1 คำถามการวิจัย 1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างไรต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย

รูปแบบการมีความผูกพันของพนักงานชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงที่สำคัญกับรูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบความผูกพันด้านพฤติกรรมได้รับผลกระทบทางตรงโดยเฉพาะจากการ

เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วม (Shahid, 2018) ในคำจำกัดความของการมีส่วนร่วมในการทำงานส่งเสริมความรู้สึกเชื่อมโยงกับงานผ่านกระบวนการทางจิตวิทยาของคาห์นที่ทำให้เกิดความผูกพัน ควรมีความพร้อมทางด้านจิตใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งความเกี่ยวข้องกับความสามารถของพนักงานโดยไม่ต้องกังวลว่าจะเกิดผลกระทบเชิงลบต่อตนเอง (Shuck and Wollard, 2009) สิ่งนี้ต้องการความเชื่อมั่นในองค์กรและความเป็นผู้นำ ในแบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolioผู้นำได้ปลูกฝังศรัทธาและความเชื่อมั่นในผู้ตามของเขาได้รับความไว้วางใจและความเคารพและมอบวิสัยทัศน์พันธกิจและมาตรฐานในการทำงานสูง (Amankwaa and Anku-Tsede, 2015; Avolio et al., 1999; Babcock-Roberson and Strickland, 2010; Bass, 1999; Ghafoor et al., 2011; Simpson, 2008) ความผูกพันมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจการมีส่วนร่วมความมุ่งมั่นและการเสริมอำนาจ (Shuck and Wollard, 2009) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำผ่านการมีความผูกพันของพนักงานโดยตรงซึ่งส่งเสริมความมุ่งมั่นการเสริมสร้างพลังอำนาจผ่านการทำงานเป็นทีมการพัฒนาและความไว้เนื้อเชื่อใจ (Saks Alan, 2006) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรคาดการณ์ทั้งความผูกพันของงานและองค์กร บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนส่วนบุคคลเป็นหลัก การพิจารณาเป็นรายบุคคลในแบบของ Avolio et al. (1999) ให้การสนับสนุนผ่านการรับรู้ถึงตามลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Belias and Koustelio, 2014; Kim et al., 2015) ให้การสนับสนุนความเป็นผู้นำนั้นเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเรียนรู้และเติบโตในหน้าที่การงานและสนับสนุนพนักงานในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ประสบความความสำเร็จ (Buckingham and Coffman, 2005) ให้การยืนยันความเชื่อมโยงระหว่างการมีความผูกพันของพนักงานและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในในลักษณะของการกระตุ้นให้พนักงานอย่างเต็มความสามารถและคอยสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Avolio et al., 1999; Vinger and Cilliers, 2006) จากสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นในทางบวกทำให้เกิด สมมติฐานเพื่อจุดประสงค์ของการศึกษานี้ว่าการมีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในองค์กรมีแนวโน้มสูงที่จะส่งเสริมความผูกพันของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น

จากงานวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย โดยเฉพาะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งมีลักษณะเฉพาะคือ การปัญหาจากหลายแง่มุม การพัฒนาจุดแข็ง แนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง ความสำคัญกับเป้าหมายในการทำงานงานและสามารถสร้างความมั่นใจถึงเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จ

3.2 คำถามการวิจัย 2: ความผูกพันมีอิทธิพลอย่างไรต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้ตามในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับองค์กรโดยกระตุ้นให้พวกเขาท้าทายสภาพที่เป็นอยู่และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (Bass, 1999, Tse and Mitchell, 2010) นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก หมายถึง การพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย เช่น หัวหน้ากับลูกน้อง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น โดยมีเงื่อนไขของเวลาเป็นตัวกำหนดคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับสมาชิก ซึ่งความสัมพันธ์จะเกิดจากการสร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ จากการปฏิบัติที่ดีต่อกันหรือช่วยเหลือกันซึ่งกันและกัน (Albrecht and Andreetta, 2011; Alsaqri, 2014) เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะทำหน้าที่เป็นอำนวยการและประสานงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการพัฒนาตามความต้องการของตนก็จะทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กร (Avolio et al., 1999; Bass, 1999) ได้เสนอแนวคิดว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยส่งเสริมการพัฒนาและการบำรุงรักษาความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงโดยการพิจารณาเป็นรายบุคคลแก่ผู้ตามของพวกเขา ดังนั้นความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งก่อให้เกิดความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรของพนักงาน (Mossholder et al., 2005) นอกจากนี้การวิจัยชี้ให้เห็นว่าการยึดติดส่วนบุคคลกับผู้อื่นเช่นผู้นำในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์มีส่วนช่วยรักษาพนักงานที่มีความสามารถและลดความตั้งใจในการหมุนเวียน (Ballinger et al., 2010; Maertz and Campion, 1998) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น หากพนักงานได้รับผลกระทบในด้านลบจะทำให้ตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กร หากได้รับผลกระทบในด้านบวกจะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป ทำให้เกิดสมมติฐานเพื่อจุดประสงค์ของการศึกษานี้ว่าการมีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มสูงที่จะส่งเสริมความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น

จากงานวิจัยสรุปได้ว่า ความผูกพันมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย โดยเฉพาะด้านการอุทิศตนที่สามารถตอบสนองต่อความ ท้าทายสร้างแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ความภูมิใจในงานที่ฉันทำ มีความหมายและจุดมุ่งหมาย

3.3 คำถามการวิจัย 3: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างไรต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย

มีนักวิชาการจำนวนมากที่ให้ข้อเสนอในเรื่องของความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรระบุว่าความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจในการหมุนเวียนของพนักงาน (Saks Alan,

2006) ความตั้งใจในการหมุนเวียนหมายถึงพนักงานมีแผนที่จะลาออกจากองค์กร (Mobley, 1982) Shantz et al. (2014) และ Schaufeli and Bakker (2004) ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานที่มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันมากขึ้นกับองค์กรจะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่กับองค์กร (Collini et al., 2013) พบว่าองค์กรกำลังเผชิญกับอัตราการลาออกของพนักงานสูงเนื่องจากระดับความผูกพันลดลง จากการศึกษาเสนอความผูกพันของพนักงานหากมีเพิ่มมากขึ้นจะส่งผลต่อความตั้งใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์กร Opportunity Knocks.Org (2012) พบว่ามีความสำคัญความสัมพันธ์ระหว่างการมีความผูกพันของพนักงานเพิ่มความตั้งใจของพนักงานให้คงอยู่ Aschenbrenner et al. (2007) ได้ศึกษาซ้ำอีกครั้งแต่ใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน พบว่า ความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจของพนักงานที่จะอยู่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจที่จะอยู่ต่อ (Brown and Yoshioka, 2003) แสดงความสัมพันธ์เชิงบวกพนักงานที่มีความผูกพันมากขึ้นก็จะมีความตั้งใจที่จะอยู่ต่อมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในด้านความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่พนักงานมีการเห็นด้วยมากที่สุด คือมีความทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นจากข้อเสนอของนักวิชาการต่างจะเห็นได้ว่าความผูกพันของพนักงานหากเป็นไปในทิศที่เป็นบวกจะทำให้เพิ่มความตั้งใจที่จะคงออยู่ในองค์กรมากยิ่งขึ้นทำให้เกิดสมมติฐานเพื่อจุดประสงค์ของการศึกษานี้ว่าความผูกพันของพนักงานกับความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน

จากงานวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาประเด็นย่อย พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ มีลักษณะที่เหมาะสมและส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรโดยเฉพาะลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คำนึงถึงปัจจัยส่วนบุคคลเป็นหลักเพราะจะทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำมากที่สุด

3.4 คำถามการวิจัย4: อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย เป็นอย่างไร

มีนักวิชาการหลากหลายท่านชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรโดยเฉพาะลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนซึ่งจะเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานอีกทั้งมีลักษณะที่สร้างให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและเชื่อใจว่าสามารถนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยในการตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรมากยิ่งขึ้น ยกตัวอย่างเช่น (Alam et al., 2009; Mester et al., 2003) ได้ระบุว่าความสัมพันธ์เชิงลบหรือเชิงบวกกับความตั้งใจของพนักงานที่จะลาออกหรือคงอยู่เป็นเหตุผล

ที่มาจากความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะลาออกหรือคงอยู่กับองค์กร Pienaar and Bester, (2008) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานจะมีอิทธิพลต่อความผูกพันของผู้ตามมากขึ้นซึ่งจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรมากขึ้นและหากความผูกพันของผู้ตามน้อยลงจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กรมากขึ้นเช่นเดียวกัน (Lauver and Kristof-Brown, 2001) เสนอว่าผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและการพิจารณารายบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งโดยอาศัยการเชื่อมโยงความต้องการส่วนบุคคลและแรงบันดาลใจ จะสร้างให้เกิดความผูกพันในองค์กรของพนักงานหรือผู้ตาม (Baroudi, 1985) แนวทางการเป็นผู้นำแรงบันดาลใจและสร้างแรงบันดาลใจในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ชัดเจนจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีความมุ่งมั่นในการทำงานทำงานผลลัพธ์ที่ได้จะทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและเชื่อใจในตัวผู้นำและก่อให้เกิดความผูกพันในการทำงานของพนักงานและสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่กับองค์กรของพนักงานตามมา

จากงานวิจัยสรุปได้ว่า ในความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรสามารถนำเสนอว่าการสร้างความผูกพันของพนักงานน่าจะเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะอยู่

การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลครั้งนี้แบ่งประเด็นอภิปรายตามวัตถุประสงค์การวิจัย 4ประเด็นโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน (EE) จากผลงานวิจัยระบุว่ารูปแบบการมีความผูกพันของพนักงานชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงที่สำคัญกับรูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบความผูกพันด้านพฤติกรรมได้รับผลกระทบทางตรงโดยเฉพาะจากการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วม (Shahid, 2018) ในคำจำกัดความของการมีส่วนร่วมในการทำงานส่งเสริมความรู้สึกเชื่อมโยงกับงานผ่านกระบวนการทางจิตวิทยาของคาห์นที่ทำให้เกิดความผูกพัน ควรมีความพร้อมทางด้านจิตใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งความเกี่ยวข้องกับความสามารถของพนักงานโดยไม่ต้องกังวลว่าจะเกิดผลกระทบเชิงลบต่อตนเอง (shuck and Wollard, 2009) สิ่งนี้ต้องการความเชื่อมั่นในองค์กรและความเป็นผู้นำ ในแบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio ผู้นำได้ปลูกฝังศรัทธาและความเชื่อมั่นในผู้ตามของเขาได้รับความไว้วางใจและความเคารพและมอบวิสัยทัศน์พันธกิจและมาตรฐานในการทำงานสูง (Amankwaa and Anku-Tsede, 2015, Avolio et al., 1999; Ghafoor et al., 2011, Babcock-

Roberson and Strickland, 2010; Bass, 1999; Simpson, 2008) ความผูกพันมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจการมีส่วนร่วมความมุ่งมั่นและการเสริมอำนาจ (Shuck and Wollard, 2009) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำผ่านการมีความผูกพันของพนักงานโดยตรงซึ่งส่งเสริมความมุ่งมั่นการเสริมสร้างพลังอำนาจผ่านการทำงานเป็นทีมการพัฒนาและความไว้เนื้อเชื่อใจ (Saks Alan, 2006) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรคาดการณ์ทั้งความผูกพันของงานและองค์กร บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนส่วนบุคคลเป็นหลัก การพิจารณาเป็นรายบุคคลในแบบของ Avolio et al. (1999) ให้การสนับสนุนผ่านการรับรู้ถึงตามลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Kim et al., 2015; Belias and Koustelios, 2014) ให้การสนับสนุนความเป็นผู้นำนั้นเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเรียนรู้และเติบโตในหน้าที่การงานและสนับสนุนพนักงานในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ประสบความความสำเร็จ (Buckingham and Coffman, 2005) ให้การยืนยันความเชื่อมโยงระหว่างการมีความผูกพันของพนักงานและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในในลักษณะของการกระตุ้นให้พนักงานอย่างเต็มความสามารถและคอยสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Avolio et al., 1999; Vinger and Cilliers, 2006) จากสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นในทางบวกทำให้เกิด สมมติฐานเพื่อจุดประสงค์ของการศึกษานี้ว่าการมีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในองค์กรมีแนวโน้มสูงที่จะส่งเสริมความผูกพันของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น

2. ศึกษาความผูกพันที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย พบว่าความผูกพันของพนักงาน (EE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความตั้งใจที่จะอยู่ (IN)ซึ่งจากผลการวิจัยระบุว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้ตามในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับองค์กรโดยกระตุ้นให้พวกเขาท้าทายสภาพที่เป็นอยู่และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (Bass, 1985, 1998; Tse and Mitchell, 2010) นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก หมายถึง การพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย เช่น หัวหน้ากับลูกน้อง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น โดยมีเงื่อนไขของเวลาเป็นตัวกำหนดคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับสมาชิก ซึ่งความสัมพันธ์จะเกิดจากการสร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ จากการปฏิบัติที่ดีต่อกันหรือช่วยเหลือกันซึ่งกันและกัน (Albrecht and Andreetta, 2011; Alsaqri, 2014) เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะทำหน้าที่เป็นอำนวยการและประสานงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการพัฒนาตามความต้องการของตนก็จะทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กร (Avolo et al., 2002; Bass, 1999) ได้เสนอแนวคิดว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยส่งเสริมการพัฒนาและการบำรุงรักษาความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงโดยการพิจารณาเป็นรายบุคคลแก่ผู้ตามของพวกเขา ดังนั้นความเป็นผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งก่อให้เกิดความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรของพนักงาน (Mossholder et al., 2005) นอกจากนี้การวิจัยชี้ให้เห็นว่าการยึดติดส่วนบุคคลกับผู้อื่นเช่นผู้นำในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์มีส่วนช่วยรักษาพนักงานที่มีความสามารถและลดความตั้งใจในการหมุนเวียน (Ballinger et al., 2010; Maertz and Campion, 1998) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น หากพนักงานได้รับผลกระทบในด้านลบจะทำให้ตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กร หากได้รับผลกระทบในด้านบวกจะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป ทำให้เกิด สมมติฐานเพื่อจุดประสงค์ของการศึกษานี้ว่าการมีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มสูงที่จะส่งเสริมความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น

3. ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความตั้งใจที่จะอยู่ (IN) ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวระบุว่าความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจในการหมุนเวียนของพนักงาน (Saks Alan, 2006) ความตั้งใจในการหมุนเวียนหมายถึงพนักงานมีแผนที่จะลาออกจากองค์กร Mobley (1982); Shantz et al. (2014) และ Schaufeli and Bakker (2004) ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานที่มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันมากขึ้นกับองค์กรจะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่กับองค์กร (Collini et al., 2013) พบว่า องค์กรกำลังเผชิญกับอัตราการลาออกของพนักงานสูงเนื่องจากระดับความผูกพันลดลง จากการศึกษาเสนอความผูกพันของพนักงานหากมีเพิ่มมากขึ้นจะส่งผลต่อความตั้งใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์กร Opportunity Knocks.Org (2012) พบว่ามีความสำคัญความสัมพันธ์ระหว่างการมีความผูกพันของพนักงานเพิ่มความตั้งใจของพนักงานให้คงอยู่ Aschenbrenner et al. (2007) ได้ศึกษาซ้ำอีกครั้งแต่ใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน พบว่า ความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจของพนักงานที่จะอยู่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจที่จะอยู่ต่อ (Brown and Yoshioka, 2003) แสดงความสัมพันธ์เชิงบวกพนักงานที่มีความผูกพันมากขึ้นก็จะมีความตั้งใจที่จะอยู่ต่อมากยิ่งขึ้นดังนั้นปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในด้านความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่พนักงานมีการเห็นด้วยมากที่สุด คือมีความทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น จากข้อเสนอของนักวิชาการต่างจะเห็นได้ว่าความผูกพันของพนักงานหากเป็นไปในทิศที่เป็นบวกจะทำให้เพิ่มความตั้งใจที่จะคงออยู่ในองค์กรมากยิ่งขึ้นทำให้เกิดสมมติฐานเพื่อจุดประสงค์ของการศึกษานี้ว่าความผูกพันของพนักงานกับความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน

4. ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพล

ทางตรงเชิงบวกต่อความตั้งใจที่จะอยู่ (IN) โดยผ่านความผูกพันของพนักงาน (EE) ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรโดยเฉพาะลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนซึ่งจะเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน อีกทั้งมีลักษณะที่สร้างให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและเชื่อใจว่าสามารถนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยในการตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรมากยิ่งขึ้น ยกตัวอย่างเช่น Alam et al. (2009) และ Mester et al. (2003) ได้ระบุว่าความสัมพันธ์เชิงลบหรือเชิงบวกกับความตั้งใจของพนักงานที่จะลาออกหรือคงอยู่เป็นเหตุผลที่มาจากความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะลาออกหรือคงอยู่กับองค์กร Pienaar and Bester (2008) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานจะมีอิทธิพลต่อความผูกพันของผู้ตามมากขึ้นซึ่งจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรมากขึ้นและหากความผูกพันของผู้ตามน้อยลงจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กรมากขึ้นเช่นเดียวกัน (Lauver and Kristof-Brown, 2001) เสนอว่าผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและการพิจารณารายบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งโดยอาศัยการเชื่อมโยงความต้องการส่วนบุคคลและแรงบันดาลใจ จะสร้างให้เกิดความผูกพันในองค์กรของพนักงานหรือผู้ตาม (Baroudi, 1985) แนวทางการเป็นผู้นำแรงบันดาลใจและสร้างแรงบันดาลใจในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ชัดเจนจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีความมุ่งมั่นในการทำงานทำงานผลลัพธ์ที่ได้จะทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและเชื่อใจในตัวผู้นำและก่อให้เกิดความผูกพันในการทำงานของพนักงานและสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่กับองค์กรของพนักงานตามมา

ประโยชน์และการนำไปใช้

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical contribution)

กรอบแนวคิดวิจัยครั้งนี้เกิดจากการทบทวนจากวรรณกรรมต่าง ๆ ของวิจัยฉบับนี้สามารถระบุกรอบแนวคิดได้ดังต่อไปนี้ โดยระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานตามแนวคิดของ Antonakis et al. (2003); Avolio et al., 1999); Bass and Riggio (2006); Horwitz et al. (2008); Mester et al. (2003); Sacks Alan (2006); Shuck and Wollard (2009); Vinger and Cilliers (2006) ระบุว่ารูปแบบการมีความผูกพันของพนักงานชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงที่สำคัญกับรูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบความผูกพันด้านพฤติกรรมได้รับผลกระทบทางตรงโดยเฉพาะจากการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกทำให้เกิดความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานตามแนวคิดของ Bass (1985, 1998); Maunakea et al. (2010); Deluga (1992); Maertz and Campion (2004);

Mossholder et al. (2005) และ Scandura and Williams (2004) จะเห็นได้ว่าการตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น หากพนักงานได้รับผลกระทบในด้านลบจะทำให้ตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กร หากได้รับผลกระทบในด้านบวกจะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป รวมถึงความผูกพันของพนักงานที่มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันมากขึ้นกับองค์กรจะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่กับองค์กรตามแนวคิดของ Aschenbrenner (2007); Brown and Yoshioka (2003); Mobley (1982); Opportunity Knocks.Org, 2012; Saks Alan (2004); Schaufeli and Bakker (2004) และ Shantz et al. (2014) ระบุว่าความสัมพันธ์เชิงบวกพนักงานที่มีความผูกพันมากขึ้นก็จะมีความตั้งใจที่จะอยู่ต่อมากยิ่งขึ้น สำหรับในส่วนของความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงาน และความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานได้มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนองานวิจัยค่อนข้างมากมายแต่จะเน้นในเรื่องของอิทธิพลในภาพลบซึ่งจะก่อให้เกิดความตั้งใจที่จะลาออกโดยระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงานหากเป็นไปในทิศทางลบก็จะทำให้ให้พนักงานตัดสินใจที่จะลาออก แต่สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ได้นำมาศึกษากับกลุ่มธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย ด้วยลักษณะและพฤติกรรมของคนไทยจึงอยากศึกษาความสัมพันธ์ในทิศทางบวกโดยในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรสามารถนำเสนอการคาดเดาว่าการสร้างความผูกพันของพนักงานน่าจะเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะอยู่ ตามแนวคิดของ Alam et al. (2009); Baroudi (1985); Lauver and Kristof-Brown (2001); Mester et al. (2003) และ Pienaar and Bester (2008) ซึ่งระบุไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรโดยเฉพาะลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนซึ่งจะเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน อีกทั้งมีลักษณะที่สร้างให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและเชื่อใจว่าสามารถนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยในการตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรมากยิ่งขึ้น

ผลของการศึกษาจะช่วยให้เกิดความชัดเจนมากขึ้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน ภายใต้บริบทขององค์กรธุรกิจค้าปลีก ซึ่งจะทำให้นักวิชาการเข้าใจถึงบทบาทของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน ซึ่งผลการทดสอบจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อนักวิชาการที่มีความสนใจในแนวคิดนี้ สามารถนำไปศึกษาเพิ่มเติมทั้งการศึกษาความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ หรือการศึกษาในบริบทของธุรกิจอื่น ๆ ต่อไป

2. ประโยชน์เชิงปฏิบัติ (Practical contribution)

ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่า การใช้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงาน เพื่อมุ่งเน้นในการสร้างความสัมพันธ์นั่นเป็นผลดีต่อธุรกิจเพราะจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรและแก้ปัญหาสมองไหลของธุรกิจนั้น ๆ รวมไปถึงทำให้ธุรกิจสามารถวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจนั้น ๆ โดยจากงานวิจัยฉบับนี้

1. ความชัดเจนของผลการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน ในฐานะตัวแปรแทรกกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน รวมถึงอิทธิพลของตัวแปรแต่ละตัวที่มีต่อกันโดยความผูกพันของพนักงาน เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลนั่นหมายถึงความผูกพันของพนักงานมีความสำคัญความตั้งใจที่คงอยู่ของพนักงานในองค์กรในลักษณะเชิงบวก กล่าวคือหากผู้ปฏิบัติงานความความผูกพันต่อผู้นำในทางบวกส่งผลทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งหากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรและนั้นจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรสูงมากยิ่งขึ้น

2. การขยายความเข้าใจในส่วนของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่มีลักษณะที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จะส่งผลต่อความผูกพันของพนักนักงาน ดังนั้นองค์กรธุรกิจโดยเฉพาะผู้บริหารควรจะพัฒนาศักยภาพต่าง ๆ ของตนเอง และสามารถสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาพนักงานโดยคำนึงถึงความต้องการของพนักงานในด้านต่าง ๆ เป็นหลัก โดยเฉพาะการสร้างให้งานต่าง ๆ ที่ทำมีความสำคัญและสามารถต่อยอดความสามารถต่าง ๆ ของพนักงานได้ ซึ่งผลการศึกษาทำให้ทราบอย่างชัดเจนว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดในองค์กร

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1.1 ผลจากการศึกษาครั้งนี้ได้ขยายขอบเขตความเข้าใจที่มีต่อความผูกพันของพนักงานในฐานะที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ผู้สนใจสามารถนำเอาแนวทางในการศึกษาของผู้วิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการนิยาม ความหมาย กำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม

1.2 ความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย หากผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อตัวผู้นำและองค์กรไปในทิศทางบวกมากเท่าไหร่ก็จะมีความต้องการที่จะ

อยู่กับองค์กรมากขึ้นเท่านั้น ในทางกลับกันหากผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อตัวผู้นำและองค์กรไปในทิศทางลบมากเท่าไหร่ก็จะมีความต้องการที่จะออกจากองค์กรมากขึ้นเช่นกัน ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ ควรสร้างรูปแบบในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยเฉพาะผู้บริหารในองค์กรทุกระดับเพื่อให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันกับผู้บริหารให้มากที่สุด

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการศึกษาครั้งนี้ดำเนินการภายใต้บริบทของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งพบว่าข้อมูลที่ได้รับทั้งหมดเป็นเฉพาะธุรกิจเดียว ดังนั้นหากผู้ที่สนใจจะศึกษาต่อไปควรจะเพิ่มกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ เพราะจากผลงานวิจัยพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการบางธุรกิจจะมีความเฉพาะดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างและออกแบบข้อคำถามที่เป็นเฉพาะกลุ่มตัวอย่างตามบริบทของธุรกิจนั้น ๆ

2.2 ในการศึกษางานวิจัยฉบับนี้มีข้อจำกัดในหลากหลายประเด็นไม่ว่าจะเป็นในด้านของเวลา รวมถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันดังนั้นในการศึกษาในครั้งต่อไป ควรเพิ่มวิธีการหรือออกแบบกระบวนการในการศึกษา โดยการปรับให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันให้ความที่ทสุดเพื่อความคล่องตัวในการทำงานวิจัยในครั้งต่อไป

สรุปการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อมีความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรแทรกกลาง หลังจากนำเสนอผลการวิจัยอย่างละเอียดในบทที่ 4 แล้ว บทนี้จะได้กล่าวถึงการค้นพบที่สำคัญและตอบคำถามการวิจัยที่เชื่อมโยงกับการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 จากนั้นจะนำเสนอข้อสรุปการค้นพบที่สำคัญและแสดงถึงความสำเร็จของการวิจัย หลังจากสรุปแล้วผู้วิจัยจะได้เสนอแนะงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ สุดท้ายมีการเสนอแนะแนวทางการศึกษาในอนาคตสำหรับผู้บริหาร ผู้ประกอบการ และผู้สนใจ

บรรณานุกรม

กริช แรงสูงเนิน. 2554. **การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

กันตาร์เวิร์ลดพาแนล (ไทยแลนด์). 2562. **ขาย FMCG ผ่าน Ecommerce จะช่วยค้าปลีกให้หลุดพ้นจากยุค Retail Apocalypse ได้หรือไม่?** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา https://brandinside.asia/kantar-on-ecommerce-and-fmcg/ (15 ตุลาคม 2562).

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545. **การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. 2556. **การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย**. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2562. **ข้อมูลบริษัทกลุ่มธุรกิจค้าปลีก ประเภทร้านสะดวกซื้อ ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา https://www.set.or.th/th/regulations/simplified_regulations/industry_sector_p1.html (15 ตุลาคม 2562).

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2555. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS**. กรุงเทพฯ: บิซิเนสอาร์แอนด์ดี.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. **โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บริษัท CPAll. 2563. **ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ปี 2562**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา https://www.cpall.co.th/sustain/social-dimension/personnel/ (1 ตุลาคม 2563).

ลงทุนแมน. 2562. **สรุปธุรกิจค้าปลีก ทั้งหมด**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา https://www.longtunman.com/10718 (28 มิถุนายน 2562).

สมาคมผู้ค้าปลีกไทย. 2562. **บทสรุปค้าปลีกไทย '61 พร้อมจับตาสถานการณ์ค้าปลีกไทย '62 "ซึม – ทรง – เสี่ยง"**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา https://www.marketingoops.com/reports/industry-insight/thai-retail-industry-2018-2019/ (28 มิถุนายน 2562).

สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณา และ รัชนีกูล ภิญโญภานุวัฒน์. 2551. **สถิติการวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL**. กรุงเทพฯ: มิสชั่น มีเดีย.

อัศนีย์ ณ น่าน, กัญญ์พัสวี กล่อมธงเจริญ และ ประภัสสร วรรณสถิตย์. 2561. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านจิตวิทยากับการรับรู้การสนับสนุน จากองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน. **วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์**, 13(1), 57-72.

Ahrens, M. J. & Depree, C. V. 2004. Inhomogeneous distribution of polycyclic aromatic hydrocarbons in different size and density fractions of contaminated sediment from Auckland Harbour, New Zealand: an opportunity for mitigation. **Marine Pollution Bulletin**, 48(3), 341-350.

Alam, M. S., Barkley, W. V., Moore, T. M., Pease, G. E., Shafer, S. A., Teodorescu, F. & Krumm, J. C. 2009. **U.S. Patent No.** 7,536,695. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

Albrecht, S. & Andreetta, M. 2011. The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. **Leadership in Health Services**, 24(3), 228-237.

Alsaqri, S. H. 2014. **A Survey of Intention to Leave, Job Stress, Burnout and Job Satisfaction among Nurses Employed in the Ha'il Region's Hospitals in Saudi Arabia.** PhD. Dissertation. RMIT University

Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2003. Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. **Human Relations**, 56(12), 1435-1459.

Amankwaa, A. & Anku-Tsede, O. 2015. Linking Transformational Leadership to Employee Turnover: The Moderating Role of Alternative Job Opportunity. **International Journal of Business Administration**, 6(4).

Antonakis, J., Avolio, B. & Sivasubramaniam, N. 2003. Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. **The Leadership Quarterly**, 14(3), 261-295.

Aschenbrenner, K., D'Cruz, L. M., Vollmann, E. H., Hinterberger, M., Emmerich, J., Swee, L. K., Rolink, A. & Klein, L. 2007. Selection of Foxp3+ regulatory T cells specific for self antigen expressed and presented by Aire+ medullary thymic epithelial cells. **Nat Immunol**, 8(4), 351-358.

Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72(4), 441-462.

Babcock-Roberson, M. E. & Strickland, O. J. 2010. The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. **The Journal of Psychology**, 144(3), 313-326.

Bakker, A., B. & Demerouti, E. 2008. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, 13(3), 209-223.

Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. 2003. Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 12(4), 393-417.

Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. 2008. Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. **Journal of Organizational Behavior**, 29(2), 147-154.

Ballinger, G. A., Lehman, D. W. & Schoorman, F. D. 2010. Leader–member exchange and turnover before and after succession events. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 113(1), 25-36.

Banker, R., Hu, N., Pavlou, P. & Luftman, J. 2011. CIO Reporting Structure, Strategic Positioning, and Firm Performance. **MIS Quarterly**, 35(2), 487-504.

Barling, J., Weber, T. & Kelloway, K. 1996. Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. **Journal of Applied Psychology**, 81(6), 827-832.

Baroudi, J. J. 1985. The Impact of Role Variables on IS Personnel Work Attitudes and Intentions. **MIS Quarterly**, 9(4), 341-356.

Baruch, Y. 1999. Response Rate in Academic Studies-A Comparative Analysis. **Human Relations**, 52(4), 421-438.

Bass, B., M. 1985. **Leadership and performance beyond expectations.** New York: Free Press.

Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Hillsdale. In. New Jerssey: Erlbaum.

Bass, B. M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8(1), 9-32.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. 2006. **Transformational leadership**. New York: Psychology press.

Belias, D. & Koustelios, A. 2014. Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review. **International Review of Management and Marketing**, 4(

Borda, R. G. & Norman, I. J. 1997. Testing a model of absence and intent to stay in employment: a study of registered nurses in Malta. **Int J Nurs Stud**, 34(5), 375-384.

Borhani, F., Abbaszadeh, A., Nakhaee, N. & Roshanzadeh, M. 2014. The relationship between moral distress, professional stress, and intent to stay in the nursing profession. **Journal of medical ethics and history of medicine**, 7(3), 3.

Brislin, R. W. 1970. Back-Translation for Cross-Cultural Research. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 1(3), 185-216.

Brown, W. & Yoshioka, C. 2003. Mission Attachment and Satisfaction as Factors in Employee Retention. **Nonprofit Management and Leadership**, 14(1), 5-18.

Buckingham, M. & Coffman, C. 2005. **Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln: wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern [Konsequenzen aus der weltweit größten Langzeitstudie des Gallup-Instituts]**. 3rd ed. Deutsch: Campus Verlag.

Burns, J. M. 1978. **Leadership**. NewYork: Harper and Row.

Chen, Y. S., Rasdi, R. M., Ismail, M. & Asmuni, A. 2017. Predictors of Intention to Stay and Moderating Role of Gender among Executives in the Malaysian Manufacturing Organizations. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 7(4), 135-146.

Collini, E., Osores, M. S., Folch, A., Viramonte, J. G., Villarosa, G. & Salmuni, G. 2013. Volcanic ash forecast during the June 2011 Cordón Caulle eruption. **Natural Hazards**, 66(2), 389-412.

Crossley, C., Bennett, R., Jex, S. & Burnfield, J. 2007. Development of a Global

Measure of Job Embeddedness and Integration Into a Traditional Model of Voluntary Turnover. **The Journal of applied psychology**, 92(4), 1031-1042.

Cunningham, G. 2006. The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. **European Journal of Work & Organizational Psychology**, 15(1), 29-45.

Deluga, R. J. (1992). The relationship of leader-member exchanges with laissez-faire, transactional, and transformational leadership. pp. 237–247. In K. E. Clark, M. B. Clark & D. R. Campbell (Eds.), **Impact of leadership**. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Demerouti, E., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. 2001. The Job Demands–Resources Model of Burnout. **The Journal of applied psychology**, 86(3), 499-512.

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. & Koopman, P. L. 1997. Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70(1), 19-34.

Dumdum, U. R., Lowe, K. & Avolio, B. 2013. **A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension**. Binghamton University.

Gavetti, G., Greve, H. R., Levinthal, D. A. & Ocasio, W. 2012. The Behavioral Theory of the Firm: Assessment and Prospects. **Academy of Management Annals**, 6(1), 1-40.

Ghafoor, A., Qureshi, T., Khan, M. & Syed, H. 2011. Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. **African journal of business management**, 5(17), doi: 10.5897/AJBM5811.5126.

Goldberg, L. R., Johnson, J. A., Eber, H. W., Hogan, R., Ashton, M. C., Cloninger, C. R. & Gough, H. G. 2006. The international personality item pool and the future of public-domain personality measures. **Journal of Research in Personality**, 40(1), 84-96.

Gosser, D. K. 2011. The PLTL boost: A critical review of research. Progressions. **Journal of PLTL**, 14(1), 4-19.

Griffin, M. A., Patterson, M. G. & West, M. A. 2001. Job satisfaction and teamwork: The

role of supervisor support. Journal of Organizational Behavior. **The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 22(5), 537-550.

Guerrero, E. G., Fenwick, K. & Kong, Y. 2017. Advancing theory development: exploring the leadership-climate relationship as a mechanism of the implementation of cultural competence. **Implementation science : IS**, 12(1), 133-133.

Hair, J., Joseph F, Babin, B. J. & Anderson, R. E. 2010. **Multivariate Data Analysis: A Global Perspective**. New Jerssey: Pearson.

Harter, J. K., Schmidt, F. & Hayes, T. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. **The Journal of applied psychology**, 87(2), 268-279.

Heide, J. B. & Miner, A. S. 1992. The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation. **The Academy of Management Journal**, 35(2), 265-291.

Hills, D., Joyce, C. & Humphreys, J. 2012. Validation of a job satisfaction scale in the Australian clinical medical workforce. **Eval Health Prof**, 35(1), 47-76.

Hoonakker, P. & Carayon, P. 2009. Questionnaire Survey Nonresponse: A Comparison of Postal Mail and Internet Surveys. **International Journal of Human–Computer Interaction**, 25(5), 348-373.

Horwitz, E. M., Bae, K., Hanks, G. E., Porter, A., Grignon, D. J., Brereton, H. D., Venkatesan, V., Lawton, C. A., Rosenthal, S. A., Sandler, H. M. & Shipley, W. U. 2008. Ten-Year Follow-Up of Radiation Therapy Oncology Group Protocol 92-02: A Phase III Trial of the Duration of Elective Androgen Deprivation in Locally Advanced Prostate Cancer. **Journal of Clinical Oncology**, 26(15), 2497-2504.

House, R. J., Spangler, W. D. & Woycke, J. 1991. Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 36(3), 364-396.

Howell, J. M. & Frost, P. J. 1989. A laboratory study of charismatic leadership. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 43(2), 243-269.

Hunt, J. & Dodge, G. 2000. Leadership déjà vu all over again. **The Leadership Quarterly**, 11(4), 435-458.

Imandin, L., Bisschoff, C. & Botha, C. 2014. A model to measure employee engagement. **Problems and Perspectives in Management**, 12(4), 520-532.

Ishak, M. 2013. **Human Resource Practices and Employees@Intention to Stay in The Kuala Lumpur Hotel Industry.** Master Thesis. University Putra Malaysia, Malaysia.

Judge, T. & Bono, J. 2000. Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. **The Journal of applied psychology**, 85(5), 751-765.

Judge, T. A. & Piccolo, R. F. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. **Journal of Applied Psychology**, 89(5), 755-768.

Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. 2003. The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. **The Journal of applied psychology**, 88(2), 246-255.

Kim, J.-H., Heo, J.-H., Jang, H.-S., Park, B.-K. & Shin, H.-J. 2015. Effect of Leadership Style of CEO on Self-leadership and Organizational Effectiveness. **Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society**, 16(12), 8424-8436.

Kline, T. J. 2005. **Psychological testing: A practical approach to design and evaluation**. New Jerssey: Sage Publications.

Kuwabara, S., Yuki, N., Koga, M., Hattori, T., Matsuura, D., Miyake, M. & Noda, M. 1998. IgG Anti-GM1 antibody is associated with reversible conduction failure and axonal degeneration in guillain-barré syndrome. **Annals of Neurology**, 44(2), 202-208.

Lauver, K. J. & Kristof-Brown, A. 2001. Distinguishing between employees' perceptions of person--job and person--organization fit. **Journal of Vocational Behavior**, 59(3), 454-470.

Liacouras, C. A., Furuta, G. T., Hirano, I., Atkins, D., Attwood, S. E., Bonis, P. A., Burks, A. W., Chehade, M., Collins, M. H., Dellon, E. S., Dohil, R., Falk, G. W., Gonsalves, N., Gupta, S. K., Katzka, D. A., Lucendo, A. J., Markowitz, J. E., Noel, R. J., Odze, R. D., Putnam, P. E., Richter, J. E., Romero, Y., Ruchelli, E., Sampson, H. A., Schoepfer, A., Shaheen, N. J., Sicherer, S. H., Spechler, S., Spergel, J. M., Straumann, A., Wershil, B. K., Rothenberg, M. E. & Aceves, S. S. 2011. Eosinophilic esophagitis:

updated consensus recommendations for children and adults. **Journal of Allergy Clinical Immunology**, 128(1), 3-20.

Lichtenstein, A. H., Appel, L. J., Brands, M., Carnethon, M., Daniels, S., Franch, H. A., Franklin, B., Kris-Etherton, P., Harris, W. S., Howard, B., Karanja, N., Lefevre, M., Rudel, L., Sacks, F., Van Horn, L., Winston, M. & Wylie-Rosett, J. 2006. Diet and Lifestyle Recommendations Revision 2006. **Circulation**, 114(1), 82-96.

Lok, P. & Crawford, J. 1999. The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. **Leadership & Organization Development Journal**, 20(7), 365-374.

Loke, J. 2001. Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. **Journal of nursing management**, 9(4), 191-204.

Lowe, K., Avolio, B. & Dumdum, U. 2015. **A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension**.

Lu, H., While, A. E. & Barriball, K. L. 2007. Job satisfaction and its related factors: a questionnaire survey of hospital nurses in Mainland China. **International journal of nursing studies**, 44(4), 574-588.

Luboga, S., Hagopian, A., Ndiku, J., Bancroft, E. & McQuide, P. 2011. Satisfaction, motivation, and intent to stay among Ugandan physicians: a survey from 18 national hospitals. **Int J Health Plann Manage**, 26(1), 2-17.

Maertz, C. P. & Campion, M. A. 1998. Turnover. **International review of industrial and organizational psychology**, 13(49-82.

Malhotra, M. K. & Grover, V. 1998. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. **Journal of Operations Management**, 16(4), 407-425.

Mariadason, J. M., Barkla, D. H. & Gibson, P. R. 1997. Effect of short-chain fatty acids on paracellular permeability in Caco-2 intestinal epithelium model. **American Journal of Physiology-Gastrointestinal and Liver Physiology**, 272(4), G705-G712.

Marketeer. 2562. **ทำไม ร้านสะดวกซื้อ ถึงเติบโต**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา https://marketeeronline.co/archives/14991 (15 ตุลาคม 2562).

Maunakea, A. K., Nagarajan, R. P., Bilenky, M., Ballinger, T. J., D'Souza, C., Fouse, S. D., Johnson, B. E., Hong, C., Nielsen, C., Zhao, Y., Turecki, G., Delaney, A., Varhol, R., Thiessen, N., Shchors, K., Heine, V. M., Rowitch, D. H., Xing, X., Fiore, C., Schillebeeckx, M., Jones, S. J. M., Haussler, D., Marra, M. A., Hirst, M., Wang, T. & Costello, J. F. 2010. Conserved role of intragenic DNA methylation in regulating alternative promoters. **Nature**, 466(7303), 253-257.

Mester, D., Ronin, Y., Yingang, H., Peng, J., Nevo, E. & Korol, A. 2003. Efficient multipoint mapping: Making use of dominant repulsion-phase markers. **TAG. Theoretical and applied genetics. Theoretische und angewandte Genetik**, 107(6), 1102-1112.

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, 61(1), 20-52.

Mills, R. J., Young, C. A., Pallant, J. F. & Tennant, A. 2010. Development of a patient reported outcome scale for fatigue in multiple sclerosis: The Neurological Fatigue Index (NFI-MS). **Health and quality of life outcomes**, 8(1), 22-22.

Mobley, W. 1982. **Employee turnover: Causes, consequences and control**. Reading, MA: Addison-Wesley.

Mossholder, K. W., Settoon, R. P. & Henagan, S. C. 2005. A Relational Perspective on Turnover: Examining Structural, Attitudinal, and Behavioral Predictors. **Academy of Management Journal**, 48(4), 607-618.

Na-nan, K., Joungtrakul, J. & Dhienhirun, A. 2018. The Influence of Perceived Organizational Support and Work Adjustment on the Employee Performance of Expatriate Teachers in Thailand. **Modern Applied Science**, 12(3), 105.

Nancarrow, S., Bradbury, J., Pit, S. W. & Ariss, S. 2014. Intention to stay and intention to leave: are they two sides of the same coin? A cross-sectional structural equation modelling study among health and social care workers. **J Occup Health**, 56(4), 292-300.

Newman, A., Thanacoody, R. & Hui, W. 2011. The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: A study of

multinationals in the Chinese service sector. **The International Journal of Human Resource Management**, 22(8), 1765-1787.

Nickolls, J., Buck, I., Garland, M. & Skadron, K. 2008. Scalable parallel programming with CUDA. **Queue**, 6(2), 40-53.

Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R. & Munir, F. 2009. The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: a cross-sectional questionnaire survey. **Int J Nurs Stud**, 46(9), 1236-1244.

Opportunity Knocks.Org. 2012. **Engaging the Nonprofit Workforce: Mission, Management and Emotion**. Retrieved March 2015.

Pienaar, C. & Bester, C. L. 2008. The retention of academics in the early career phase: Empirical research. **SA Journal of Human Resource Management**, 6(2), 32-41.

Pieterse-Landman, E. 2012. **The Relationship between Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Characteristics and Intention to Quit.** Master Thesis. Stellenbosch University.

Piko, B. F. 2006. Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: a questionnaire survey. **Int J Nurs Stud**, 43(3), 311-318.

Polit, D. F. & Beck, C. T. 2008. **Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice**. New Jerssey: Lippincott Williams & Wilkins.

Preez, R. & Bendixen, M. 2015. The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. **International Journal of Bank Marketing**, 33(1), 78-91.

Saks Alan, M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, 21(7), 600-619.

Salanova, M., Agut, S. & Peiro, J. 2005. Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. **The Journal of applied psychology**, 90(6), 1217-1227.

Salanova, M. & Schaufeli, W. B. 2008. A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. **The International Journal of Human Resource Management**, 19(1), 116-131.

Scandura, T. A. & Williams, E. A. 2004. Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. **Journal of Vocational Behavior**, 65(3), 448-468.

Schaufeli, W. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. 2006. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire:A Cross-National Study. **Educational and Psychological Measurement**, 66(4), 701-716.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V. & Bakker, A. B. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. **Journal of Happiness Studies**, 3(1), 71-92.

Sellgren, S. F., Ekvall, G. & Tomson, G. 2008. Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. **J Nurs Manag**, 16(5), 578-587.

Seltzer, J. & Bass, B. M. 1990. Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. **Journal of Management**, 16(4), 693-703.

Shahid, A. 2018. Employee Intention to Stay: An Environment Based on Trust and Motivation. **Journal of Management Research**, 10(4), 58.

Shahid Iqbal, M., Ul Hassan, M. & Habibah, U. 2018. Impact of self-service technology (SST) service quality on customer loyalty and behavioral intention: The mediating role of customer satisfaction. **Cogent Business & Management**, 5(1), doi:10.1080/23311975.23312018.21423770.

Shantz, A., Saksida, T. & Alfes, K. 2014. Dedicating Time to Volunteering: Values, Engagement, and Commitment to Beneficiaries. **Applied Psychology**, 63(4), 671-697.

Shuck, B. & Wollard, K. 2009. Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. **Human Resource Development Review**, 9(1), 89-110.

Simpson, M. 2008. Engagement at work: A review of the literature. **International journal of nursing studies**, 46(7), 1012-1024.

Spangenberg, H. H. & Theron, C. C. 2002. Development of a Uniquely South African

Leadership Questionnaire. **South African Journal of Psychology**, 32(2), 9-25.

Stebila, D. J., Udupi, P. V. & Shantz, S. C. 2014. **U.S. Patent No. 8,776,176**. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

Suzuki, N., Rubin, D., Lidman, C., Aldering, G., Amanullah, R., Barbary, K. & Dawson, K. S. 2012. The Hubble Space Telescope cluster supernova survey. V. Improving the dark-energy constraints above z> 1 and building an early-type-hosted supernova sample. **The Astrophysical Journal**, 746(1), 85.

Tse, H. & Mitchell, R. 2010. A theoretical model of transformational leadership and knowledge creation: The role of open-mindedness norms and leader–member exchange. **Journal of Management & Organization**, 16(1), 83-99.

Tyagi, P. K. 1985. Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance. **Journal of Marketing**, 49(3), 76-86.

van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. A. M. & Frings-Dresen, M. H. W. 2003. Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. **Occupational Medicine**, 53(3), 191-200.

Vinger, G. & Cilliers, F. 2006. Effective transformational leadership behaviors for managing change. **SA Journal of Human Resource Management**, 4(2), 1-9.

Wang, W. 2011. **A Study Employees' Intention to Stay in Kedah State Development Corporation, Kedah, Malaysia.** Masters thesis. Universiti Utara Malaysia.

Yamazaki, Y. & Petchdee, S. 2015. Turnover Intention, Organizational Commitment, and Specific Job Satisfaction among Production Employees in Thailand. **Journal of Business and Management**, 4(4), 22-38.

Zeytinoglu, I. U., Keser, A., Yılmaz, G., Inelmen, K., Özsoy, A. & Uygur, D. 2012. Security in a sea of insecurity: job security and intention to stay among service sector employees in Turkey. **The International Journal of Human Resource Management**, 23(13), 2809-2823.

Zhang, J.-c., Ling, W.-q., Zhang, Z.-y. & Xie, J. 2015. Organizational commitment, work engagement, person-supervisor fit, and turnover intention: A total effect moderation model. **Social Behavior and Personality: An international**

journal, 43(10), 1657-1666.

Zheng, H., Kong, L. X. & Nahavandi, S. 2002. Automatic inspection of metallic surface defects using genetic algorithms. **Journal of Materials Processing Technology**, 125(427-433.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม : อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศ

<u>คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม</u>

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จัดทำโดย นายพลกฤต รักจุล ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ พนักงานประจำ ระดับปฏิบัติการและผู้ช่วยผู้จัดการระดับปฏิบัติการ ในร้านสะดวกซื้อ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความผูกพันที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีลักษณะความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรอีกทั้งสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามในการทำงาน ประกอบด้วย

1. ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในผู้นำจะต้องกระตุ้นการทำงานของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาของหน่วยงานอีกทั้งทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

2. ความผูกพันของพนักงาน หมายถึง ความผูกพันของพนักงานที่ต้องการอยู่หรือออกไปจากองค์กรซึ่งความผูกพันในงานของพนักงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามศักยภาพและความถนัดเฉพาะของตนประกอบด้วย

1. การสร้างพลัง หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจเช่นการสนับสนุนและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานผลตอบรับด้านประสิทธิภาพ

2. การอุทิศตน หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานเกิดขึ้นในแง่ของความมุ่งมั่นและพฤติกรรมที่มีบทบาทต่างๆในหน้าที่การงาน

3. ความตั้งใจจดจ่อกับงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการทำงานและผลลัพธ์ขององค์กรในเชิงบวก เช่นความมุ่งมั่นในเชิงบวก, มีประสิทธิภาพ, ความรู้สึกในการสร้างแรงบันดาลใจเกี่ยวกับการทำงาน

3. ความตั้งใจที่จะอยู่ หมายถึง ความตั้งใจของพนักงานในการที่จะอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ในปัจจุบันความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงานที่จะสร้างให้เกิดความผูกพันในระยะยาว จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานที่จะคงอยู่ต่อกับองค์กร หรือตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กร

4. ร้านสะดวกซื้อ หมายถึง ร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยจะมีลักษณะการจำหน่ายสินค้าอุปโภคและบริโภคประกอบไปด้วย บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) บริษัท เซ็นทรัลแฟมิลี่มาร์ทจำกัด และบริษัทสหลอว์สัน จำกัด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน เกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ข้อมูลพื้นฐานของพนักงาน

❍1.เพศชาย

❍2.เพศหญิง

2. อายุการทำงาน

❍1.น้อยกว่า 1 ปี

❍2.ระหว่าง 1 ปี – 5 ปี

❍3.มากกว่า 5 ปี

3. ตำแหน่ง

❍1. พนักงานระดับปฏิบัติการ

❍2.ผู้ช่วยผู้จัดการระดับปฏิบัติการ

4. สังกัดร้านสะดวกซื้อ

❍1.บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

❍2.บริษัท เซ็นทรัลแฟมิลี่มาร์ทจำกัด

❍3.บริษัทสหลอว์สัน จำกัด

5. เขตที่ตั้งของร้านสะดวกซื้อ

❍1.ภาคเหนือ

❍2.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

❍3.ภาคกลาง

❍3.ภาคใต้

ส่วนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดผู้วิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกระดับความคิดเห็นเพียงตัวเลือกเดียวโดยให้คะแนนตามแนวคิดของ Likert (1932) ที่มี 5 ระดับ (5 point rating scale) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด5 คะแนน, เห็นด้วยมาก 4 คะแนน,เห็นด้วยปานกลาง 3 คะแนน, เห็นด้วยน้อย 2 คะแนน, ไม่เห็นด้วย 1 คะแนน

	รายการ	**ระดับความคิดเห็น**				
		ไม่เห็นด้วย	**เห็นด้วยน้อย**	**เห็นด้วยปานกลาง**	**เห็นด้วยมาก**	**เห็นด้วยมากที่สุด**
1	ผู้จัดการ/หัวหน้างานมีการแสดงออกที่สร้างความน่าเคารพนับถือจากฉัน	①	②	③	④	⑤
2	ผู้จัดการ/หัวหน้างานตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งแม้ว่ามันจะเหมาะสมแล้วก็ตาม	①	②	③	④	⑤
3	ผู้จัดการ/หัวหน้างานของฉันมักจะพูดถึงค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญที่สุดของเขา	①	②	③	④	⑤
4	ผู้จัดการ/หัวหน้างานเสาะหาวิธีใหม่ๆในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ	①	②	③	④	⑤
5	ผู้จัดการ/หัวหน้างานของฉันมีมุมบอกในแง่บวกเสมอเมื่อพูดถึงภาพอนาคต	①	②	③	④	⑤
6	ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันสามารถสร้างความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับเขา	①	②	③	④	⑤
7	ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันพูดคุยในสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น	①	②	③	④	⑤
8	ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการตระหนักถึงเป้าหมาย	①	②	③	④	⑤

รายการ		ระดับความคิดเห็น				
		ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
9	ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันใช้เวลาไปกับการให้การสนับสนุนและการฝึกสอนงาน	①	②	③	④	⑤
11	ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันให้ความสำคัญกับประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	①	②	③	④	⑤
12	ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันปฏิบัติต่อคุณในฐานะปัจเจกบุคคลมากกว่าเพียงแค่เป็นพนักงานเท่านั้น	①	②	③	④	⑤
13	ผู้จัดการ/หัวหน้าคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากผลกระทบทางคุณธรรมจริยธรรมจากการตัดสินใจของเขา	①	②	③	④	⑤
14	ผู้จัดการ/หัวหน้ามีบุคลิกที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานได้	①	②	③	④	⑤
15	ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันสื่อสารอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ	①	②	③	④	⑤
16	ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันพิจารณาเกี่ยวกับตัวฉันว่ามีความต้องการความสามารถและความตั้งใจในการพัฒนาแตกต่างจากคนอื่นๆ	①	②	③	④	⑤
17	ผู้จัดการ/หัวหน้าทำให้ฉันมองปัญหาจากหลายแง่มุม	①	②	③	④	⑤
18	ผู้จัดการ/หัวหน้าช่วยเหลือฉันในการพัฒนาจุดแข็งของฉัน	①	②	③	④	⑤

รายการ		ระดับความคิดเห็น				
		ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
19	ผู้จัดการ/หัวหน้าแนะนำวิธีการใหม่ๆในการทำงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง	①	②	③	④	⑤
20	ผู้จัดการ/หัวหน้าให้ความสำคัญกับเป้าหมายในการทำงานงาน	①	②	③	④	⑤
21	ผู้จัดการ/หัวหน้าสามารถสร้างความมั่นใจถึงเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จ	①	②	③	④	⑤

ส่วนที่ 3 แบบวัดความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ผู้วิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกระดับความคิดเห็นเพียงตัวเลือกเดียวโดยให้คะแนนตามแนวคิดของ Likert (1932) ที่มี 5 ระดับ (5 point rating scale) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

มากที่สุด 5 คะแนน, มาก 4 คะแนน,ปานกลาง 3 คะแนน, น้อย 2 คะแนน, น้อยที่สุด 1 คะแนน

รายการ		ระดับความคิดเห็น				
		ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
1.	เมื่อฉันตื่นนอนในตอนเช้า ฉันรู้สึกอยากไปทำงาน	①	②	③	④	⑤
2.	ณ ที่ทำงาน ฉันรู้สึกเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงาน	①	②	③	④	⑤
3.	ณ ที่ทำงาน ฉันมุ่งมั่นบากบั่นแม้ว่าหลายสิ่งอาจเป็นไปไม่ค่อยดีนัก	①	②	③	④	⑤
4.	ฉันสามารถทำงานต่อเนื่องได้ในระยะเวลาอันยาวนาน	①	②	③	④	⑤
5.	ณ ที่ทำงาน ฉันเป็นคนยืดหยุ่นทนทานทางด้านจิตใจ	①	②	③	④	⑤
6.	ณ ที่ทำงาน ฉันรู้สึกมีพลังและกระตือรือร้น	①	②	③	④	⑤
7.	สำหรับฉันแล้ว งานของฉันช่างท้าทาย	①	②	③	④	⑤
8.	งานของฉันสร้างแรงบันดาลใจให้ฉัน	①	②	③	④	⑤
9.	ฉันกระตือรือร้นในงานของฉัน	①	②	③	④	⑤
10	ฉันภูมิใจในงานที่ฉันทำ	①	②	③	④	⑤
11	ฉันพบว่างานที่ฉันทำเต็มไปด้วยความหมายและจุดมุ่งหมาย	①	②	③	④	⑤
12	ขณะที่ฉันทำงาน ฉันลืมทุกสิ่งทุกอย่างรอบตัวฉัน	①	②	③	④	⑤
13	เวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วเมื่อฉันทำงาน	①	②	③	④	⑤
14	ฉันรู้สึกตื่นเต้นหลงใหลไปกับงานที่ทำอยู่	①	②	③	④	⑤
15	มันค่อนข้างยากที่จะแยกฉันออกจาก	①	②	③	④	⑤

รายการ		ระดับความคิดเห็น				
		ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
	งานของฉัน					
16	ฉันจดจ่อครุ่นคิดอยู่กับงานของฉัน	①	②	③	④	⑤
17	ฉันรู้สึกมีความสุขเมื่อฉันทำงานอย่างจริงจัง	①	②	③	④	⑤

ส่วนที่ 4 แบบวัดความตั้งใจจะอยู่ของพนักงาน (Intention to stay)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ผู้วิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกระดับความคิดเห็นเพียงตัวเลือกเดียวโดยให้คะแนนตามแนวคิดของ Likert (1932) ที่มี 5 ระดับ (5 point rating scale) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

มากที่สุด 5 คะแนน, มาก 4 คะแนน,ปานกลาง 3 คะแนน, น้อย 2 คะแนน, น้อยที่สุด 1 คะแนน

รายการ		ระดับความคิดเห็น				
		ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
1.	ฉันวางแผนที่จะออกจากองค์กรนี้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	①	②	③	④	⑤
2.	ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น ฉันเต็มใจที่จะออกจากองค์กรนี้ก่อนเกษียณ	①	②	③	④	⑤
3.	ฉันไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กรนี้	①	②	③	④	⑤
4.	ฉันวางแผนที่จะอยู่กับองค์กรนี้ให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	①	②	③	④	⑤
5.	ฉันอาจจะออกจากหน่วยงานนี้ภายในปีถัดไป	①	②	③	④	⑤

ภาคผนวก ข

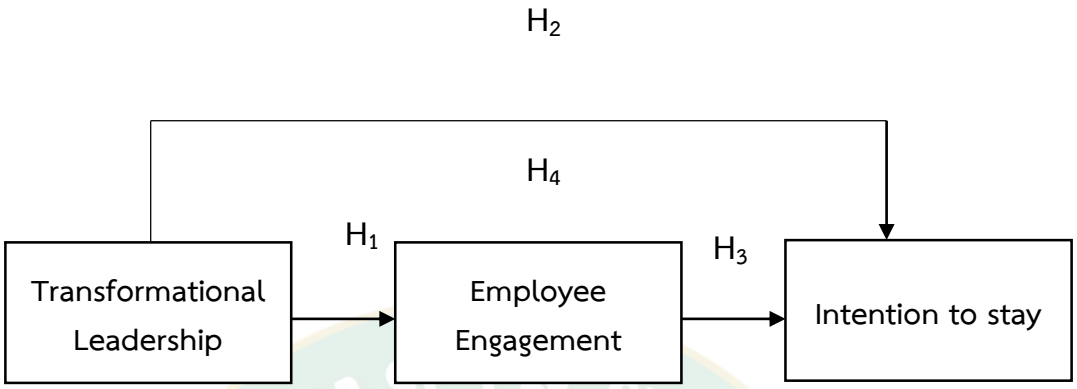
แบบประเมินเครื่องมือวิจัย

แบบประเมินเครื่องมือวิจัย
เรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความผูกพันที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันที่มีต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย

กรอบแนวคิดวิจัย



ผู้ศึกษาได้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย

นำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา กำหนดนิยามคำศัพท์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

แสดงข้อคำถามประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ด้านความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ (Charisma Leadership)

ที่	คำถาม	แหล่งที่มา
1	My immediate supervisor/manager acts in ways that builds my respect.	ElzettePieterse-Landman, 2012
2	My immediate supervisor/manager re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate.	ElzettePieterse-Landman, 2012
3	My supervisor/manager talks about his/her most important values and beliefs.	ElzettePieterse-Landman, 2012
4	My immediate supervisor/manager seeks differing perspectives when solving problems	ElzettePieterse-Landman, 2012
5	My immediate supervisor/manager talks optimistically about the future.	ElzettePieterse-Landman, 2012

แสดงข้อคำถามประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

ที่	คำถาม	แหล่งที่มา
1	My immediate supervisor/manager instils pride in being associated with him/her.	ElzettePieterse-Landman, 2012
2	My supervisor/manager talks enthusiastically about what needs to be accomplished	ElzettePieterse-Landman, 2012
3	My supervisor/manager specifies the importance of having a strong sense of purpose.	ElzettePieterse-Landman, 2012
4	My supervisor/manager spends time supporting and coaching.	ElzettePieterse-Landman, 2012
5	My supervisor/manager goes beyond his/her self-interest for the good of the group.	ElzettePieterse-Landman, 2012

แสดงข้อคำถามประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

ที่	คำถาม	แหล่งที่มา
1	My supervisor/manager treats you as an individual rather than just as a member of the group	ElzettePieterse-Landman, 2012
2	My supervisor/manager considers the moral and ethical consequences of his/her decisions.	ElzettePieterse-Landman, 2012
3	My supervisor/manager displays a sense of power and confidence	ElzettePieterse-Landman, 2012
4	My supervisor/manager articulates a compelling vision of the future.	ElzettePieterse-Landman, 2012
5	My supervisor/manager considers me as having different needs, abilities and aspirations from others.	ElzettePieterse-Landman, 2012

แสดงข้อคำถามประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ที่	คำถาม	แหล่งที่มา
1	My supervisor/manager gets me to look at problems from many different angles.	ElzettePieterse-Landman, 2012
2	My supervisor/manager helps me to develop my strengths.	ElzettePieterse-Landman, 2012
3	My supervisor/manager suggests new ways of looking at how to complete tasks/assignments.	ElzettePieterse-Landman, 2012
4	My supervisor/manager emphasizes the importance of having a collective sense of mission	ElzettePieterse-Landman, 2012
5	My supervisor/manager expresses confidence that goals will be achieved.	ElzettePieterse-Landman, 2012

แสดงข้อคำถามประเด็นความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) ด้านการสร้างพลัง (Vigor)

ที่	คำถาม	แหล่งที่มา
1	When I get up in the morning, I feel like going to work.	Schaufeli and Bakker (2001) Schaufeli and Bakker (2003)
2	At my work, I feel bursting with energy.	Schaufeli and Bakker (2001) Schaufeli and Bakker (2003)
3	At my work I always persevere, even when things do not go well.	Schaufeli and Bakker (2001) Schaufeli and Bakker (2003)
4	I can continue working for very long periods at a time.	Schaufeli and Bakker (2001) Schaufeli and Bakker (2003)
5	At my job, I am very resilient, mentally.	Schaufeli and Bakker (2001) Schaufeli and Bakker (2003)
6	At my job I feel strong and vigorous.	Schaufeli and Bakker (2001) Schaufeli and Bakker (2003)

แสดงข้อคำถามประเด็นความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) ด้านการอุทิศตน (Dedication)

ที่	คำถาม	แหล่งที่มา
1	To me, my job is challenging.	Schaufeli and Bakker (2001) Schaufeli and Bakker (2003)
2	My job inspires me.	Schaufeli and Bakker (2001) Schaufeli and Bakker (2003)
3	I am enthusiastic about my job.	Schaufeli and Bakker (2001) Schaufeli and Bakker (2003)
4	I am proud on the work that I do.	Schaufeli and Bakker (2001) Schaufeli and Bakker (2003)
5	I find the work that I do full of meaning and purpose.	Schaufeli and Bakker (2001) Schaufeli and Bakker (2003)

แสดงข้อคำถามประเด็นความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) ด้านความตั้งใจจดจ่อ (Absorption)

ที่	คำถาม	แหล่งที่มา
1	When I am working, I forget everything else around me.	Schaufeli and Bakker (2001) Schaufeli and Bakker (2003)
2	Time flies when I am working.	Schaufeli and Bakker (2001) Schaufeli and Bakker (2003)
3	I get carried away when I am working.	Schaufeli and Bakker (2001) Schaufeli and Bakker (2003)
4	It is difficult to detach myself from my job.	Schaufeli and Bakker (2001) Schaufeli and Bakker (2003)
5	I am immersed in my work.	Schaufeli and Bakker (2001) Schaufeli and Bakker (2003)
6	I feel happy when I am working intensely.	Schaufeli and Bakker (2001) Schaufeli and Bakker (2003)

แสดงข้อคำถามประเด็นความตั้งใจจะอยู่ของพนักงาน (Intention to stay)

ที่	คำถาม	แหล่งที่มา
1	I plan to leave this organization as Soon as possible.	Gary A. Markowitz (2011) FaribaBorhani (2014)
2	Under no circumstances will I voluntarily leave this organization Before I retire.	Newman, Alexander, Thanacoody, Rani and Hui, Wendy (2011) FaribaBorhani (2014)
3	I would be reluctant to leave this organization.	Newman, Alexander, Thanacoody, Rani and Hui, Wendy (2011)
4	I plan to stay at this organization as long as possible.	Newman, Alexander, Thanacoody, Rani and Hui, Wendy (2011) FaribaBorhani (2014)
5	I may leave the organization within the next year	FaribaBorhani (2014)

ขั้นตอนที่ 2. การแปลไปข้างหน้าอย่างเดียว (forward-only translation)

โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน คือ อาจารย์นิลุบล ศรีเทพ อาจารย์ผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ และ อาจารย์ปนัดดา เจริญศักดิ์ คณบดี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย

การแปลไปข้างหน้าอย่างเดียว (forward-only translation)โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่านด้านความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์

ข้อคำถาม สำหรับการวิจัย	ประเด็นข้อคำถามที่เลือก
My immediate supervisor/manager acts in ways that builds my respect.	ผู้จัดการ/หัวหน้างานมีการแสดงออกที่สร้างความน่าเคารพนับถือจากฉัน
My immediate supervisor/manager re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate.	ผู้จัดการ/หัวหน้างานตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งแม้ว่ามันจะเหมาะสมแล้วก็ตาม
My supervisor/manager talks about his/her most important values and beliefs.	ผู้จัดการ/หัวหน้างานของฉันมักจะพูดถึงค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญที่สุดของเขา
My immediate supervisor/manager seeks differing perspectives when solving problems	ผู้จัดการ/หัวหน้างานเสาะหาวิธีใหม่ๆในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ
My immediate supervisor/manager talks optimistically about the future.	ผู้จัดการ/หัวหน้างานของฉันมีมุมบอกในแง่บวกเสมอมเอพูดถึงภาพอนาคต

การแปลไปข้างหน้าอย่างเดียว (forward-only translation) โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่านด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

ข้อคำถาม สำหรับการวิจัย	ประเด็นข้อคำถามที่เลือก
My immediate supervisor/manager instils pride in being associated with him/her.	ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันสามารถสร้างความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับเขา
My supervisor/manager talks enthusiastically about what needs to be accomplished	ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันพูดคุยในสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น
My supervisor/manager specifies the importance of having a strong sense of purpose.	ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการตระหนักถึงเป้าหมาย
My supervisor/manager spends time supporting and coaching.	ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันใช้เวลาไปกับการให้การสนับสนุนและการฝึกสอนงาน
My supervisor/manager goes beyond his/her self-interest for the good of the group.	ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันให้ความสำคัญกับประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

การแปลไปข้างหน้าอย่างเดียว (forward-only translation) โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่านด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

ข้อคำถาม สำหรับการวิจัย	ประเด็นข้อคำถามที่เลือก
My supervisor/manager treats you as an individual rather than just as a member of the group	ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันปฏิบัติต่อคุณในฐานะปัจเจกบุคคลมากกว่าเพียงแค่เป็นพนักงานเท่านั้น
My supervisor/manager considers the moral and ethical consequences of his/her decisions.	ผู้จัดการ/หัวหน้าคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากผลกระทบทางคุณธรรมจริยธรรมจากการตัดสินใจของเขา
My supervisor/manager displays a sense of power and confidence	ผู้จัดการ/หัวหน้ามีบุคลิกที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานได้
My supervisor/manager articulates a compelling vision of the future.	ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันสื่อสารอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ
My supervisor/manager considers me as having different needs, abilities and aspirations from others.	ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันพิจารณาเกี่ยวกับตัวฉันว่ามีความต้องการ ความสามารถและความตั้งใจในการพัฒนาแตกต่างจากคนอื่นๆ

การแปลไปข้างหน้าอย่างเดียว (forward-only translation) โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่านด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ข้อคำถาม สำหรับการวิจัย	ประเด็นข้อคำถามที่เลือก
My supervisor/manager helps me to develop my strengths.	ผู้จัดการ/หัวหน้าช่วยเหลือฉันในการพัฒนาจุดแข็งของฉัน
My supervisor/manager suggests new ways of looking at how to complete tasks/assignments.	ผู้จัดการ/หัวหน้าแนะนำวิธีการใหม่ๆในการทำงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง
My supervisor/manager emphasizes the importance of having a collective sense of mission	ผู้จัดการ/หัวหน้าให้ความสำคัญกับเป้าหมายในการทำงานงาน
My supervisor/manager expresses confidence that goals will be achieved.	ผู้จัดการ/หัวหน้าสามารถสร้างความมั่นใจถึงเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จ

การแปลไปข้างหน้าอย่างเดียว (forward-only translation) ข้อคำถามสำหรับตัวแปรความผูกพันของพนักงานด้านการมีพลัง โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน

ข้อคำถาม สำหรับการวิจัย	ประเด็นข้อคำถามที่เลือก
When I get up in the morning, I feel like going to work.	เมื่อฉันตื่นนอนในตอนเช้า ฉันรู้สึกอยากไปทำงาน
At my work, I feel bursting with energy.	ณ ที่ทำงาน ฉันรู้สึกเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงาน
At my work I always persevere, even when things do not go well.	ณ ที่ทำงาน ฉันมุ่งมั่นบากบั่นแม้ว่าหลายสิ่งอาจเป็นไปไม่ค่อยดีนัก
I can continue working for very long periods at a time.	ฉันสามารถทำงานต่อเนื่องได้ในระยะเวลาอันยาวนาน”
At my job, I am very resilient, mentally.	ณ ที่ทำงาน ฉันเป็นคนยืดหยุ่นและอดทนต่อแรงกดดัน
At my job I feel strong and vigorous.	ณ ที่ทำงาน ฉันรู้สึกมีพลังและกระตือรือร้น

การแปลไปข้างหน้าอย่างเดียว (forward-only translation) ข้อคำถามสำหรับตัวแปรความผูกพันของพนักงานด้านการอุทิศตนโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน

ข้อคำถาม สำหรับการวิจัย	ประเด็นข้อคำถามที่เลือก
To me, my job is challenging.	สำหรับฉันแล้ว งานของฉันน่าท้าทาย
My job inspires me.	งานของฉันสร้างแรงบันดาลใจให้ฉัน
I am enthusiastic about my job.	ฉันกระตือรือร้นในงานของฉัน
I am proud on the work that I do.	ฉันภูมิใจในงานที่ฉันทำ
I find the work that I do full of meaning and purpose.	ฉันพบว่างานที่ฉันทำเต็มไปด้วยความหมายและจุดมุ่งหมาย
When I am working, I forget everything else around me.	ขณะที่ฉันทำงาน ฉันลืมทุกสิ่งทุกอย่างรอบตัวฉัน

การแปลไปข้างหน้าอย่างเดียว (forward-only translation) ข้อคำถามสำหรับตัวแปรความผูกพันของพนักงานด้านความตั้งใจจดจ่อกับงานโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน

ข้อคำถาม สำหรับการวิจัย	ประเด็นข้อคำถามที่เลือก
To me, my job is challenging.	สำหรับฉันแล้ว งานของฉันน่าท้าทาย
My job inspires me.	งานของฉันสร้างแรงบันดาลใจให้ฉัน
I am enthusiastic about my job.	ฉันกระตือรือร้นในงานของฉัน
I am proud on the work that I do.	ฉันภูมิใจในงานที่ฉันทำ
I find the work that I do full of meaning and purpose.	ฉันพบว่างานที่ฉันทำเต็มไปด้วยความหมายและจุดมุ่งหมาย

การแปลไปข้างหน้าอย่างเดียว (forward-only translation) ด้านข้อคำถามสำหรับตัวแปรความตั้งใจจะคงอยู่ของพนักงาน โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน

ข้อคำถาม สำหรับการวิจัย	ประเด็นข้อคำถามที่เลือก
Under no circumstances will I voluntarily leave this organization Before I retire.	ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น ฉันเต็มใจที่จะออกจากองค์กรนี้ก่อนเกษียณ
I would be reluctant to leave this organization.	ฉันไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กรนี้
I plan to stay at this organization as long as possible.	ฉันวางแผนที่จะอยู่กับองค์กรนี้ให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
I may leave the organization within the next year	ฉันอาจจะออกจากหน่วยงานนี้ภายในปีถัดไป

ขั้นตอนที่ 3. การแปลย้อนกลับ (back-translation)

โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน คือ อาจารย์ดร.ปริยากร สุริยศ อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

การแปลย้อนกลับ (back-translation) ข้อคำถามสำหรับตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ (Charisma Leadership) โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน

Items	ข้อคำถามเดิม	ผู้ทรงคุณวุฒิ
ผู้จัดการ/หัวหน้างานมีการแสดงออกที่สร้างความน่าเคารพนับถือจากฉัน	My immediate supervisor/manager acts in ways that builds my respect.	The manager / supervisor expresses his/her respectful actions for me.
ผู้จัดการ/หัวหน้างานตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งแม้ว่ามันจะเหมาะสมแล้วก็ตาม	My immediate supervisor/manager re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate.	The manager / supervisor re-examines the information even though it was appropriate
ผู้จัดการ/หัวหน้างานของฉันมักจะพูดถึงค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญที่สุดของเขา	My supervisor/manager talks about his/her most important values and beliefs.	My manager / supervisor often mentions about his/her most important values and beliefs.
ผู้จัดการ/หัวหน้างานเสาะหาวิธีใหม่ๆในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ	My immediate supervisor/manager seeks differing perspectives when solving problems	The managers / supervisors constantly search for new solutions.
ผู้จัดการ/หัวหน้างานของฉันมีมุมบอกในแง่บวกเสมอเมื่อพูดถึงภาพอนาคต	My immediate supervisor/manager talks optimistically about the future.	My manager / supervisor speaks clearly of the future.

การแปลย้อนกลับ (back-translation) ข้อคำถามสำหรับตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน

Items	ข้อคำถามเดิม	ผู้ทรงคุณวุฒิ
ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันสามารถสร้างความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับเขา	My immediate supervisor/manager instils pride in being associated with him/her.	My manager / supervisor can make me feel Proud to work with him/her.
ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันพูดคุยในสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น	My supervisor/manager talks enthusiastically about what needs to be accomplished	My manager / supervisor discusses what he/she wants to accomplish with enthusiasm.
ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการตระหนักถึงเป้าหมาย	My supervisor/manager specifies the importance of having a strong sense of purpose.	My manager / supervisor indicates the importance of recognizing goals.
ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันใช้เวลาไปกับการให้การสนับสนุนและการฝึกสอนงาน	My supervisor/manager spends time supporting and coaching.	My manager / supervisor spends time providing support and coaching.
ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันให้ความสำคัญกับประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	My supervisor/manager goes beyond his/her self-interest for the good of the group.	My manager / supervisor pays more attention to the common interest than personal interests.

การแปลย้อนกลับ (back-translation) ข้อคำถามสำหรับตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน

Items	ข้อคำถามเดิม	ผู้ทรงคุณวุฒิ
ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันปฏิบัติต่อคุณในฐานะปัจเจกบุคคลมากกว่าเพียงแค่เป็นพนักงานเท่านั้น	My supervisor/manager treats you as an individual rather than just as a member of the group	My manager / supervisor treats you exclusively, rather than seeing you as a group member.
ผู้จัดการ/หัวหน้าคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากผลกระทบทางคุณธรรมจริยธรรมจากการตัดสินใจของเขา	My supervisor/manager considers the moral and ethical consequences of his/her decisions.	The manager / supervisor considers the moral and ethical consequences of his/her decisions.
ผู้จัดการ/หัวหน้ามีบุคลิกที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานได้	My supervisor/manager displays a sense of power and confidence	My manager / supervisor can build confidence and belief for employees.
ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันสื่อสารอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ	My supervisor/manager articulates a compelling vision of the future.	My manager / supervisor clearly communicates an attractive future vision.
ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันพิจารณาเกี่ยวกับตัวฉันว่ามีความต้องการ ความสามารถและความตั้งใจในการพัฒนาแตกต่างจากคนอื่นๆ	My supervisor/manager considers me as having different needs, abilities and aspirations from others.	My manager / supervisor considers that I have different needs, ability and, determination of development from others.

การแปลย้อนกลับ (back-translation) ข้อคำถามสำหรับตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualized Consideration) โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน

Items	ข้อคำถามเดิม	ผู้ทรงคุณวุฒิ
ผู้จัดการ/หัวหน้าทำให้ฉันมองปัญหาจากหลายแง่มุม	My supervisor/manager gets me to look at problems from many different angles.	The manager / supervisor teaches me to look at the problem from many aspects.
ผู้จัดการ/หัวหน้าช่วยเหลือฉันในการพัฒนาจุดแข็งของฉัน	My supervisor/manager helps me to develop my strengths.	The manager / supervisor supports me to develop my strengths.
ผู้จัดการ/หัวหน้าแนะนำวิธีการใหม่ๆในการทำงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง	My supervisor/manager suggests new ways of looking at how to complete tasks/assignments.	The manager / supervisor suggests new working methods or assignments to be achieved.
ผู้จัดการ/หัวหน้าให้ความสำคัญกับเป้าหมายในการทำงานงาน	My supervisor/manager emphasizes the importance of having a collective sense of mission	The manager / supervisoremphasizes on work goals.
ผู้จัดการ/หัวหน้าสามารถสร้างความมั่นใจถึงเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จ	My supervisor/manager expresses confidence that goals will be achieved.	The managers / supervisor can ensure that goals will be achieved.

การแปลย้อนกลับ (back-translation) ข้อคำถามสำหรับตัวแปรความผูกพันของพนักงานด้านการสร้างพลังโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน

Items	ข้อคำถามเดิม	ผู้ทรงคุณวุฒิ
เมื่อฉันตื่นนอนในตอนเช้า ฉันรู้สึกอยากไปทำงาน	When I get up in the morning, I feel like going to work.	When I woke up in the morning, I want to go to work.
ณ ที่ทำงาน ฉันรู้สึกเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงาน	At my work, I feel bursting with energy.	At a workplace, I feel full of vigor.
ณ ที่ทำงาน ฉันมุ่งมั่นบากบั่นแม้ว่าหลายสิ่งอาจเป็นไปไม่ค่อยดีนัก	At my work I always persevere, even when things do not go well.	At a workplace, I work hard, although things may not work very well.
ฉันสามารถทำงานต่อเนื่องได้ในระยะเวลาอันยาวนาน”	I can continue working for very long periods at a time.	I can continue working for a long time.
ณ ที่ทำงาน ฉันเป็นคนยืดหยุ่นและอดทนต่อแรงกดดัน	At my job, I am very resilient, mentally.	At a workplace, I am flexible and patient under pressure.
ณ ที่ทำงาน ฉันรู้สึกมีพลังและกระตือรือร้น	At my job I feel strong and vigorous.	At a workplace, I feel energetic and enthusiastic.

การแปลย้อนกลับ (back-translation) ข้อคำถามสำหรับตัวแปรความผูกพันของพนักงานด้านการอุทิศตนโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน

Items	ข้อคำถามเดิม	ผู้ทรงคุณวุฒิ
สำหรับฉันแล้ว งานของฉันน่าท้าทาย	To me, my job is challenging.	For me, my work is challenging.
งานของฉันสร้างแรงบันดาลใจให้ฉัน	My job inspires me.	My work inspires me.
ฉันกระตือรือร้นในงานของฉัน	I am enthusiastic about my job.	I'm enthusiastic in my work.
ฉันภูมิใจในงานที่ฉันทำ	I am proud on the work that I do.	I am proud of my work.
ฉันพบว่างานที่ฉันทำเต็มไปด้วยความหมายและจุดมุ่งหมาย	I find the work that I do full of meaning and purpose.	I found that my work is meaningful and purposeful.

การแปลย้อนกลับ (back-translation) ข้อคำถามสำหรับตัวแปรความผูกพันของพนักงานด้านความตั้งใจจดจ่อกับงานโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน

Items	ข้อคำถามเดิม	ผู้ทรงคุณวุฒิ
ขณะที่ฉันทำงาน ฉันลืมทุกสิ่งทุกอย่างรอบตัวฉัน	When I am working, I forget everything else around me.	While I am working, I forget everything around me.
เวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วเมื่อฉันทำงาน	Time flies when I am working.	Time flies quickly when I work.
ฉันรู้สึกตื่นเต้นหลงใหลไปกับงานที่ทำอยู่	I get carried away when I am working.	I am excited and fascinated by my work.
มันค่อนข้างยากที่จะแยกฉันออกจากงานของฉัน	It is difficult to detach myself from my job.	It is quite difficult to separate me from my work.
ฉันจดจ่อครุ่นเคร่งอยู่กับงานของฉัน	I am immersed in my work.	I concentrated on my work.
ฉันรู้สึกมีความสุขเมื่อฉันทำงานอย่างจริงจัง	I feel happy when I am working intensely.	I feel happy when I work seriously.

การแปลย้อนกลับ (back-translation) ข้อคำถามสำหรับตัวแปรความตั้งใจจะอยู่ของพนักงานโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน

Items	ข้อคำถามเดิม	ผู้ทรงคุณวุฒิ
ฉันวางแผนที่จะออกจากองค์กรนี้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	I plan to leave this organization as Soon as possible.	I plan to leave this organization as soon as possible.
ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น ฉันเต็มใจที่จะออกจากองค์กรนี้ก่อนเกษียณ	Under no circumstances will I voluntarily leave this organization Before I retire.	No matter what happens, I intend to leave this organization before retirement.
ฉันไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กรนี้	I would be reluctant to leave this organization.	I am not willing to leave this organization.
ฉันวางแผนที่จะอยู่กับองค์กรนี้ให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	I plan to stay at this organization as long as possible.	I plan to stay with this organization for as long as possible.
ฉันอาจจะออกจากหน่วยงานนี้ภายในปีถัดไป	I may leave the organization within the next year	I may leave this department within the next year.

ขั้นตอนที่ 4. สร้างแบบสอบถามและตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถาม

สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับเรื่องการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน ที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทยและตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและมีผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจำนวน 12 ท่าน ดังต่อไปนี้

รองศาสตราจารย์ ดร.บุญฑวรรณ วิงวอน
รองศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ พิญญาพงษ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิราวัฒน์ ชมระกา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ สุขบำรุง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาศิริ เขตปิยรัตน์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สินีนาถ วิกรมประสิทธิ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ธิดารัตน์ เหมือนเดชา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุกัญญา สุจาคำ
อาจารย์ ดร.ชัชชัย สุจริต
อาจารย์ ดร.เบญจวรรณ สุจริต
อาจารย์ ดร.กุลยา อุปพงษ์
อาจารย์ ดร.ศิริกานดา แหยมคง

นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความตรง (Validity) โดยใช้วิธีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยการหาค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (content validity index –CVI) ดังนี้

(1) การหาค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหารายข้อ (item content validity index , I-CVI)จากสูตร

$$I\text{-}CVI = N_C/N$$

เมื่อ N_Cหมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินความสอดคล้องในระดับ 3 และ 4

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

(2) การหาค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ ((content validity for scale , S -CVI) โดยวิธีคำนวณหาค่าฉลี่ยของดัชนีความตรงเชิงเนื้อหารายข้อ (S-CVI/Ave) จากสูตร

S-CVI/Ave = S(S-CVI)/p

เมื่อ S(S-CVI)หมายถึง ผลรวมของค่า I-CVI

Pหมายถึง จำนวนข้อคำถามทั้งหมด

เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา Polity et al. (2007) เสนอว่า ค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาที่ถือได้ว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาดีเยี่ยม ควรมีค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหารายข้อ (I-CVI) 0.78ขึ้นไป และมีค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ (S-CVI/Ave) 0.90 ขึ้นไป

แสดงค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาที่ถือได้ว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์

ข้อ	ผู้ทรงคุณวุฒิ												ความคิดเห็นที่ตรงกัน	ค่า I-CVI
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
2	×	×	×	×	×	×	×	×	×	-	×	×	11	0.92
3	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
4	×	×	×	×	×	×	×	×	×	-	×	×	11	0.92
5	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
สัดส่วนที่ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.60	1.00	1.00	1. ค่าเฉลี่ย I-CVI = 0.97 2. ค่าเฉลี่ยสัดส่วนความเห็นฯ = 0.97 3. ค่าสัดส่วนผลรวมของคำตอบของทุกคน 58/60 = 0.97 4. ค่า SI-CVI/UA 3/5 = 0.60	

แสดงค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาที่ถือได้ว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อ	ผู้ทรงคุณวุฒิ												ความคิดเห็นที่ตรงกัน	ค่า I-CVI
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
6	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
7	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
8	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
9	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
10	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
สัดส่วนที่ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.60	1.00	1.00	1. ค่าเฉลี่ย I-CVI = 1.00 2. ค่าเฉลี่ยสัดส่วนความเห็นฯ = 1.00 3. ค่าสัดส่วนผลรวมของคำตอบของทุกคน 60/60 = 1.00 4. ค่า SI-CVI/UA 5/5 = 1.00	

แสดงค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาที่ถือได้ว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ข้อ	ผู้ทรงคุณวุฒิ												ความคิดเห็นที่ตรงกัน	ค่า I-CVI
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
11	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
12	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
13	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
14	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
15	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
สัดส่วนที่ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.60	1.00	1.00	1. ค่าเฉลี่ย I-CVI = 1.00 2. ค่าเฉลี่ยสัดส่วนความเห็นฯ = 1.00 3. ค่าสัดส่วนผลรวมของคำตอบของทุกคน 60/60 = 1.00 4. ค่า SI-CVI/UA 5/5 = 1.00	

แสดงค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาที่ถือได้ว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อ	ผู้ทรงคุณวุฒิ												ความคิดเห็นที่ตรงกัน	ค่า I-CVI
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
16	×	-	×	×	-	×	×	×	×	×	×	×	10	0.83
17	×	-	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	11	0.92
18	×	×	×	×	-	×	×	×	×	×	×	×	11	0.92
19	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
20	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
สัดส่วนที่ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.60	1.00	1.00	1. ค่าเฉลี่ย I-CVI = 0.93 2. ค่าเฉลี่ยสัดส่วนความเห็นฯ = 0.93 3. ค่าสัดส่วนผลรวมของคำตอบของทุกคน 56/60 = 0.93 4. ค่า SI-CVI/UA 2/5 = 0.40	

แสดงค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาที่ถือได้ว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาของตัวแปรความผูกพันของพนักงาน ด้านการมีพลัง

ข้อ	ผู้ทรงคุณวุฒิ												ความคิดเห็นที่ตรงกัน	ค่า I-CVI
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
21	×	-	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	11	0.92
22	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
23	×	-	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	11	0.92
24	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
25	×	×	×	×	×	×	×	×	-	×	×	×	11	0.92
26	×	×	×	×	×	×	×	×	-	×	×	×	11	0.92
สัดส่วนที่ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน	1.00	0.67	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	1.00	1.00	1.00	1. ค่าเฉลี่ย I-CVI = 0.95 2. ค่าเฉลี่ยสัดส่วนความเห็นฯ = 0.95 3. ค่าสัดส่วนผลรวมของคำตอบของทุกคน 62/66 = 0.94 4. ค่า SI-CVI/UA 2/6 = 0.33	

แสดงค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาที่ถือได้ว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาของตัวแปรความผูกพันของพนักงาน ด้านการอุทิศตน

ข้อ	ผู้ทรงคุณวุฒิ												ความคิดเห็นที่ตรงกัน	ค่า I-CVI
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
27	×	-	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	11	0.92
28	×	-	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	11	0.92
29	×	-	×	×	×	×	×	×	-	×	×	×	10	0.83
30	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
31	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
สัดส่วนที่ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน	1.00	0.4	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.80	0.86	1.00	1.00	1. ค่าเฉลี่ย I-CVI = 0.93 2. ค่าเฉลี่ยสัดส่วนความเห็นฯ = 0.93 3. ค่าสัดส่วนผลรวมของคำตอบของทุกคน 56/60 = 0.93 4. ค่า SI-CVI/UA 2/5= 0.40	

แสดงค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาที่ถือได้ว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาของตัวแปรความผูกพันของพนักงาน ด้านการตั้งใจจดจ่อกับงาน

ข้อ	ผู้ทรงคุณวุฒิ												ความคิดเห็นที่ตรงกัน	ค่า I-CVI
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
32	-	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	11	0.92
33	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
34	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
35	-	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	11	0.92
36	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
37	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
สัดส่วนที่ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน	0.67	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1. ค่าเฉลี่ย I-CVI = 0.97 2. ค่าเฉลี่ยสัดส่วนความเห็นฯ = 0.97 3. ค่าสัดส่วนผลรวมของคำตอบของทุกคน 64/66 = 0.97 4. ค่า SI-CVI/UA 4/6 = 0.67	

แสดงค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาที่ถือได้ว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาของตัวแปรความตั้งใจที่จะอยู่ของพนักงาน

ข้อ	ผู้ทรงคุณวุฒิ												ความคิดเห็นที่ตรงกัน	ค่า I-CVI
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
38	×	×	×	×	-	×	×	×	×	-	×	×	10	0.83
39	-	×	×	×	-	×	×	×	-	×	×	×	9	0.75
40	×	×	×	×	×	×	×	×	-	-	×	×	10	0.83
41	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	12	1.00
42	-	×	×	×	×	×	×	×	-	×	×	×	10	0.83
สัดส่วนที่ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน	0.60	1.00	1.00	1.00	0.60	1.00	1.00	1.00	0.40	0.60	1.00	1.00	1. ค่าเฉลี่ย I-CVI = 0.85 2. ค่าเฉลี่ยสัดส่วนความเห็นฯ = 0.85 3. ค่าสัดส่วนผลรวมของคำตอบของทุกคน 51/60 = 0.85 4. ค่า SI-CVI/UA 1/5 = 0.20	

ขั้นตอนที่ 5. นำแบบที่ได้ไปทดลองใช้ (Try Out)

นำแบบที่ได้ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนเพื่อหาความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยทำการทดสอบค่า Cornbrash's Alpha ได้ค่าความน่าเชื่อถือไม่น้อยกว่า 0.75 ถือว่ายอมรับได้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545)

ทำการทดสอบค่า Cronbach's Alpha ได้ค่าความน่าเชื่อถือแยกรายข้อประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ด้านความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์

ข้อคำถาม	Cronbach's Alpha
ผู้จัดการ/หัวหน้างานมีการแสดงออกที่สร้างความน่าเคารพนับถือจากฉัน	.692
ผู้จัดการ/หัวหน้างานตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งแม้ว่ามันจะเหมาะสมแล้วก็ตาม	.694
ผู้จัดการ/หัวหน้างานของฉันมักจะพูดถึงค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญที่สุดของเขา	.814
ผู้จัดการ/หัวหน้างานเสาะหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ	.656
ผู้จัดการ/หัวหน้างานของฉันมีมุมบอกในแง่บวกเสมอเมื่อพูดถึงภาพอนาคต	.626
ภาพรวม	**.745**

ทำการทดสอบค่า Cronbach's Alpha ได้ค่าความน่าเชื่อถือแยกรายข้อประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อคำถาม	Cronbach's Alpha
6. ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันสามารถสร้างความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับเขา	.869
7. ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันพูดคุยในสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น	.882
8. ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการตระหนักถึงเป้าหมาย	.870
9. ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันใช้เวลาไปกับการให้การสนับสนุนและการฝึกสอนงาน	.886
10. ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันให้ความสำคัญกับประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	.889
ภาพรวม	**.901**

ทำการทดสอบค่า Cornbrash’s Alpha ได้ค่าความน่าเชื่อถือแยกรายข้อประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ข้อคำถาม	Cronbach's Alpha
ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันปฏิบัติต่อคุณในฐานะปัจเจกบุคคลมากกว่าเพียงแค่เป็นพนักงานเท่านั้น	.844
ผู้จัดการ/หัวหน้าคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากผลกระทบทางคุณธรรมจริยธรรมจากการตัดสินใจของเขา	.811
ผู้จัดการ/หัวหน้ามีบุคลิกที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานได้	.822
ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันสื่อสารอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ	.858
ผู้จัดการ/หัวหน้าของฉันพิจารณาเกี่ยวกับตัวฉันว่ามีความต้องการความสามารถและความตั้งใจในการพัฒนาแตกต่างจากคนอื่นๆ	.858
ภาพรวม	**.868**

ทำการทดสอบค่า Cornbrash’s Alpha ได้ค่าความน่าเชื่อถือแยกรายข้อประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อคำถาม	Cronbach's Alpha
16. ผู้จัดการ/หัวหน้าทำให้ฉันมองปัญหาจากหลายแง่มุม	.873
17. ผู้จัดการ/หัวหน้าช่วยเหลือฉันในการพัฒนาจุดแข็งของฉัน	.890
18. ผู้จัดการ/หัวหน้าแนะนำวิธีการใหม่ๆในการทำงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง	.834
19. ผู้จัดการ/หัวหน้าให้ความสำคัญกับเป้าหมายในการทำงานงาน	.836
20. ผู้จัดการ/หัวหน้าสามารถสร้างความมั่นใจถึงเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จ	.827
ภาพรวม	**.878**

ทำการทดสอบค่า Cornbrash’s Alpha ได้ค่าความน่าเชื่อถือแยกรายข้อประเด็นความผูกพันของพนักงานด้านการสร้างพลัง

ข้อคำถาม	Cronbach's Alpha
21. เมื่อฉันตื่นนอนในตอนเช้าฉันรู้สึกอยากไปทำงาน	.908
22. ณที่ทำงานฉันรู้สึกเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงาน	.903
23. ณที่ทำงานฉันมุ่งมั่นบากบั่นแม้ว่าหลายสิ่งอาจเป็นไปไม่ค่อยดีนัก	.905
24. ฉันสามารถทำงานต่อเนื่องได้ในระยะเวลาอันยาวนาน	.901
25. ณที่ทำงานฉันเป็นคนยืดหยุ่นทนทานทางด้านจิตใจ	.928
26. ณที่ทำงานฉันรู้สึกมีพลังและกระตือรือร้น	.892
ภาพรวม	**.921**

ทำการทดสอบค่า Cornbrash’s Alpha ได้ค่าความน่าเชื่อถือแยกรายข้อประเด็นความผูกพันของพนักงานด้านการอุทิศตน

ข้อคำถาม	Cronbach's Alpha
27. สำหรับฉันแล้วงานของฉันช่างท้าทาย	.944
28. งานของฉันสร้างแรงบันดาลใจให้ฉัน	.942
29. ฉันกระตือรือร้นในงานของฉัน	.941
30. ฉันภูมิใจในงานที่ฉันทำ	.941
31. ฉันพบว่างานที่ฉันทำเต็มไปด้วยความหมายและจุดมุ่งหมาย	.947
ภาพรวม	**.954**

ทำการทดสอบค่า Cornbrash’s Alpha ได้ค่าความน่าเชื่อถือแยกรายข้อประเด็นความผูกพันของพนักงานด้านความตั้งใจจดจ่อกับงาน

ข้อคำถาม	Cronbach's Alpha
32. ขณะที่ฉันทำงานฉันลืมทุกสิ่งทุกอย่างรอบตัวฉัน	.948
33. เวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วเมื่อฉันทำงาน	.942
34. ฉันรู้สึกตื่นเต้นหลงใหลไปกับงานที่ทำอยู่	.939
35. มันค่อนข้างยากที่จะแยกฉันออกจากงานของฉัน	.930
36. ฉันจดจ่อครำ่เคร่งอยู่กับงานของฉัน	.932
37. ฉันรู้สึกมีความสุขเมื่อฉันทำงานอย่างจริงจัง	.940
ภาพรวม	**.948**

ทำการทดสอบค่า Cornbrash’s Alpha ได้ค่าความน่าเชื่อถือแยกรายข้อประเด็นความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน (Intention to stay)

ข้อคำถาม	Cronbach's Alpha
38. ฉันวางแผนที่จะออกจากองค์กรนี้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	.757
39. ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นฉันเต็มใจที่จะออกจากองค์กรนี้ก่อนเกษียณ	.857
40. ฉันไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กรนี้	.746
41. ฉันวางแผนที่จะอยู่กับองค์กรนี้ให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	.713
42. ฉันอาจจะออกจากหน่วยงานนี้ภายในปีถัดไป	.870
ภาพรวม	**.789**

ภาคผนวก ค

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CH	<---	TL	1.000				
MO	<---	TL	1.048	.030	35.230	***	par_1
ST	<---	TL	1.089	.031	34.705	***	par_2
CO	<---	TL	.960	.031	30.538	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
CH	<---	TL	.899
MO	<---	TL	.920
ST	<---	TL	.914
CO	<---	TL	.865

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TL	.324	.023	13.874	***	par_4
e1	.077	.006	12.854	***	par_5
e2	.065	.006	11.498	***	par_6
e3	.076	.006	11.925	***	par_7
e4	.100	.007	14.133	***	par_8

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CO	.749
ST	.836
MO	.846
CH	.808

Matrices (Group number 1 - Default model)

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	CO	ST	MO	CH
TL	.165	.249	.280	.224

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TL
CO	.960
ST	1.089
MO	1.048
CH	1.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TL
CO	.865
ST	.914
MO	.920
CH	.899

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TL
CO	.960
ST	1.089
MO	1.048
CH	1.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TL
CO	.865
ST	.914
MO	.920
CH	.899

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TL
CO	.000
ST	.000
MO	.000
CH	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TL
CO	.000
ST	.000
MO	.000
CH	.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	2.173	2	.337	1.087
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	2211.404	6	.000	368.567

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.002	.998	.991	.200
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.263	.337	-.104	.202

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.999	.997	1.000	1.000	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.333	.333	.333
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.173	.000	8.228
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	2205.404	2054.425	2363.717

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.004	.000	.000	.014
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	3.780	3.770	3.512	4.041

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.012	.000	.084	.719
Independence model	.793	.765	.821	.000

AIC

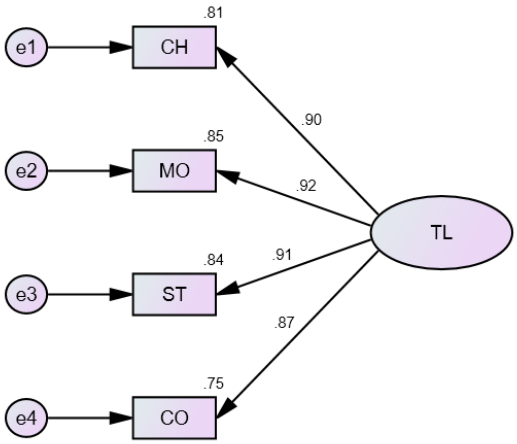
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	18.173	18.311	53.160	61.160
Saturated model	20.000	20.172	63.733	73.733
Independence model	2219.404	2219.473	2236.897	2240.897

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.031	.031	.045	.031
Saturated model	.034	.034	.034	.034
Independence model	3.794	3.536	4.064	3.794

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	1613	2480
Independence model	4	5



Chi-square=2.173,df=2,p-value=.337,
Chi-square/df=1.087,CFI=1.000,GFI=.998,
AGFI=.991,RMR=.002, RMSEA=.012

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VI	<---	EE	1.000				
DE	<---	EE	1.036	.038	27.235	***	par_1
AB	<---	EE	.909	.038	23.699	***	par_2

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
VI	<---	EE	.853
DE	<---	EE	.869
AB	<---	EE	.784

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EE	.250				
e1	.094	.009	10.386	***	par_3
e2	.087	.010	9.070	***	par_4
e3	.130	.010	13.080	***	par_5

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
AB	.615
DE	.756
VI	.727

Matrices (Group number 1 - Default model)

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	AB	DE	VI
EE	.210	.357	.319

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	EE
AB	.909
DE	1.036
VI	1.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	EE
AB	.784
DE	.869
VI	.853

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	EE
AB	.909
DE	1.036
VI	1.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	EE
AB	.784
DE	.869
VI	.853

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	EE
AB	.000
DE	.000
VI	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	EE
AB	.000
DE	.000
VI	.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	5	.331	1	.565	.331
Saturated model	6	.000	0		
Independence model	3	923.159	3	.000	307.720

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.008	1.000	.998	.167
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.176	.502	.004	.251

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000	.999	1.001	1.002	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.333	.333	.333
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	4.811
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	920.159	823.941	1023.762

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.001	.000	.000	.008
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	1.578	1.573	1.408	1.750

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.091	.774
Independence model	.724	.685	.764	.000

AIC

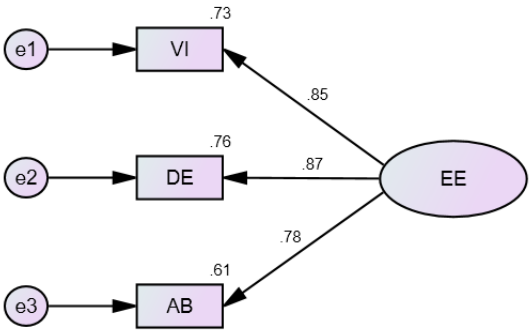
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	10.331	10.400	32.197	37.197
Saturated model	12.000	12.083	38.240	44.240
Independence model	929.159	929.200	942.279	945.279

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.018	.019	.027	.018
Saturated model	.021	.021	.021	.021
Independence model	1.588	1.424	1.765	1.588

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	6794	11734
Independence model	5	8



Chi-square=.331,df=1,p-value=.565,
Chi-square/df=.331,CFI=1.000,GFI=1.000,
AGFI=.998,RMR=.008, RMSEA=.000

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EE	<---	TL	.608	.037	16.391	***	par_6
CH	<---	TL	1.000				
MO	<---	TL	1.043	.030	35.026	***	par_1
ST	<---	TL	1.092	.031	35.111	***	par_2
CO	<---	TL	.961	.031	30.721	***	par_3
VI	<---	EE	1.000				
DE	<---	EE	.964	.039	24.694	***	par_4
AB	<---	EE	.875	.039	22.556	***	par_5
IN	<---	EE	.393	.064	6.145	***	par_7
IN	<---	TL	.137	.057	2.415	.016	par_8

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
EE	<---	TL	.658
CH	<---	TL	.899
MO	<---	TL	.916
ST	<---	TL	.917
CO	<---	TL	.867
VI	<---	EE	.884
DE	<---	EE	.843
AB	<---	EE	.788
IN	<---	EE	.349
IN	<---	TL	.132

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TL	.324	.023	13.891	***	par_9
e8	.157	.013	11.700	***	par_10
e1	.077	.006	13.010	***	par_11
e2	.068	.006	12.006	***	par_12
e3	.073	.006	11.943	***	par_13
e4	.099	.007	14.210	***	par_14
e5	.078	.008	9.379	***	par_15
e6	.104	.009	11.604	***	par_16
e7	.129	.010	13.595	***	par_17
e9	.282	.017	16.749	***	par_18

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
EE	.433
IN	.199
AB	.621
DE	.711
VI	.781
CO	.751
ST	.841
MO	.839
CH	.808

Matrices (Group number 1 - Default model)

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	IN	AB	DE	VI	CO	ST	MO	CH
TL	.011	.012	.016	.023	.162	.250	.258	.217
EE	.041	.197	.269	.375	.017	.027	.027	.023

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TL	EE
EE	.608	.000
IN	.376	.393
AB	.532	.875
DE	.586	.964
VI	.608	1.000
CO	.961	.000
ST	1.092	.000
MO	1.043	.000
CH	1.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TL	EE
EE	.658	.000
IN	.361	.349
AB	.518	.788
DE	.555	.843
VI	.581	.884
CO	.867	.000
ST	.917	.000
MO	.916	.000
CH	.899	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TL	EE
EE	.608	.000
IN	.137	.393
AB	.000	.875
DE	.000	.964
VI	.000	1.000
CO	.961	.000
ST	1.092	.000
MO	1.043	.000
CH	1.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TL	EE
EE	.658	.000
IN	.132	.349
AB	.000	.788
DE	.000	.843
VI	.000	.884
CO	.867	.000
ST	.917	.000
MO	.916	.000
CH	.899	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TL	EE
EE	.000	.000
IN	.239	.000
AB	.532	.000
DE	.586	.000
VI	.608	.000
CO	.000	.000
ST	.000	.000
MO	.000	.000
CH	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TL	EE
EE	.000	.000
IN	.229	.000
AB	.518	.000
DE	.555	.000
VI	.581	.000
CO	.000	.000
ST	.000	.000
MO	.000	.000
CH	.000	.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	18	113.457	18	.000	6.303
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	3624.420	28	.000	129.444

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.010	.953	.905	.476
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.199	.303	.103	.235

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.969	.951	.974	.959	.973
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.643	.623	.626
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	95.457	65.508	132.907
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3596.420	3402.319	3797.800

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.194	.163	.112	.227
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	6.196	6.148	5.816	6.492

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.095	.079	.112	.000
Independence model	.469	.456	.482	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	149.457	150.019	228.177	246.177
Saturated model	72.000	73.125	229.440	265.440
Independence model	3640.420	3640.670	3675.406	3683.406

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.255	.204	.319	.256
Saturated model	.123	.123	.123	.125
Independence model	6.223	5.891	6.567	6.223

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	149	180
Independence model	7	8

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

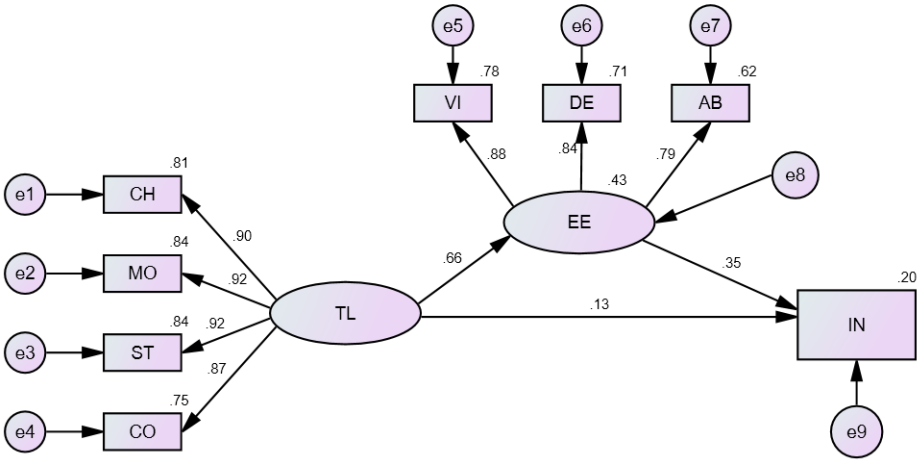
			M.I.	Par Change
e7	<-->	e9	9.118	.026
e6	<-->	e9	13.053	-.030
e5	<-->	e7	4.440	-.011
e4	<-->	e7	36.151	.034
e4	<-->	e5	21.800	-.023
e3	<-->	e9	9.917	.022
e3	<-->	e6	14.830	-.019
e3	<-->	e5	10.822	.015
e2	<-->	e8	4.111	-.011
e2	<-->	e9	8.108	-.019
e2	<-->	e7	8.890	-.015
e2	<-->	e6	7.382	.013
e1	<-->	e7	8.731	-.015
e1	<-->	e5	8.662	.013

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
AB	<---	IN	6.952	.073
AB	<---	CO	6.028	.064
DE	<---	IN	11.433	-.088
DE	<---	ST	6.137	-.057
VI	<---	ST	5.884	.052
VI	<---	CH	5.861	.056
CO	<---	AB	14.558	.093
ST	<---	IN	9.243	.067
MO	<---	IN	9.013	-.064
MO	<---	AB	7.544	-.059



Chi-square=113.457,df=18,P-value=.000, Chi-square/df=6.303,
CFI=.973,GFI=.953, AGFI=.905, RMR=.010, RMSEA=.095

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EE	<---	TL	.592	.039	15.202	***	par_6
CH	<---	TL	1.000				
MO	<---	TL	1.054	.030	35.049	***	par_1
ST	<---	TL	1.093	.032	34.660	***	par_2
CO	<---	TL	.973	.031	31.108	***	par_3
VI	<---	EE	1.000				
DE	<---	EE	.998	.041	24.552	***	par_4
AB	<---	EE	.880	.040	22.176	***	par_5
IN	<---	EE	.437	.072	6.080	***	par_7
IN	<---	TL	.131	.059	2.204	.028	par_8

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
EE	<---	TL	.645
CH	<---	TL	.896
MO	<---	TL	.920
ST	<---	TL	.915
CO	<---	TL	.868
VI	<---	EE	.872
DE	<---	EE	.862
AB	<---	EE	.782
IN	<---	EE	.382
IN	<---	TL	.125

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e4	<-->	e7	.034	.006	5.506	***	par_9
e4	<-->	e5	-.002	.006	-.319	.749	par_10
e3	<-->	e6	-.028	.007	-3.947	***	par_11
e6	<-->	e9	-.033	.009	-3.454	***	par_12
e2	<-->	e9	-.019	.007	-2.743	.006	par_13
e2	<-->	e8	-.005	.007	-.655	.512	par_14
e3	<-->	e8	.017	.008	2.060	.039	par_15
e1	<-->	e6	-.004	.006	-.667	.505	par_16
e1	<-->	e5	.015	.006	2.356	.018	par_17
e3	<-->	e5	.002	.007	.217	.829	par_18
e7	<-->	e9	.016	.010	1.603	.109	par_19

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
e4	<-->	e7	.297
e4	<-->	e5	-.020
e3	<-->	e6	-.334
e6	<-->	e9	-.205
e2	<-->	e9	-.142
e2	<-->	e8	-.045
e3	<-->	e8	.159
e1	<-->	e6	-.048
e1	<-->	e5	.184
e3	<-->	e5	.020
e7	<-->	e9	.085

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TL	.320	.023	13.835	***	par_20
e8	.157	.014	11.206	***	par_21
e1	.078	.006	13.071	***	par_22
e2	.065	.006	11.648	***	par_23
e3	.075	.006	11.996	***	par_24
e4	.099	.007	14.196	***	par_25
e5	.085	.009	9.738	***	par_26
e6	.093	.009	10.302	***	par_27
e7	.133	.010	13.685	***	par_28
e9	.274	.017	16.056	***	par_29

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
EE	.416
IN	.223
AB	.611
DE	.743
VI	.761
CO	.753
ST	.836
MO	.846
CH	.803

Matrices (Group number 1 - Default model)

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	IN	AB	DE	VI	CO	ST	MO	CH
TL	.040	-.047	.099	-.038	.166	.254	.264	.208
EE	.071	.172	.342	.300	-.053	.162	.009	-.039

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TL	EE
EE	.592	.000
IN	.389	.437
AB	.521	.880
DE	.591	.998
VI	.592	1.000
CO	.973	.000
ST	1.093	.000
MO	1.054	.000
CH	1.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TL	EE
EE	.645	.000
IN	.371	.382
AB	.504	.782
DE	.556	.862
VI	.563	.872
CO	.868	.000
ST	.915	.000
MO	.920	.000
CH	.896	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TL	EE
EE	.592	.000
IN	.131	.437
AB	.000	.880
DE	.000	.998
VI	.000	1.000
CO	.973	.000
ST	1.093	.000
MO	1.054	.000
CH	1.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TL	EE
EE	.645	.000
IN	.125	.382
AB	.000	.782
DE	.000	.862
VI	.000	.872
CO	.868	.000
ST	.915	.000
MO	.920	.000
CH	.896	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TL	EE
EE	.000	.000
IN	.259	.000
AB	.521	.000
DE	.591	.000
VI	.592	.000
CO	.000	.000
ST	.000	.000
MO	.000	.000
CH	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TL	EE
EE	.000	.000
IN	.246	.000
AB	.504	.000
DE	.556	.000
VI	.563	.000
CO	.000	.000
ST	.000	.000
MO	.000	.000
CH	.000	.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	29	9.835	7	.198	1.405
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	3624.420	28	.000	129.444

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.004	.996	.978	.194
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.199	.303	.103	.235

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.997	.989	.999	.997	.999
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.250	.249	.250
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP60

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	2.835	.000	15.325
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3596.420	3402.319	3797.800

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.017	.005	.000	.026
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	6.196	6.148	5.816	6.492

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.026	.000	.061	.847
Independence model	.469	.456	.482	.000

AIC

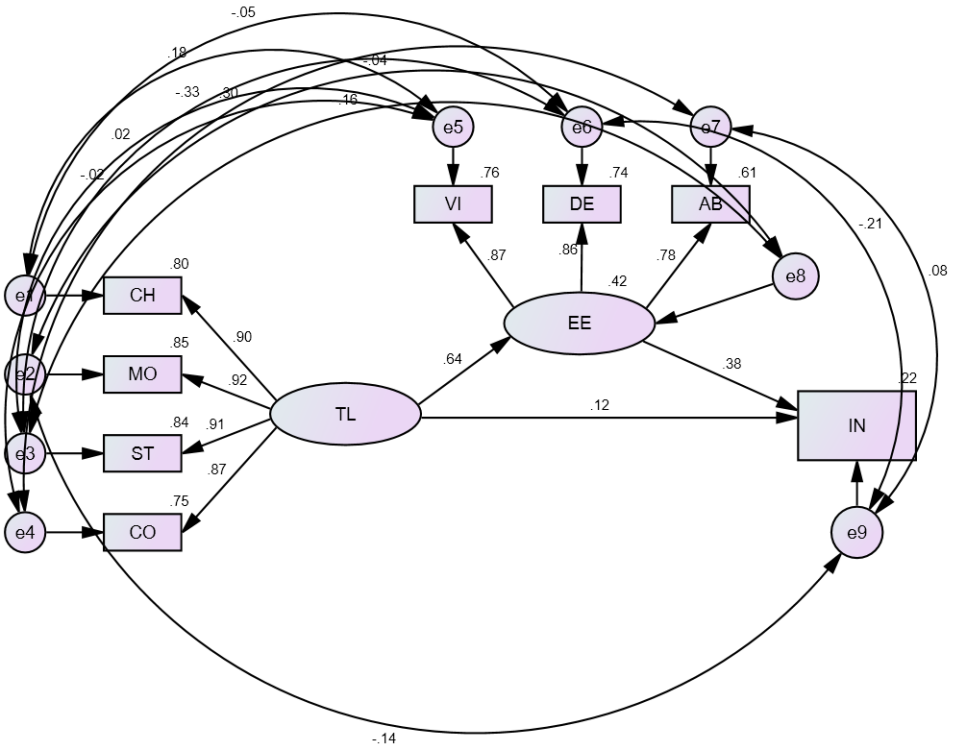
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	67.835	68.741	194.661	223.661
Saturated model	72.000	73.125	229.440	265.440
Independence model	3640.420	3640.670	3675.406	3683.406

ECVI

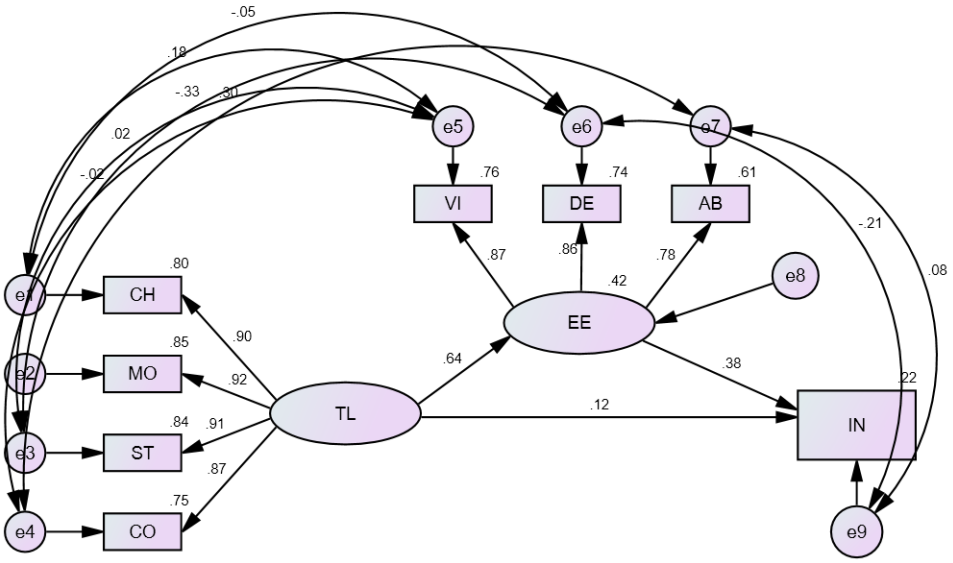
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.116	.111	.137	.118
Saturated model	.123	.123	.123	.125
Independence model	6.223	5.891	6.567	6.223

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	837	1099
Independence model	7	8



Chi-square=9.835,df=7,P-value=.198, Chi-square/df=1.405,
CFI=.999,GFI=.996, AGFI=.978, RMR=.004, RMSEA=.026



Chi-square=9.835,df=7,P-value=.198, Chi-square/df=1.405,
CFI=.999,GFI=.996, AGFI=.978, RMR=.004, RMSEA=.026

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นายพลกฤต รักจุล

เกิดเมื่อ 6 สิงหาคม 2527

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2554 ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย

พ.ศ. 2549 ปริญญาตรี สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2550 - 2555 อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย

พ.ศ. 2556 - 2557 อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตบางเขน

พ.ศ. 2558 - ปัจจุบัน อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ วิทยาลัยน่าน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์