

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว

The Effect of Transformation Leadership on Learning Organization in Tourism Business Corporations

ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ 1. เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างตัวแปรบุปปัจจัย และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว 3. เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างของประเภทผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ประชากร คือ พนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในกรุงเทพฯ จำนวน 2,984 แห่ง ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือและเก็บตัวอย่างได้จำนวน 476 คน คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 67.04 การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างด้วยโปรแกรม LISREL 8.50 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า (1) โมเดลการวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 58.41$, $df = 48$, $p = 0.11$, $RMSEA = 0.020$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.97$) แสดงว่าโมเดลเชิงสาเหตุของบุปปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานครมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี (2) บุปปัจจัยส่งอิทธิพลในทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลโดยรวมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าปัจจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การ และยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของประชากรกลุ่มเป้าหมาย และ (3) สถานประกอบการที่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยและชาวต่างชาติมีโมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมือนกันทั้งรูปแบบและขนาดอิทธิพลทุกค่าที่ทดสอบ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์การแห่งการเรียนรู้ ธุรกิจท่องเที่ยว

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to develop the transformation leadership causal model of the firms in tourism business, 2) to study the influence of the antecedents, transformational leadership on the characteristic of learning organization of employees in

¹ อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ e-mail: nopsivanun@gmail.com

tourism business corporations, and 3) to validate the developing structural equation modeling with empirical data. The target population was employees who worked in tourism and guide business. The questionnaire was used as a research instrument. A total of 476 completed questionnaires were returned (67.04% response rate). Structural Equation Model (SEM) by LISREL was used to analyze the data. The results of this study shows that: the measurement model is valid and well fit to empirical data ($\chi^2 = 58.41$, $df = 48$, $p = 0.11$, $RMSEA = 0.020$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.97$). This model exhibits acceptable levels of fit suggested by Byrne (1998), In addition it was found that the antecedents had positive effects on the transformation leadership. In this regard, when comparing these three influencing factors, it was further found that job motivation had higher positive effect on the transformation leadership than job satisfaction and organization commitment. Furthermore, the transformation leadership was found to have positive effect on the perceptions of employees in tourism business corporations regarding the characteristic of learning organization. The causal model of transformation leadership indicated invariance of the model formation and all parameters.

Keywords: Transformation Leadership, Learning Organization, Tourism Business

ความสำคัญของปัญหา

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำต่างมุ่งแสวงหาภาวะผู้นำหรือแบบผู้นำที่ดีที่สุด แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนว่า ภาวะผู้นำรูปแบบใดมีความเหมาะสมกับองค์กรธุรกิจท่องเที่ยว อย่างไรก็ตามปัจจุบันมีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ คือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory) ซึ่งนักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นว่า เป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารและพนักงานในยุคปัจจุบัน และจะเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 (ปัทมาส มีครองธรรม, 2548) เนื่องจากแนวคิดนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm Shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ (Empowerment) เป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยคุณธรรม (Moral) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม อำนาจ รวมทั้งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าแนวคิดภาวะผู้นำอื่นๆ นอกจากนี้ ทฤษฎีดังกล่าวนี้ยังมีแง่มุมที่มีความเฉพาะทำให้การวิจัยและ

พัฒนามีความแตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ และจากผลการวิจัยเชิงประจักษ์และการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจำนวนมากพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับขององค์กรสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้นได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543) จึงทำให้เป็นที่สนใจของนักวิชาการทางด้านการบริหารทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม การศึกษา รัฐบาล โรงพยาบาล รวมทั้งหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไรได้ศึกษาเพื่อเติมเต็มองค์ความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาอย่างต่อเนื่อง (Bass, 1999) แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ยังเป็นประเด็นปัญหาที่นักวิชาการในปัจจุบันยังค้นคว้ากันอยู่ทั่วโลก การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งไปที่กลุ่มประชากรเป้าหมายพิเศษที่มีผู้ศึกษาอย่างเป็นทางการไม่มากนัก ได้แก่ สถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมบริการที่สำคัญในการสร้างรายได้ให้แก่ประเทศไทย

การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมภาคบริการที่มีการขยายตัวสูงและมีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย เพราะนอกจากจะสร้างรายได้โดยมีมูลค่าเป็น

อันดับหนึ่งของการค้าบริการรวมของประเทศแล้ว ยังเป็นอุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดธุรกิจที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย อาทิ ธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์ โรงแรมที่พัก ภัตตาคารร้านอาหาร ร้านจำหน่ายของที่ระลึกและการคมนาคมขนส่ง เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการลงทุนการจ้างงาน และการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น โดยในแต่ละปีสามารถสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศในรูปเงินตราต่างประเทศปีละหลายแสนล้านบาท รวมทั้งสร้างกระแสเงินหมุนเวียนภายในประเทศจากคนไทยเที่ยวไทย นับแสนล้านบาทเช่นเดียวกัน ซึ่งในปี พ.ศ. 2552 ประเทศไทยมีรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศประมาณ 527,326 ล้านบาท หรือประมาณร้อยละ 8.5 ของมูลค่าส่งออกรวม (ร้อยละ 51.1 ของมูลค่าส่งออกภาคบริการ) หรือคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 5.8 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP) ขณะเดียวกัน ธุรกิจการท่องเที่ยวก่อให้เกิดการจ้างงานกว่า 2 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 6-7 ของแรงงานทั้งระบบ รวมทั้งยังช่วยกระจายรายได้และการจ้างงานไปสู่ชนบท ตามสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ รายได้เงินตราต่างประเทศดังกล่าวยังมีส่วนสำคัญที่ช่วยชดเชยการขาดดุลการค้าในช่วงที่การส่งออกสินค้าของไทยที่มีแนวโน้มชะลอตัวลงตามภาวะเศรษฐกิจโลก (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554) จากข้อมูลดังกล่าวสอดคล้องกับการพยากรณ์ธุรกิจการท่องเที่ยวขององค์การการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization : UNWTO) ไว้ว่า เมื่อถึงปี พ.ศ. 2563 จะมีนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศจำนวน 1,600 ล้านคน โดยที่ภูมิภาคที่มีแนวโน้มเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมคือ ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นจุดหมายการท่องเที่ยวแห่งใหม่ที่มีผู้นิยมเดินทางเข้ามาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีนักท่องเที่ยวเป็น 1 ใน 3 ของนักท่องเที่ยวภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

แม้ว่าการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ยังเป็นประเด็นปัญหาที่นักวิชาการในปัจจุบันยังค้นคว้ากันอยู่ทั่วโลก การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งไปที่กลุ่มประชากรเป้าหมายพิเศษที่มีผู้ศึกษาอย่างเป็นทางการไม่มากนัก ได้แก่ สถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทยและการศึกษาครั้งนี้ยังให้ความสำคัญตามหลักวิชาการเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ซึ่งข้อค้นพบไม่ว่าจะเป็น

อย่างไร่อมจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การธุรกิจท่องเที่ยวและเป็นการเติมเต็มองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อีกด้วย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างตัวแปรบุพบัจจัย และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว
3. เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างของประเภทผู้ถือหุ้นรายใหญ่

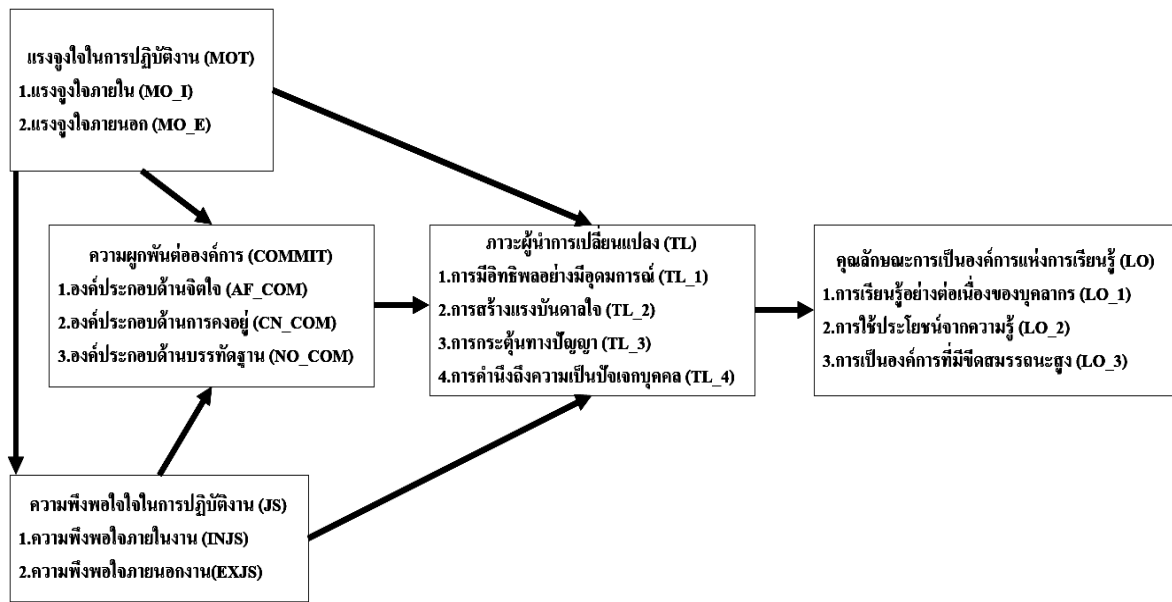
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

รายละเอียดของกรอบแนวคิดในการวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย Bass (1999: 11) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความพยายามของผู้นำที่จะเพิ่มอำนาจและยกระดับความสามารถของผู้ตาม ซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ 4 ตัว ดังนี้ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน 2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามในองค์การ 3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตามในฐานะเป็นผู้นำที่ให้การดูแลและเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนางาน โดยผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการ

ของปัจเจกบุคคล โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับอิทธิพลจากตัวแปร 3 ตัว ซึ่งเรียกว่าเป็น บุพปัจจัย² ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ 2 ตัว คือ 1. แรงจูงใจภายใน และ 2. แรงจูงใจภายนอก ซึ่ง Houston (2000) ได้อธิบายว่า แรงจูงใจภายใน เป็นสิ่งที่พนักงานได้รับการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกประสบความสำเร็จ และความรู้สึกว่าตนเองมีค่า ส่วนแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ สิ่งต่างๆ ที่เสนอให้กับพนักงานโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เช่น การขึ้นค่าจ้าง การเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง ตัวแปรต่อมา ได้แก่ ตัวแปรความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยแบบวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานปรับปรุงจากมหาวิทยาลัยมินเนโซตาฉบับย่อ ซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ 2 ตัว คือ 1. ความพึงพอใจภายในงาน เป็นความรู้สึกชอบหรือพอใจของพนักงานที่มีต่อลักษณะงานที่ตนเองได้ปฏิบัติ และ 2. ความพึงพอใจภายนอกงานเป็นความรู้สึกชอบหรือพอใจที่มีต่อปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ส่วนตัวแปรสุดท้าย คือ ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร ซึ่ง Meyer และ Allen (1990) เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 3 ตัว ได้แก่ 1. องค์กรประกอบด้านจิตใจ หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพันของสมาชิก หรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร 2. องค์กรประกอบด้านการคงอยู่กับองค์กร หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับสิ่งตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่ในองค์กรของสมาชิก โดยแสดงออกในรูปของ

พฤติกรรมต่อการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานและ 3. องค์กรประกอบด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานของสังคม โดยแสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร นอกจากนั้น ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) ได้เสนอถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรในประเทศไทยไว้ 3 ประการ คือ 1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร หมายถึง การมีความสามารถในการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์กร โดยการเรียนรู้ในแต่ละระดับจะมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน 2. การใช้ประโยชน์จากความรู้ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับแนวทางสำหรับการบริหารจัดการความรู้ที่มีอยู่ในตัวพนักงานและองค์กร เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้รับมาและ 3. การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามพันธกิจที่เป็นเลิศ และมีการพัฒนาผลการดำเนินงานให้มุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ แต่อย่างไรก็ตามข้อจำกัดการวิจัยครั้งนี้ คือ ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นระดับองค์กรแต่ใช้การวัดเป็นการรับรู้มิใช่คะแนนจริง และเป็นการวัดในระดับบุคคล เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังภาพที่ 1

² บุพปัจจัย หมายถึง ตัวแปรมาก่อน (Antecedent Variables) เป็นตัวแปรที่เข้ามามีอิทธิพลต่อตัวแปรอิสระ โดยที่ตัวแปรมาก่อนจะทำหน้าที่เป็นเหตุของการเกิดขึ้นของตัวแปรอิสระ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้มีหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ระดับบุคคล คือ พนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในกรุงเทพฯ จำนวน 2,984 แห่ง ที่มีรายชื่อในฐานข้อมูลบริการออนไลน์ของสำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ กรมการท่องเที่ยว (www.tourismcentre.go.th) โดยให้พนักงานเป็นตัวแทนตอบคำถาม

ตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้มาโดยการคัดเลือกองค์การธุรกิจนำเที่ยวแบบหลายขั้นตอนและการวิจัยครั้งนี้ต้องวิเคราะห์โมเดลอิสระ เพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีโลคัลไลฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood) ดังนั้น โมเดลการวิจัยจึงต้องใช้จำนวนตัวอย่างขนาดใหญ่ และได้ตรวจสอบเงื่อนไขเกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิเคราะห์ โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (SEM) โมเดลในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าไม่น้อยกว่า 40 ค่า ซึ่ง Hair, Anderson, Tatham and Black (1998 อ้างถึงใน สุกมาส อังคุโชติ และคณะ, 2551) เสนอว่า เกณฑ์ขั้นต่ำในการกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น สามารถใช้ผู้ตอบ

5-10 คนต่อพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า ดังนั้น จำนวนตัวอย่าง คือ ประมาณ 200-400 ตัวอย่าง นอกจากนั้น การวิจัยครั้งนี้ยังทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน (Model Invariance) หรือการวิเคราะห์ด้วย Multi-sample Analysis ที่แยกเป็น 2 โมเดล ขนาดตัวอย่างควรเป็น 400-800 คน ผู้วิจัยจึงทำการสุ่มอย่างง่าย โดยกำหนดตารางเลขสุ่มแก่สถานประกอบการ แล้วสุ่มตัวอย่างจำนวน 800 ชุด แล้วเก็บข้อมูลจากพนักงานอย่างน้อย 1 คนต่อ 1 องค์กร ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 476 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับคืน ร้อยละ 67.04 ซึ่งเพียงพอต่อการทดสอบ

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

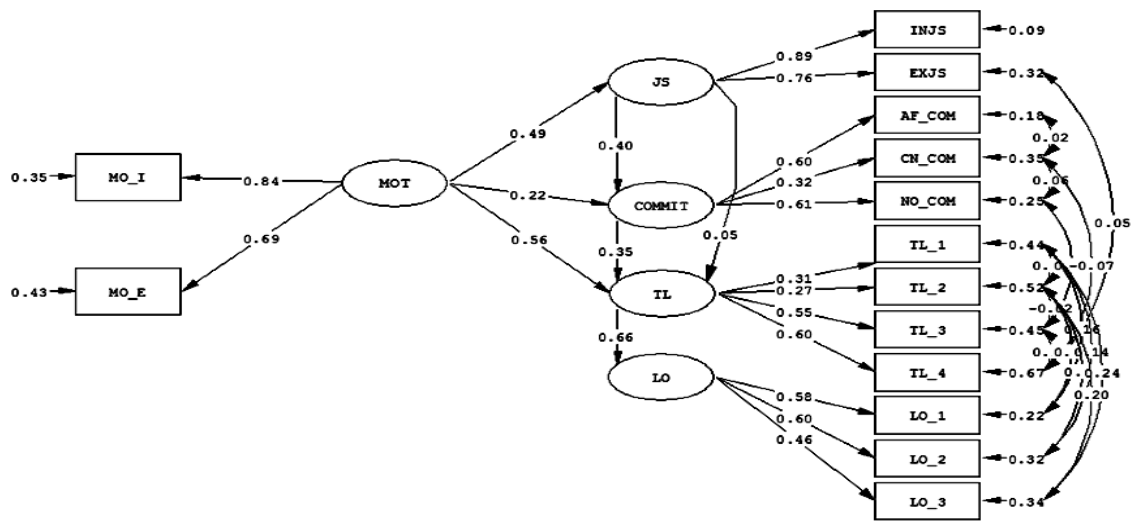
ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว ตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2555 ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2555 และได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย คือ ความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งพบว่ามีความตั้งแต่ 0.892-0.946 ซึ่งยอมรับได้

ผลการศึกษา

1. ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างบุพบัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อ

คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้อง ระหว่างโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ซึ่งมีค่าเท่ากับ 58.41 ที่ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 48 ค่าความน่าจะเป็น (p) = 0.11 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่

ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.026 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสอง (RMSEA) เท่ากับ 0.020 และค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (X^2 / df) เท่ากับ 1.21 จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าค่า GFI และ AGFI มีค่าเข้าใกล้ 1 ค่า RMR และ RMSEA มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ และค่าไค-สแควร์สัมพันธ์มีค่าน้อยกว่า 2 แสดงว่าโมเดลตามที่กำหนดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=58.41, df=48, P-value=0.1120, RMSEA=0.020

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 1: ขนาดอิทธิพลระหว่างตัวแปรและอัตราความสามารถในการใช้ตัวแปรแฝงอธิบายการผันแปรของตัวชี้วัด

ค่าสถิติ												
ไค-สแควร์= 58.41 , df = 48 , p = 0.11 , GFI = 0.98 , AGFI = 0.97 , SRMR = 0.026 , RMSEA = 0.020 , $X^2 / df = 1.21$												
ขนาดของอิทธิพลจากตัวแปรสาเหตุไปตัวแปรผล												
ตัวแปร ผล	JS			COMMIT			TL			LO		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
MOT	0.49	-	0.49	0.22	0.18	0.40	0.56	0.16	0.72	-	0.46	0.46
JS	-	-	-	0.40	-	0.40	0.05	0.13	0.18	-	0.12	0.12
COMMIT	-	-	-	-	-	-	0.35	-	0.35	-	0.22	0.22
TL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.66	-	0.66
LO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

อัตราความสามารถในการใช้ตัวแปรแฝงอธิบายการผันแปรของตัวชี้วัด (R^2)				
	JS	COMMIT	TL	LO
R Square	0.28	0.30	0.65	0.48

จากตารางที่ 1 เมื่อพิจารณาผลการประมาณค่าอิทธิพลของตัวแปรแฝงในโมเดลสมการเชิงโครงสร้างบุพปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานครพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับอิทธิพลจากบุพปัจจัยซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์การ โดยบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.72 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.56 และอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.16 สำหรับตัวแปรที่มีอิทธิพลรองลงมา คือ ความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงมีขนาดค่อนข้างต่ำเท่ากับ 0.35 ในขณะที่ตัวแปรความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพบว่า มีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.18 โดยเป็น

อิทธิพลทางตรงอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่มีขนาดต่ำเท่ากับ 0.05 ขณะที่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 0.13 ผลการวิเคราะห์ยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลค่อนข้างสูงเท่ากับ 0.66

2. ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น โดยการวิเคราะห์จะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรก เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบหรือลักษณะของโมเดล และส่วนที่สอง เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของพารามิเตอร์ ดังแสดงรายละเอียดผลการทดสอบสมมติฐานดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2: ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวิจัย

สมมติฐาน	X^2	df	X^2 / df	GFI	NNFI	CFI	RMR
8.1 H_{form}	130.4	102	1.27	0.93	0.97	0.97	0.037
8.2 $H_{\Delta x}$	135.4	105	1.29	0.93	0.97	0.97	0.038
8.3 $H_{\Delta x \Delta y}$	145.4	117	1.24	0.93	0.97	0.97	0.038
8.4 $H_{\Delta x \Delta y \phi}$	160.4	132	1.21	0.93	0.97	0.97	0.040
8.5 $H_{\Delta x \Delta y \sigma}$	165.4	139	1.19	0.93	0.97	0.97	0.040
8.6 $H_{\Delta x \Delta y \sigma \beta}$	177.4	154	1.15	0.93	0.97	0.97	0.044
8.7 $H_{\Delta x \Delta y \sigma \beta \nu}$	207.4	169	1.22	0.93	0.96	0.97	0.047
8.8 $H_{\Delta x \Delta y \sigma \beta \nu \theta_1}$	235.4	187	1.25	0.93	0.97	0.97	0.047
8.9 $H_{\Delta x \Delta y \sigma \beta \nu \theta_1 \theta_2}$	325.4	257	1.26	0.92	0.96	0.96	0.047
$\Delta X_{21}^2 = 5$					$dfX_{21}^2 = 3$		
$\Delta X_{32}^2 = 10$					$dfX_{32}^2 = 12$		
$\Delta X_{43}^2 = 15$					$dfX_{43}^2 = 15$		
$\Delta X_{54}^2 = 5$					$dfX_{54}^2 = 7$		
$\Delta X_{65}^2 = 12$					$dfX_{65}^2 = 15$		
$\Delta X_{76}^2 = 30$					$dfX_{76}^2 = 15$		
$\Delta X_{87}^2 = 28$					$dfX_{87}^2 = 18$		
$\Delta X_{98}^2 = 90$					$dfX_{98}^2 = 70$		

หมายเหตุ: ** $p < 0.01$

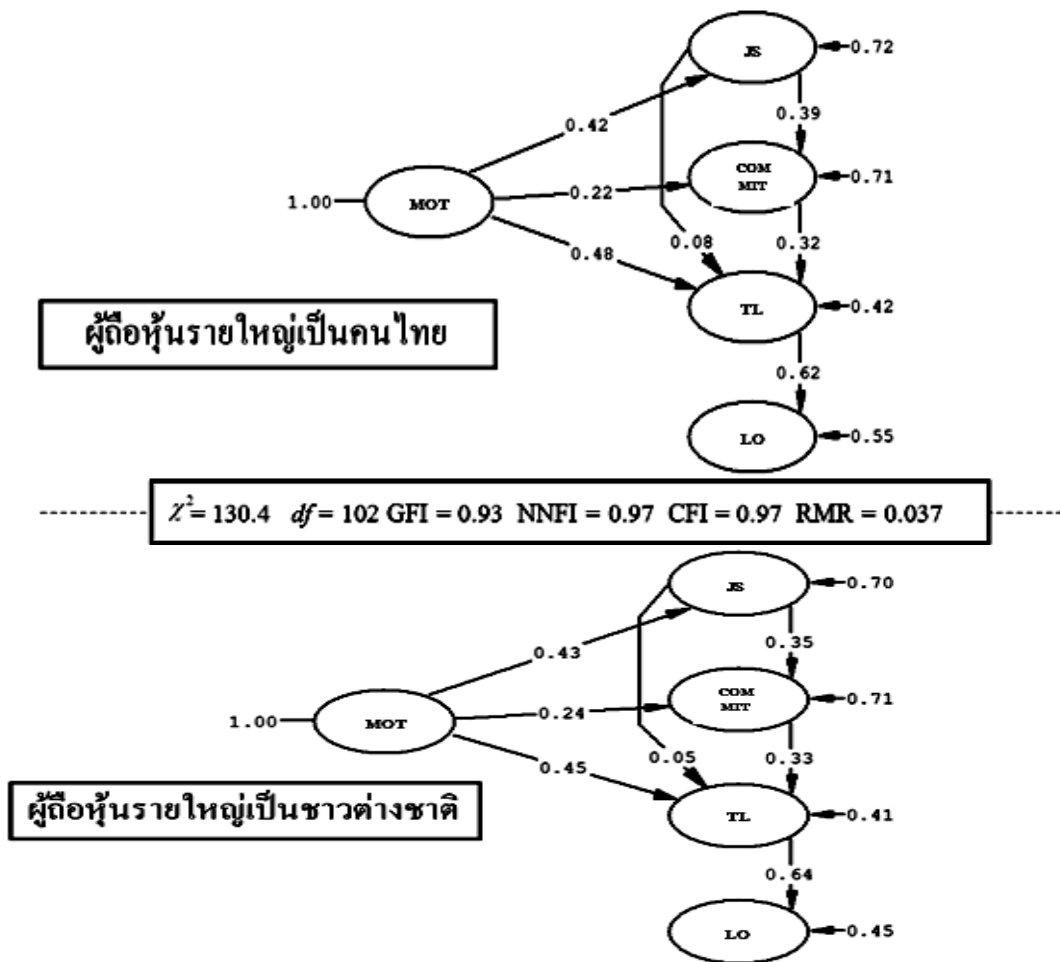
จากตารางที่ 2 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์โมเดลการวิจัย ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดลพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่า $X^2 = 130.4$

$df = 102$ GFI = 0.93 NNFI = 0.97 CFI = 0.97 RMR = 0.037 และ $X^2 / df = 1.27$ จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า ค่า GFI, NNFI และ CFI มีค่าเข้าใกล้ 1 ค่า RMR มีค่าใกล้ศูนย์ และค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า 2 โดยทุกค่า

ให้ผลที่สอดคล้องกัน จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่าโมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทย (N = 274) และผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นชาวต่างชาติ (N = 202) มีรูปแบบที่เหมือนกัน ดังแสดงการเปรียบเทียบโมเดลในภาพที่ 3

จากตารางที่ 2 ยังวิเคราะห์ได้อีกว่า โมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยกับคนต่างชาตินอกจากมีรูปแบบหรือลักษณะโมเดลที่เหมือนกันแล้วนั้น ค่าอิทธิพลต่างๆ หรือค่าพารามิเตอร์ใน

โมเดลยังมีค่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอีกด้วย ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าโมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดล และมีความไม่แปรเปลี่ยนของน้ำหนักพารามิเตอร์ทุกค่า ซึ่งเป็นสิ่งยืนยันว่าไม่ว่าองค์การธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยหรือคนต่างชาตินั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานมีความสำคัญหรือมีอิทธิพลต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง เพราะไม่ว่าจะวิเคราะห์ด้วยประชากรที่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มยังให้ผลการวิเคราะห์โมเดลที่เหมือนกัน



ภาพที่ 3 โมเดลเชิงสาเหตุและผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่แตกต่างกันมีความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดล

อภิปรายผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญ ต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงว่า ถ้าพนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้นสังเกตได้จาก มีการประพฤติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานทุกระดับ มีการทุ่มเทเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ควบคุมอารมณ์ได้ดีในสถานการณ์วิกฤต มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมุ่งให้ความสนใจในการค้นหาวិธีทำงานให้เกิดความสำเร็จ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น อีกทั้งจะมีการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาจุดเด่นของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล เป็นต้น ดังนั้น หากมีการปฏิบัติดังกล่าวที่มากขึ้นในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวแล้วย่อมส่งผลให้ภาพโดยรวมของพนักงานในองค์กรธุรกิจมีการปฏิบัติงานสูงขึ้น ได้แก่ 1. ทำให้มีพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพิ่มสูงขึ้นสังเกตได้จาก พนักงานนำเที่ยวในองค์กรธุรกิจนำเที่ยวมีการเรียนรู้ พัฒนาขีดความสามารถของตนเองรวมทั้งศึกษาข้อผิดพลาดในอดีตแล้วนำมาแก้ไขข้อผิดพลาดจากการทำงาน 2. ทำให้มีพฤติกรรมในการใช้ประโยชน์จากความรู้เพิ่มขึ้น สังเกตได้จากการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับการศึกษาอบรมมาใช้ ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมให้อิสราภาพแก่พนักงานในการใช้ความรู้จากเอกสาร คู่มือต่างๆ รวมทั้งจัดเก็บข้อมูลความรู้ให้เป็นระบบ 3. มีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงานกับองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยสังเกตได้จากการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนงานอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานได้อย่างรวดเร็ว มีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งการพัฒนางานโดยรวมมากกว่ามุ่งพัฒนาเพียงด้านใดด้านหนึ่ง และสามารถประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี ผลการวิจัยดังที่กล่าวมาแล้วมีความสอดคล้องกับ Singh (2008) ที่ได้ศึกษาผู้บริหารระดับกลางในองค์กรธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์ประเทศอินเดียกลุ่มสถาบันการเงินจำนวน 436 แห่ง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะด้านการกระตุ้นทางปัญญามักจะทำให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งจะส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง และยิ่งสอดคล้องกับ John

(2005) ที่กล่าวว่า การสื่อสารที่ชัดเจนและการกระตุ้นให้ผู้ใ้บังคับบัญชาใช้ความคิดในการแก้ปัญหาซึ่งเป็นคนคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังมีผลการวิจัยที่อธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น LeBrasseur, Whissell และ Ojha (2002) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่เคยทำผิดพลาด แล้วนำมาแก้ไขหรือพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อนร่วมงานตลอดเวลา

2. จากผลการศึกษาคั้งนี้ แม้จะพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ก็มีอิทธิพลทางอ้อมโดยส่งผ่านความผูกพันต่อองค์กร จากผลการวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่ได้ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่มีอิทธิพลทางตรงที่ส่งผ่านความผูกพันต่อองค์กรก่อนแล้วจึงส่งอิทธิพลผ่านไปยังการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงว่า การที่องค์กรธุรกิจท่องเที่ยวสรรหาวิธีการเพื่อที่จะเพิ่มระดับความพึงพอใจให้แก่พนักงานนำเที่ยว โดยอาจจะเชื่อว่าถ้าพนักงานนำเที่ยวมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้นแล้วจะส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มขึ้นของการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความเชื่อดังกล่าวไม่จำเป็นเสมอไปว่าจะสามารถทำให้พนักงานทุกคนมีพฤติกรรมการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างที่องค์กรธุรกิจท่องเที่ยวต้องการ ดังนั้น องค์กรธุรกิจท่องเที่ยวควรให้ความสำคัญต่อปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน อาทิ ให้ความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก ด้วยการให้ออกาสพนักงานทุกคนในองค์กรแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน ได้รับโอกาสเข้าอบรมที่ต่างประเทศ สนับสนุนให้บรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสมตามประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจภายในของบุคลากรให้สูงขึ้น อาทิ การสร้างภาพลักษณ์ของความเป็นพนักงานนำเที่ยวมืออาชีพเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งผลการวิจัยที่พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ และผลการวิจัยดังกล่าวนี้ยังสอดคล้องกับ ดวงพร ศรีจันทร์

(2540) และ สุทธิ จันทร่มังคัง (2545) ที่ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

3. จากผลการศึกษาที่พบว่า ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นบุพปัจจัยหรือปัจจัยที่เกิดขึ้นมาก่อนและมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานนำเที่ยว เมื่อวิเคราะห์ต่อไปอีกจะพบว่า ก่อนที่บุพปัจจัยกลุ่มนี้จะส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บุพปัจจัยดังกล่าวยังมีอิทธิพลต่อกันด้วยเช่นกัน กล่าวคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่าเมื่อพนักงานนำเที่ยวมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอกในระดับที่สูงขึ้นแล้วจะทำให้พนักงานนำเที่ยวเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วย โดยสังเกตได้จากข้อมูลทางสถิติที่แสดงให้เห็นว่า พนักงานนำเที่ยวมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำหรืองานที่ได้รับมอบหมายว่าเป็นงานที่มีคุณค่าและเหมาะสมกับตนเอง เนื่องจากสามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติของหัวหน้างาน หรือนโยบายของหน่วยงานในระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจจะเนื่องมาจากแรงจูงใจเป็นสิ่งที่กระตุ้นสร้างให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีที่สุดและไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจภายในหรือแรงจูงใจภายนอกต่างก็มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และการคงอยู่ของพนักงาน ดังนั้น เมื่อพนักงานนำเที่ยวตลอดจนผู้ร่วมงานเมื่อได้รับแรงกระตุ้นจากแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกแล้วย่อมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Eskildsen และ Dahlgard (2000) ศึกษาและพบว่า ในปัจจุบันผู้บริหารองค์กรได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมไปสู่การให้ความสนใจเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางธุรกิจ เพราะคิดว่าสิ่งที่เป็นแก่นสาระสำคัญของความเป็นเลิศ คือ พนักงาน เพราะเป็นผู้ขับเคลื่อนความเป็นเลิศ ดังนั้น องค์กรธุรกิจหรือองค์กรอื่นๆ ควรให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานก่อนเป็นลำดับต้นๆ และยังคงสอดคล้องกับ Yurtseven และ Halici (2012) ที่ได้ศึกษาปัญหาและสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศตุรกี ผลการศึกษาพบว่า การที่พนักงานโรงแรมจะเกิดความ

พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้นั้นจะต้องสร้างหรือพัฒนาให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายการทำงานที่ยุติธรรม รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ และการดูแลพนักงานให้มีความสุขจากสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และยังคงคล้องกับ Shah, Rehman, AKhtar, Zafar และ Riaz (2012) ศึกษาและพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจภายในและการคิดเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนั้นยังพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า เมื่อพนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอกในระดับที่สูงขึ้นแล้วจะทำให้พนักงานในองค์กรดังกล่าวเกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้นด้วย โดยสังเกตได้จากพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวในด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์กรและด้านบรรทัดฐานในระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน ผลการศึกษาในส่วนนี้สอดคล้องกับ วรากร ทรัพย์วิระปกรณ์ และ ทรงวุฒิ อยู่เอี่ยม (2551: 71) ที่ศึกษาพบว่า แรงจูงใจในงานส่งผลต่อความผูกพันในงานของอาสาสมัครสาธารณสุข โดยเฉพาะแรงจูงใจในด้านความต้องการความพึงพอใจในการทำงาน ด้านสัมพันธภาพทางสังคม แสดงให้เห็นว่า ถ้าอาสาสมัครสาธารณสุขมีแรงจูงใจด้านสัมพันธภาพทางสังคมเกิดขึ้นก็มีแนวโน้มที่จะเกิดความผูกพันในงานเพิ่มขึ้นและไม่ต้องการเปลี่ยนงานใหม่เช่นกัน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ Chipunza, Samuel, and Mariri (2011) ที่ศึกษาพนักงานในองค์กรธุรกิจการเงิน (ธนาคาร) จำนวน 121 คน พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันในองค์กรและรูปแบบของภาวะผู้นำ และสอดคล้องกับ Aborisade และ Obioha (2009) ได้ศึกษาประชากรในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไนจีเรีย ผลการวิจัยที่สำคัญพบว่า พนักงานปฏิบัติการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับไม่สูงมากนัก และเป็นพนักงานกลุ่มใหญ่ในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานปฏิบัติการได้รับเงินเดือนรวมถึงค่าล่วงเวลาไม่มากนัก และส่วนใหญ่เห็นว่าไม่ได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง พนักงานจะเปลี่ยนงานหรือเข้า-ออกงานบ่อยครั้ง จากผลการวิจัยนี้แสดงว่า ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยจะทำให้ไม่เกิดความผูกพันต่อองค์กร ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พึงพอใจของผู้บริหารระดับสูง

นอกจากนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุพปัจจัยคู่สุดท้าย คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าเมื่อพนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจภายนอกที่สูงขึ้นแล้วจะส่งผลให้พนักงานนำเที่ยวและผู้ร่วมงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้นด้วย ทั้งนี้ อาจจะเนื่องมาจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร กล่าวคือ ถ้าพนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจสูง คุณภาพของงานก็จะสูง แต่ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานในองค์การไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว คุณภาพของงานจะต่ำ นอกจากนี้ เมื่อพนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว จะมีแนวโน้มที่ให้ความสำคัญกับภาระหน้าที่ และมีความสุขที่ได้ทำงานให้แก่หน่วยงานต้นสังกัด ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ ปัทมาส มีครองธรรม (2548) ศึกษาพบว่า หากข้าราชการในสำนักพระราชวังมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วย่อมส่งผลให้ข้าราชการมีความรัก ความผูกพันต่อสำนักพระราชวังในระดับที่สูงขึ้น

นัยสำคัญจากการวิจัย

การนำเสนอในตอนนี้นำผู้วิจัยนำเสนอโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ นัยสำคัญด้านการจัดการ และนัยสำคัญด้านองค์ความรู้ทางวิชาการ ตามรายละเอียดดังนี้

1. นัยสำคัญด้านการจัดการ

การวิจัยเกี่ยวกับโมเดลสมการเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจท่องเที่ยวยังเป็นเรื่องใหม่ที่มีผู้ทำศึกษาน้อยมาก ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า บุพปัจจัย อันได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยิ่งไปกว่านั้นยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในระดับสูงต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากผลการวิจัยนี้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ทางการจัดการดังนี้

1.1 เพื่อให้องค์การธุรกิจท่องเที่ยวมีคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงยิ่งขึ้น บุคลากรทุกระดับควรให้ความสำคัญต่อการนำคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์ อาทิ ผู้บริหารควร

ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานนำเที่ยวมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการทำงานใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยพยายามทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานสั้นลง แต่ยังคงประสิทธิผลเท่าเดิมหรือดีกว่า ตลอดจนสร้างแนวทางหรือเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน หรือทีมงานแผนกอื่นๆ เสมอ อีกทั้งควรมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความกล้าที่จะเสนอแนะวิธีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานก่อนจะเกิดสถานการณ์คับขัน นอกจากนี้ ผู้บริหารทุกระดับควรเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน โดยการกระตือรือร้นเพื่อแสวงหาแนวทางการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถให้แก่ผู้ร่วมงาน อาทิ ส่งเสริมการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง หรือการส่งเสริมกิจกรรมการแข่งขัน และการถ่ายทอดความรู้จากพนักงานเก่าไปสู่บุคลากรทุกประเภทที่บรรจุใหม่ และควรส่งเสริมให้มีการรวบรวมองค์ความรู้ของผู้ร่วมงานและจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลของหน่วยงานเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น ซึ่งเรียกว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) นั่นเอง

1.2 จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางบวกโดยเป็นอิทธิพลทางอ้อมคือ ต้องส่งอิทธิพลผ่านความผูกพันต่อองค์กรก่อนแล้วจึงจะมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาแล้วจะทราบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวโดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจภายนอกงาน ยังมีระดับต่ำกว่าความพึงพอใจภายในงาน ดังนั้น องค์กรธุรกิจท่องเที่ยวควรจะต้องพิจารณาและมีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยไม่จำกัดว่าเป็นพนักงานกลุ่มใด ซึ่งจะต้องให้มีการปฏิบัติอย่างเสมอภาค นอกจากนี้ ผู้บริหารควรทบทวนและเสนอแนะตามลำดับขั้นต่อไปเกี่ยวกับนโยบายค่าตอบแทน สวัสดิการให้มีความเหมาะสมสำหรับบุคลากรแต่ละคน อีกทั้งผู้บริหารควรปรับปรุงวิธีการสื่อสารภายในองค์กรให้ดีขึ้นเพื่อให้พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวเกิดความเข้าใจเหตุผลในการปฏิบัติของหัวหน้าหรือนโยบายขององค์กร

1.3 จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า แม้ว่าโดยส่วนใหญ่พนักงานในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวจะมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการปฏิบัติในระดับค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตาม ในส่วนของภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงในรายชื่อ ได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญามีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานในหน่วยงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลและหลักฐานที่น่าเชื่อถือ นอกจากนี้ ผู้บริหารในองค์กรต้องให้ความสนใจและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้ดีขึ้นโดยการประพุดิตินให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน อาทิ ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความทุ่มเทต่อภารกิจ และการเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

2. นัยสำคัญด้านองค์ความรู้ทางวิชาการ

2.1 นัยสำคัญด้านองค์ความรู้ทางวิชาการที่น่าสนใจจากการศึกษาครั้งนี้ สามารถให้ความกระจ่างในประเด็นการค้นหาคำตอบของวัตถุประสงค์การวิจัยซึ่งสรุปได้ว่า จากการเลือกใช้วิธีวิทยาการวิจัย โดยผู้วิจัยได้เลือกเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ โปรแกรมลิสเรล (LISREL) ซึ่งมีความเหมาะสมสามารถวิเคราะห์ข้อมูลพร้อมกันทั้งโมเดลได้ และผลจากการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งสังเกตได้จากแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดเมื่อเทียบกับบุพปัจจัยอื่น นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบอีกว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานยังมีอิทธิพลทางอ้อมขนาดปานกลางต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ อธิบายได้ว่าการที่องค์กรธุรกิจท่องเที่ยวจะสร้างคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีหลายปัจจัยที่มีผลเกี่ยวข้อง การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานนำเที่ยว (ไกด์) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะหากพนักงานกลุ่มนี้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้นย่อมทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความรักผูกพันต่อองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานยังทำให้พนักงานแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของประชากรที่ศึกษายังอยู่ในระดับไม่สูงมากนักโดยเฉพาะแรงจูงใจภายนอก แสดงให้เห็นว่าองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวยังมีความจำเป็นในการศึกษาเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เพิ่มขึ้น

2.2 จากผลการวิจัยครั้งนี้ได้ให้หลักฐานที่สนับสนุนการให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริง ถึงแม้ว่าความคาดหวังทั้งหลายจะอยู่บน

พื้นฐานของผลการวิจัยที่มีมาก่อนหน้านี้ แต่ดูเหมือนว่ายังมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ไม่มากนักที่ศึกษาในเรื่องดังกล่าว โดยเฉพาะศึกษาจากพนักงานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยว ซึ่งเป็นบุคลากรที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับตนเองตลอดเวลาและต้องแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวหรือองค์กรอื่นๆ ของประเทศกำลังพัฒนา อย่างเช่น ประเทศไทย เป็นต้น โดยควรใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ อาทิ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หรือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) มาเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาในลักษณะการตรวจสอบไขว้ความถูกต้องของโมเดล (Cross Validation) โดยใช้โมเดลทางเลือกอื่นๆ ซึ่งมีพื้นฐานทางทฤษฎีแตกต่างไปจากทฤษฎี หรือแนวคิดของโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยใช้แหล่งข้อมูลเดิม หรือวิเคราะห์จากประชากรต่างกลุ่ม

3. การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาในการวิจัยคือ ไม่เกิน 1 ปี ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาระยะยาว (Longitudinal) โดยใช้โมเดลในการวิจัยครั้งนี้ตรวจสอบความสอดคล้องกับประชากรในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวอื่นๆ รวมทั้งศึกษาองค์กรธุรกิจประเภทอื่นๆ หรือหน่วยงานราชการ เพื่อนำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบกับกันได้ข้อสรุปที่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรต่อไป

4. การวิจัยครั้งนี้หน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นระดับบุคคล ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไปนักวิจัยควรนำตัวแปรระดับองค์กร อาทิ ตัวแปรด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ แนวคิดชื่อเสียงขององค์กร (Srivoravilai, 2006) มาพิจารณาด้วย เนื่องจากองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวโดยทั่วไปมีลักษณะการจัดตั้ง หรือมีโครงสร้างเป็นลำดับชั้น (Hierarchy) การบริหารงานในระดับสูงย่อมมีความรับผิดชอบ หรือมีอิทธิพลต่อการบริหารงานในระดับรองลงมาเป็นลำดับชั้น ดังนั้น ตัวแปรการบริหารงานของผู้บริหารในระดับที่สูงกว่าย่อมส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อตัวแปรพนักงานนำเที่ยวซึ่งอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเป็นทอดๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ต่อกัน ระหว่างตัวแปรที่อยู่

ในระดับเดียวกัน และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรข้ามระดับ (Cross Level Relationship) นอกจากนี้ ควรทำการศึกษา โดยพิจารณาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) มาศึกษาด้วยเนื่องจากองค์การธุรกิจท่องเที่ยวเป็น องค์การธุรกิจที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดในเรื่องการ ปฏิบัติงานที่รวดเร็ว มีความคล่องตัวสูง คำนึงถึงความพึงพอใจ ของลูกค้า ฯลฯ ซึ่งอาจจะมีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. การวิจัยต่อไปควรคำนึงถึงปัจจัยระดับบุคคลด้าน อื่นๆ อาทิ ความมีระเบียบวินัย (Discipline) หรือการมอบ อำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) มาศึกษาเพื่อค้นหา บุพปัจจัยที่เพิ่มขึ้นจะสามารถทำนายภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงกับคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มากขึ้นหรือไม่ ซึ่งอาจจะทำให้ได้ผลสรุปที่น่าสนใจมากขึ้น อีกทั้งผู้วิจัยยังไม่พบผลการศึกษาในลักษณะดังกล่าวจาก การศึกษาโดยใช้ประชากรในองค์การธุรกิจท่องเที่ยวมาก่อน

บรรณานุกรม

ดวงพร ศรีจันทวงศ์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในกิจกรรมนักศึกษาและ สภาพแวดล้อมของวิทยาลัยกับภาวะผู้นำของนักศึกษา พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย).

ปัทมาส มีครองธรรม. (2548). *บุพปัจจัยของความผูกพัน กับองค์กรและผลที่มีต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนัก (ดุชนิพนธ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา).*

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์* (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).

วารากร ททรัพย์วิระประกรณ์ และ ทรงวุฒิ อยู่เอี่ยม. (2551). *แรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันในงานของอาสาสมัคร สาธารณสุข. วารสารศึกษาศาสตร์. 19(2), 59-74.*

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). *การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ: การศึกษารูปแบบ และแนวทางของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของส่วนราชการ.* กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สุทธิ จันทร์มั่งคั่ง. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัย เกษมบัณฑิต).

Aborisade, R., & Obioha, E.E. (2009). The Role of Motivation in Enhancing Job Commitment in Nigeria Industries: A Case Study of Energy Foods Company Limited, Ibadan. *J Soc Sci, 19(2): 149-154.*

Barbuto, J.E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 11(4), 26-40.*

Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32.*

Chipunza, C., Samuel, M.O., & Mariri, T. (2011). Leadership style, employee motivation and commitment: Empirical evidence from a consolidated retail bank operating in a depressed economy. *African Journal of Business Management, 5(20), 8337-8346.*

Eskildsen, J.K., & Dahlgard, J.J. (2000). A causal model for employee satisfaction. *Total Quality Management, 11(8), 1081-1094.*

Hedley, B., Caldwell, B.J. and Millikan, R. (1989). *Creating and Excellent School: Some New Management Techniques.* Boston: Irwin.

Houston, D.J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory, 10(4), 713-728.*

LeBrasseur, R., Whissell, R., & Ojha, A. (2002). Organisational learning, transformational leadership and implementation of continuous quality improvement in Canadian hospitals. *Australian Journal of Management, 27(2), 141-162.*

Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Shah, M.J., Rehman, M.U., Akhtar, G., Zafar, H., & Riaz, A. (2012). Job Satisfaction and Motivation of Teachers of Public Educational Institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8), 271-281.

Singh, K. (2008). Relationship between learning organization and transformational leadership: banking organizations in India. *International Journal of Business and Management Science*, 1(1), 97.

Yurtseven, G., & Halici, A. (2012). Importance of the motivational factors affecting employees satisfaction. *International Business Research*, 5(1), 72.



ดร.ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์ สำเร็จการศึกษา บริหารธุรกิจ ดุษฎีบัณฑิต (บธ.ด.) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตย์ (บธ.ม.) สาขาวิชาการจัดการและการบริหารองค์การ) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ และ

บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ) สาขาวิชาการเลขานุการ (เกียรตินิยมอันดับ 1) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ **ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง** หัวหน้าภาคธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ **ผลงานทางวิชาการ** ผลงานวิจัยเรื่อง 1. “การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตขนาดใหญ่ สาขาเทคโนโลยีและวัสดุติบ” ตีพิมพ์และนำเสนอของ Thai TIMA Annual Conference on Technology and Innovation Management (การประชุมวิชาการเครือข่ายงานวิจัยสาขาการบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรม ครั้งที่ 3 16-17 มิถุนายน 2554 ณ โรงแรมเซ็นจูรี่ ปาร์ค กรุงเทพมหานคร) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2. เรื่อง “ปัจจัยด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน” ตีพิมพ์วารสารวิชาการ BU Academic Review. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 ประจำเดือนกรกฎาคม-ธันวาคม 2554 3. ผลงานวิจัยเรื่อง “โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับของบุพปัจจัยทางการจัดการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน” นำเสนอในการประชุมผลงานวิจัยด้านการจัดการธุรกิจ ครั้งที่ 5 (The 5th Business Management Research Conference : BMRC) เมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน 2555 ณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ 4. ผลงานวิจัยเรื่อง บุพปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว ในเขตกรุงเทพมหานคร ทุนวิจัยจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ประจำปี 2555