บทบาทตัวแปรกำกับของแรงจูงใจของพนักงานต่อความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบปรับตัวกับประสิทธิภาพในการทำงานและความผูกพันในองค์การของพนักงาน กรณีศึกษา องค์การแห่งหนึ่งที่อยู่ภายใต้แผนการฟื้นฟูกิจการ

The Moderating Role of Employee Motivation on the Relationship of Adaptive Leadership on Work Efficiency and Organizational Commitment: A Case Study of an Organization Under a Rehabilitation Plan

Received: September 13, 2022
Revised: November 13, 2022
Accepted: November 29, 2022

ชนิตา สินธพพันธุ์[1] และธรรมรัตน์ จังศิริวัฒนา[2]
Chanita Sintoppant and Thamarat Jangsiriwattana

บทคัดย่อ

การศึกษาเชิงปริมาณนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบบทบาทตัวแปรกำกับของแรงจูงในการทำงานที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับตัวกับประสิทธิภาพในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในองค์การที่อยู่ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการเก็บข้อมูลแบบแบ่งชั้นภูมิจากองค์การกรณีศึกษา จำนวน 372 ตัวอย่างและวิเคราะห์ข้อมูลสถิติแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Square: PLS) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป PLS-SEM 3.0 เพื่อทดสอบสมมติฐานงานวิจัย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบปรับตัวมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน (β = -0.24; $p < 0.05$) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน (β = 0.20; $p < 0.05$) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับตัวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ข้อเสนอแนะจากการศึกษานี้สำคัญต่อองค์การที่อยู่ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลง ดังนั้นภาวะผู้นำที่ส่งผลลบต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์การที่อยู่ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการเป็นปัจจัยที่องค์การต้องพิจารณาและให้ความสำคัญ องค์การที่อยู่ภายใต้แผนฟื้นฟูจึงควรพัฒนาภาวะผู้นำขององค์การในทุกส่วนให้มีความพร้อมเพื่อเป็นต้นแบบและเป็นผู้นำให้กับพนักงาน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ อันจะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการร่วมฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ

[1] นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันพัฒนาบุคลากรการบิน มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต; Graduatate Students of Master of Arts program in Aviation Magement, Aviation Personal Development Institute, Kasem Bundit University; Email: ausintoppant@gmail.com[1]
อาจารย์ประจำสถาบันพัฒนาบุคลากรการบิน มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต; Lecturer, Aviation Personal Development Institute, Kasem Bundit University; Email: thamarat.jan@kbu.ac.th[2]

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบปรับตัว ประสิทธิภาพในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจ องค์การภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการ

ABSTRACT

In this quantitative research investigation, the researchers test the moderating role of work motivation on the relationship between adaptive leadership and work efficiency and organizational commitment of employees in an organization under a rehabilitation plan. Data were collected using the method of stratified sampling from 372 subjects. Data were analyzed using the technique of partial least square (PLS) with PLS-SEM 3.0 program to test research hypotheses.

Findings showed that adaptive leadership negatively related to work efficiency of the employees under study (β = -0.24; $p < 0.05$) and positively related to organizational commitment (β = 0.20; $p < 0.05$). Employees' work motivation did not affect the relationship between adaptive leadership and work efficiency and organizational commitment. Recommendations from this study are important to the organizations under a rehabilitation plan facing changing situations. Therefore, the leadership that negatively affects work efficiency in the organizations under a rehabilitation plan must take into consideration and pay attention. The organizations under a rehabilitation plan should develop leadership of the organizations in all sectors to be ready to be role models and leaders for the employees. This will ensure work efficiency and foster the employees to have organizational commitment which will enhance good relationship to fight against all kinds of obstacles.

Keyword: Adaptive Leadership, Work Efficiency, Organizational Commitment, Motivation, Organizations Under a Rehabilitation Plan

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แนวความคิดเรื่องการฟื้นฟูองค์การเกิดขึ้นหลังจากสงครามโลกครั้งที่สอง (Kimberly, 1975) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อขับเคลื่อนสังคม Kimbery (1975) ระบุว่า แผนการฟื้นฟูกิจการเป็นกระบวนการที่สร้างกระบวนการและจัดระเบียบภายในองค์การเพื่อสร้างประสิทธิภาพสำหรับการแก้ไขปัญหาภายในองค์การ Kimberly (1975) ให้คำจำกัดความคำว่า ฟื้นฟูองค์การ (Rehabilitation) ว่า เป็นองค์การที่มุ่งเน้นด้านกระบวนการและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยควบคุมสภาพแวดล้อมภายในองค์การให้เป็นไปตาม

ข้อกำหนดที่สอดคล้องกับลักษณะทางธุรกิจที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างผลผลิตให้กับองค์การนั้น กระบวนการในการฟื้นฟูองค์การจึงมีวัตถุประสงค์หลักสองประการได้แก่ 1) แก้ปัญหากระบวนการทำงานภายในองค์การ และ 2) ตอบสนองความต้องการของสังคม ซึ่งภายหลังได้นำคำว่าฟื้นฟูกิจการมาใช้กับองค์การธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจ

เพื่อให้การดำเนินธุรกิจกลับเข้าสู่สภาวะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) แสดงให้เห็นว่าองค์การที่อยู่ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการเผชิญกับข้อจำกัดด้านสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ปัจจุบันในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ส่งผลกระทบต่อองค์การต่าง ๆ จำนวนมาก เนื่องจากการไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้เช่นในสภาวะปกติ ส่งผลให้องค์การต่าง ๆ ประสบปัญหาด้านการเงินจนไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ทำให้เกิดการผิดนัดชำระหนี้กับคู่สัญญาหรือเจ้าหนี้ ซึ่งอาจทำให้ องค์การที่ประสบปัญหาดังกล่าวอาจจะถูกฟ้องบังคับคดี ในทางกฎหมายซึ่งทำให้ศาลยุติธรรมมีคำสั่งให้องค์การนั้นเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ (กระทรวงยุติธรรม, 2563) เมื่อองค์การต้องเผชิญกับปัญหาซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ และการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อฟื้นฟูสถานะขององค์การให้กลับคืนสู่สภาวะปกติ (Mikusová & Horváthová, 2019) องค์การจึงจำเป็นต้องเข้าสู่กระบวนการการฟื้นฟูกิจการอันเนื่องจากความล้มเหลว ไม่ว่าจะด้วยเหตุใดก็ตาม มีรายงานวิจัยพบว่าบทบาทภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การในระหว่างกระบวนการฟื้นฟู (Gurr, 2017; Kaul, Shah, & El-Serag, 2020; Sofarelli & Brown, 1998)

Randal and Coakley (2006) ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบปรับตัวส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์การ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบปรับตัวยังสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานภายในองค์การ (Allozi, Alshurideh, Alhamad, & Al Kurdi, 2022) นอกเหนือจากนั้น Dysvik and Kuvaas (2010) พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีบทบาทต่อผลงานของพนักงาน กล่าวโดยสรุปได้ว่าในภาวะที่องค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างผลงาน ภาวะผู้นำแบบปรับตัวมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และยังสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอาจสร้างความเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์ต่าง ๆ นั้นได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบปรับตัวพบว่า ในปัจจุบันงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับตัวยังจำกัดวงอยู่ในบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหารงานสถานศึกษา (Julsuwan, 2020; Saisorn, Klaijumlang, & Sarnswang, 2020) และไม่ปรากฏว่ามีการศึกษาในบริบทขององค์การที่อยู่ในกระบวนการฟื้นฟูกิจการ ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ภาวะผู้นำควรจะมีบทบาทที่ชัดเจน

จากข้อเท็จจริงดังกล่าว งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับตัวกับประสิทธิภาพในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการ โดยมีอิทธิพลของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ ทั้งนี้เลือกศึกษาองค์การแห่งหนึ่งที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการที่ต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านโครงสร้างการบริหารองค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อรักษาสภาพคล่อง เพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เพื่อให้องค์การกลับมามีผลกำไรและสามารถกลับคืนสู่สภาวะปกติ

นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำแบบปรับตัว หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งมีลักษณะของการมองภาพรวม การระบุปัญหา การจัดการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี การยึดมั่นเป้าหมาย การผลักดันงาน และรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยคำนึงถึงคุณภาพของงาน ปริมาณงานตามที่กำหนด เวลาในการทำงาน และมีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการ

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ทัศนคติที่พนักงานมีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกทางการพูด ความคิด พฤติกรรม ความจงรักภักดีที่จะคงอยู่ ความภาคภูมิใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ตลอดจนการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท รวมถึงการยอมรับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์กรภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึก ความต้องการ ความอยาก ความปรารถนาที่ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการ

องค์การภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการ หมายถึง องค์การที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการโดยคำสั่งศาล มีการปรับโครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน และแผนธุรกิจ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการทำงาน

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำแบบปรับตัว รูปแบบภาวะผู้นำแบบปรับตัว ถูกพัฒนาและนำเสนอโดย Heifetz and Laurie (1994) โดยนำเสนอองค์ประกอบหรือคุณสมบัติ 6 ด้านของผู้นำแบบปรับตัว ประกอบด้วย 1) ความสามารถมองเห็นรูปแบบและบริบทของสถานการณ์ เพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลงหรือสร้างสรรค์ 2) ความสามารถในการระบุปัญหา ความท้าทายที่องค์กรกำลังเผชิญ 3) ความสามารถในการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน 4) ความสามารถในการรวบรวมผู้เกี่ยวข้องเพื่อเผชิญหน้าและแก้ไขปัญหาร่วมกัน ส่งเสริมให้มีการพูดคุย ตั้งคำถาม และกระจายประเด็นการแก้ปัญหายังผู้เกี่ยวข้อง 5) ความสามารถในการสนับสนุนให้ผู้ตามเผชิญกับปัญหา กระจายอำนาจการตัดสินใจและภาระรับผิดชอบให้ผู้ตาม และ

6)ความสงสัยใคร่รู้ มีความพยายามในการรับฟังข้อคับข้องใจ คำถามและความคิดเห็นของผู้ตาม และต้องตระหนักว่าเสียงของผู้ตามมีประโยชน์ต่อองค์กร

ภาวะผู้นำแบบปรับตัวส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ (Randal & Coakley, 2006) และพัฒนาให้เกิดการปรับการบริหารจัดการภายในหน่วยงานต่าง ๆ ในภาวะวิกฤติ โดยสร้างให้เกิดความร่วมมือภายในองค์การ และระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอกองค์การ รวมถึงการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการภายในองค์การ (Garavaglia, Sancino, & Trivellato,2020) ภาวะผู้นำแบบปรับตัวสามารถให้ความชัดเจนในการบริหารจัดการ การจัดการบริหารข้อมูล พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้กับองค์การในช่วงวิกฤติได้ (Santra & Alat, 2021) ภาวะผู้นำแบบปรับตัวนี้แสดงให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตามสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี (Northouse, 2016) ผลการศึกษาของ Nebiyu and Kassah (2021) แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบปรับตัวส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ

ประสิทธิภาพในการทำงาน องค์ประกอบของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบด้วย 1) คุณภาพของงาน หมายถึง งานที่ปฏิบัติต้องมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน โดยผู้ผลิตและผู้ใช้จะต้องได้รับประโยชน์ที่คุ้มค่า มีความพึงพอใจ มีความรวดเร็ว ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ 2) ปริมาณ หมายถึง จำนวนงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามความคาดหวังและเป้าหมายขององค์การ มีปริมาณงานที่เหมาะสมตามที่กำหนดไว้ มีการกำหนดระยะเวลาหรือการวางแผนจัดการเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามที่กำหนดไว้ 3) เวลา หมายถึง ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายของงานที่กำหนด มีการพัฒนาวิธีการทำงานให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น งานที่ปฏิบัติเสร็จตามกำหนดเมื่อเทียบกับความยากง่ายของงาน มีการส่งมอบงานตรงตามเวลาที่กำหนด 4) ค่าใช้จ่าย หมายถึง ความเหมาะสมของการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านวัสดุ บุคคล เทคโนโลยี และเงิน ให้มีความคุ้มค่า สูญเสียน้อยที่สุด และได้ผลกำไรมากที่สุด (Peterson & Plowman, 1989)

มีงานวิจัยที่สนับสนุนให้เห็นว่าภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในองค์การ เช่น ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในองค์การ (e.g., Erkutlu, 2007; Shiva & Suar, 2012) การศึกษาของ Johansen (1990) แสดงให้เห็นบทบาทที่สำคัญของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ในขณะที่การศึกษาของ Rabiul, Patwary, and Panha (2022) แสดงให้เห็นบทบาทของผู้นำแบบผู้ให้บริการในการสร้างผลงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ถึงแม้ว่า Northouse (2016) และ Nebiyu and Kassah (2021) ได้เสนอบทบาทของภาวะผู้นำแบบปรับตัวส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ อย่างไรก็ตาม ยังขาดหลักฐานเชิงประจักษ์ที่จะสนับสนุนบทบาทภาวะผู้นำแบบปรับตัวต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องศึกษาเพิ่มเติมภาวะความเป็นผู้นำแบบปรับตัว

(Yukl & Mahsud, 2010) ซึ่งงานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาเพื่อเพิ่มองค์ความรู้เกี่ยวกับอิทธิพลของผู้นำแบบปรับตัวในองค์การที่อยู่ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการอันมีลักษณะที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งภายในและภายนอก

ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์การสามารถแสดงออกใน 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) ด้านความรู้สึก หมายถึง อารมณ์ ความรู้สึก ความผูกพันถึงการเป็นสมาชิกในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร การมีส่วนร่วมกับองค์กร ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความผูกพันในด้านความรู้สึกจะเกี่ยวข้องกับการรับรู้ลักษณะงาน ได้แก่ การมีอิสระในการทำงาน ลักษณะเฉพาะของงาน การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมภายในองค์กร ตลอดจนความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทให้กับองค์การ 2) ด้านความต่อเนื่อง หมายถึง การคงอยู่ในองค์กร และการรับรู้ของพนักงานถึงผลประโยชน์ที่ต้องเสียไป หากออกจากองค์กร มีปัจจัยสำคัญในการก่อให้เกิดความผูกพันด้านนี้ อาทิ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การ ตลอดจนความพึงพอใจในอาชีพ 3) ด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความรู้สึกถึงพันธะผูกพันที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร ความรู้สึกถึงความผูกพันและความจงรักภักดีเมื่อเป็นสมาชิกขององค์กร โดยมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน (Allen & Meyer, 1990)

การศึกษาของ Cohen (1992) พบว่า มีปัจจัยต่าง ๆ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ได้แก่ 1) ปัจจัยของทีม 2) ปัจจัยระดับองค์การ และ 3) ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งภาวะผู้นำเป็นปัจจัยระดับองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยสนับสนุนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อปัจจัยทางจิตวิทยาของพนักงาน เช่น ความผูกพันในงาน (Jangsiriwattana, 2019) ความผูกพันต่อองค์การ (Allozi et al., 2022) แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยซึ่งเป็นศูนย์กลางของการบริหารจัดการภายในองค์การ อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยนี้ต้องการทดสอบบทบาทภาวะผู้นำแบบปรับตัวต่อผลลัพธ์ต่าง ๆ ขององค์การ เช่น ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่องค์การอยู่ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการทางธุรกิจ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor Theory) (Herzberg, Mausner & Snyderman,1959) ศึกษาความสัมพันธ์และทัศนคติของพนักงานที่มีต่องาน โดยเห็นว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ปัจจัยจูงใจจะเป็นปัจจัยภายในที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวก เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ ในขณะที่ปัจจัยค้ำจุนจะเป็นปัจจัยภายนอกที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน อาทิ นโยบายบริษัท ความมั่นคงในงาน

งานวิจัยของ Dysvik and Kuvaas (2010) พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับระหว่างความสามารถในการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเองกับผลการทำงาน ในขณะที่การศึกษาของ

Trepanier, Vallerand, Menard, and Peterson (2020) ได้แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดสรรทรัพยากรในการทำงานขององค์การกับภาวะหมดไฟของพนักงาน นอกเหนือจากนั้น การศึกษาเรื่องแรงจูงใจยังมีให้เห็นในบริบทต่าง ๆ เช่น ในบริบทของการศึกษาเป็นต้น ในการศึกษานี้ต้องการจะทดสอบว่าในบริบทขององค์การที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดทางสิ่งแวดล้อม เช่น การบริหารจัดการ การจัดสรรทรัพยากรขององค์การที่อยู่ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับตัวกับประสิทธิภาพในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานหรือไม่

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถกำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานการวิจัย

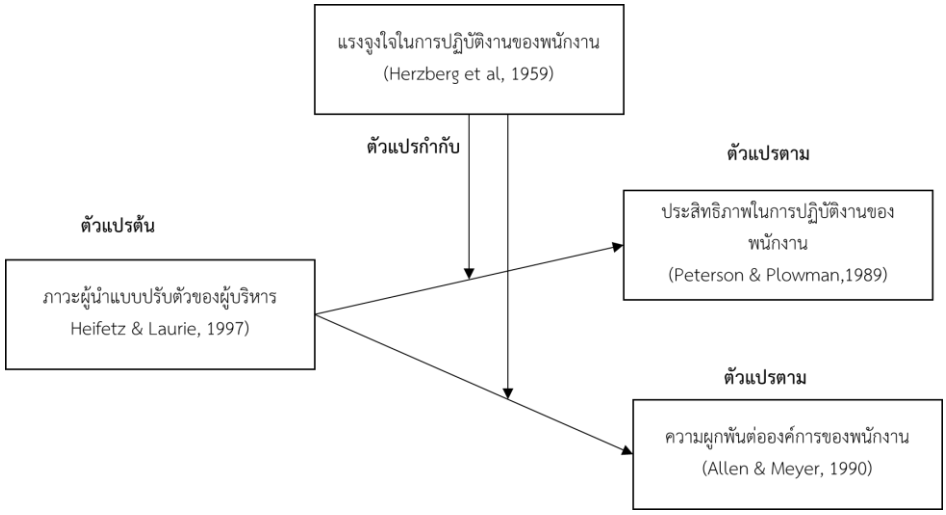
สมมติฐานที่ 1: ภาวะผู้นำแบบปรับตัวมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2: ภาวะผู้นำแบบปรับตัวมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3: แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับตัวกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 4: แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับตัวกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ได้ดำเนินตามขั้นตอนดังนี้

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เก็บข้อมูลจากองค์การที่อยู่ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการ ซึ่งมีจำนวนพนักงานทั้งหมด 11,317 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่ม (Probability Sampling) ด้วยตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% หรือมีค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 0.05 จะได้จำนวนประชากรที่ต้องศึกษาจำนวน 370 คน จากนั้นคำนวณโดยการสุ่มตัวอย่างประชากรด้วยวิธีการแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) จาก 30 หน่วยงานในองค์การ ผลลัพธ์จะได้จำนวนประชากร จำนวน 372 คน

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมี 5 ส่วนดังนี้ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) สอบถามระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหาร จำนวน 12 ข้อ ดัดแปลงจาก Northouse (2016) 3) ระดับการรับรู้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำนวน 8 ข้อ 4) ระดับการรับรู้ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานจำนวน 6 ข้อ ดัดแปลงจาก Jakranukul (2017) และ 5) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำนวน 10 ข้อ

3) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ด้วยการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน หาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence – IOC) โดยปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจำนวน 30 คน ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ใช้เกณฑ์ยอมรับที่ 0.6 ขึ้นไป (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์สมการโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares Method: PLS) ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบหลายตัวแปรในการสร้างตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มของตัวแปรสังเกตได้ (ภาวะผู้นำ) กับตัวแปรแฝง (ประสิทธิภาพในการทำงาน และ ความผูกพันต่อองค์การ) โดยมีตัวแปรกำกับ (แรงจูงใจในการทำงาน) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Smart PLS 3.0 โดยพิจารณาจากค่าดัชนีต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์โมเดลการวัด

1.1 การประเมินความเชื่อมั่นของตัวแปรโดยการคำนวณค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings; λ) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.70 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Hair et al., 2014)

1.2 การประเมินความสอดคล้องภายในของตัวแปรสังเกตได้ (Internal Consistency) โดยการคำนวณค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ (Composite Reliability; CR) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.6 (Hair et al, 2019)

1.3 การประเมินความตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) โดยการคำนวณค่าความแปรปรวนเฉลี่ยขององค์ประกอบที่สกัดได้ (Average Variance Extracted; AVE) ซึ่งควรมีค่าอย่างน้อย 0.50 (Hair et al, 2019)

1.4 การประเมินความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) เพื่อแสดงว่าตัวแปรในแต่ละโมเดลสามารถชี้วัดองค์ประกอบได้เฉพาะโมเดลการวัดของตัวเอง โดยพิจารณาจากค่ารากที่สองของค่าความแปรปรวนเฉลี่ยขององค์ประกอบที่สกัดได้ ($\sqrt{\text{AVE}}$) ควรมีค่าสูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและน้อยกว่า 0.90 (Hair et al., 2019) (ดังแสดงในตาราง 2)

2. การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

2.1 การวิเคราะห์คุณภาพรวมของโมเดล วัดจากค่าการทำนายความแม่นยำของรูปแบบเส้นทาง (Cross-Validated Redundancy; Q^2) ซึ่งควรมีค่ามากกว่าศูนย์ และวัดค่าขนาดของผลกระทบ (Effect size; f^2) โดยค่า 0.03, 0.06, 0.09, 0.17 แสดงถึงคุณภาพการวัดตัวแปรทำนายในระดับ ต่ำ กลาง และสูง ตามลำดับ (Khalilazdeh & Tasci, 2010)

2.2 การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ด้วยการ Bootstrapping ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล (Path Coefficient; ß) ควรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.10 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัย

ผลการสำรวจลักษณะทางประชากรศาสตร์

จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานขององค์การแห่งหนึ่งที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ จำนวน 372 คน ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการทำงานในหน่วยงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 71.8 เป็นเพศชายจำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 28.2 ส่วนใหญ่ อายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 56.5 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6 ส่วนกลุ่มที่อายุ 21-30 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7 สถานภาพ ส่วนใหญ่สมรส/อยู่ด้วยกัน จำนวน 210 คน คิดเป็น ร้อยละ 56.5 รองลงมาคือโสด จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6 ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับ อนุปริญญา/ ปวส. หรือเทียบเท่า มากที่สุด จำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 67.2 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 30.1 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,000 บาทหรือน้อยกว่า จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 43.0 รองลงมา มีรายได้ 60,000 บาท

ขึ้นไป จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 และในจำนวนใกล้เคียงกัน คือ รายได้ 40,001-50,000 บาท จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 ระยะเวลาการทำงานในหน่วยงาน ส่วนใหญ่ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 69.4 รองลงมา 16-20 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 15.9

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด และสมการโครงสร้าง

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยต้องมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ)ที่ 0.4 (Hair Jr. et al, 2019, p. 153) โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักต่ำกว่าเกณฑ์จะถูกตัดออก (B4, C3, C4) ดังนั้นค่าน้ำหนักที่ได้อยู่ระหว่าง 0.50-0.91 ค่าอัลฟ่าของครอนบาค (Cronbach's alpha; α) มีค่าระหว่าง 0.82 – 0.97 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ 0.70 เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ (Composite Reliability; CR) พบว่าแต่ละองค์ประกอบมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 โดยมีค่าระหว่าง 0.86 – 0.97 ขณะเดียวกันการประเมินความตรงเชิงเหมือน โดยคำนวณจากค่าเฉลี่ยความแปรปรวนขององค์ประกอบที่วัดได้ (Average Variance Extracted; AVE) พบว่าสูงกว่าเกณฑ์ 0.50 โดยมีค่าระหว่าง 0.50 – 0.74 สามารถสะท้อนว่าตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบมีคุณภาพและสามารถอธิบายรูปแบบการวัดในองค์ประกอบของตนได้เป็นอย่างดี ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ค่าน้ำหนักตัวแปร ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปร ค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ และความตรงเชิงเหมือน

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	$\bar{\chi}$	S.D.	λ	t-statis	α	CR	R^2	Q^2	AVE
ภาวะผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive leadership)	A1	3.05	0.97	0.84	35.07	0.97	0.97	-	-	0.74
	A2	3.02	0.93	0.89	63.38					
	A3	3.01	0.96	0.86	56.19					
	A4	2.81	0.98	0.86	60.02					
	A5	2.88	0.97	0.89	70.78					
	A6	2.81	1.03	0.91	104.01					
	A7	2.97	0.98	0.87	64.38					
	A8	3.11	1.01	0.82	32.92					
	A9	2.69	0.96	0.86	57.36					
	A10	2.88	0.95	0.88	57.61					
	A11	3.02	0.89	0.85	44.02					
	A12	2.72	0.95	0.74	16.81					

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	$\overline{\chi}$	S.D.	λ	t-statis	α	CR	R^2	Q^2	AVE
ประสิทธิภาพในการทำงาน (Work Effectiveness)	B1	3.69	0.73	0.59	11.06	0.81	0.84	0.42	0.21	0.50
	B2	3.89	0.82	0.75	30.21					
	B3	4.08	0.59	0.75	27.90					
	B4*	3.19	0.80	0.24*	3.08					
	B5	4.25	0.62	0.76	22.64					
	B6	4.02	0.67	0.73	22.52					
	B7	4.18	0.76	0.71	20.56					
	B8	4.12	0.77	0.70	20.82					
ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)	C1	4.00	0.79	0.81	34.42	0.82	0.84	0.42	0.26	0.64
	C2	4.44	0.66	0.70	19.15					
	C3*	3.06	1.21	-0.46*	6.92					
	C4*	3.78	0.96	0.24*	3.06					
	C5	3.99	0.91	0.81	30.73					
	C6	3.85	0.89	0.85	55.04					
แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation)	D1	4.27	0.61	0.50	11.33	0.86	0.86	-	-	0.50
	D2	3.63	0.83	0.57	12.98					
	D3	3.99	0.67	0.62	15.45					
	D4	3.80	0.82	0.72	23.03					
	D5	3.42	0.88	0.67	15.70					
	D6	3.77	0.71	0.77	28.76					
	D7	3.42	0.87	0.77	26.04					
	D8	3..46	0.91	0.67	15.60					
	D9	3.81	0.75	0.77	29.34					
	D10	3.44	0.89	0.76	25.57					

* ตัวแปรที่ถูกตัดออกเนื่องจากน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่า 0.4

ตาราง 2 เปรียบเทียบระหว่างค่ารากที่สองของค่าความแปรปรวนเฉลี่ย (√AVE)) และค่าสหสัมพันธ์
*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตัวแปร	Correlation Matrix			
	1	2	3	4
1. ภาวะผู้นำแบบปรับตัว Adaptive Leadership	(.86)			
2. ประสิทธิภาพในการทำงาน Work Effectiveness	.14**	(.71)		
3. ความผูกพันต่อองค์กร Organizational Commitment	.24**	.45**	(.80)	
4. แรงจูงใจในการทำงาน Work Motivation	.31**	.54**	.55**	(.71)

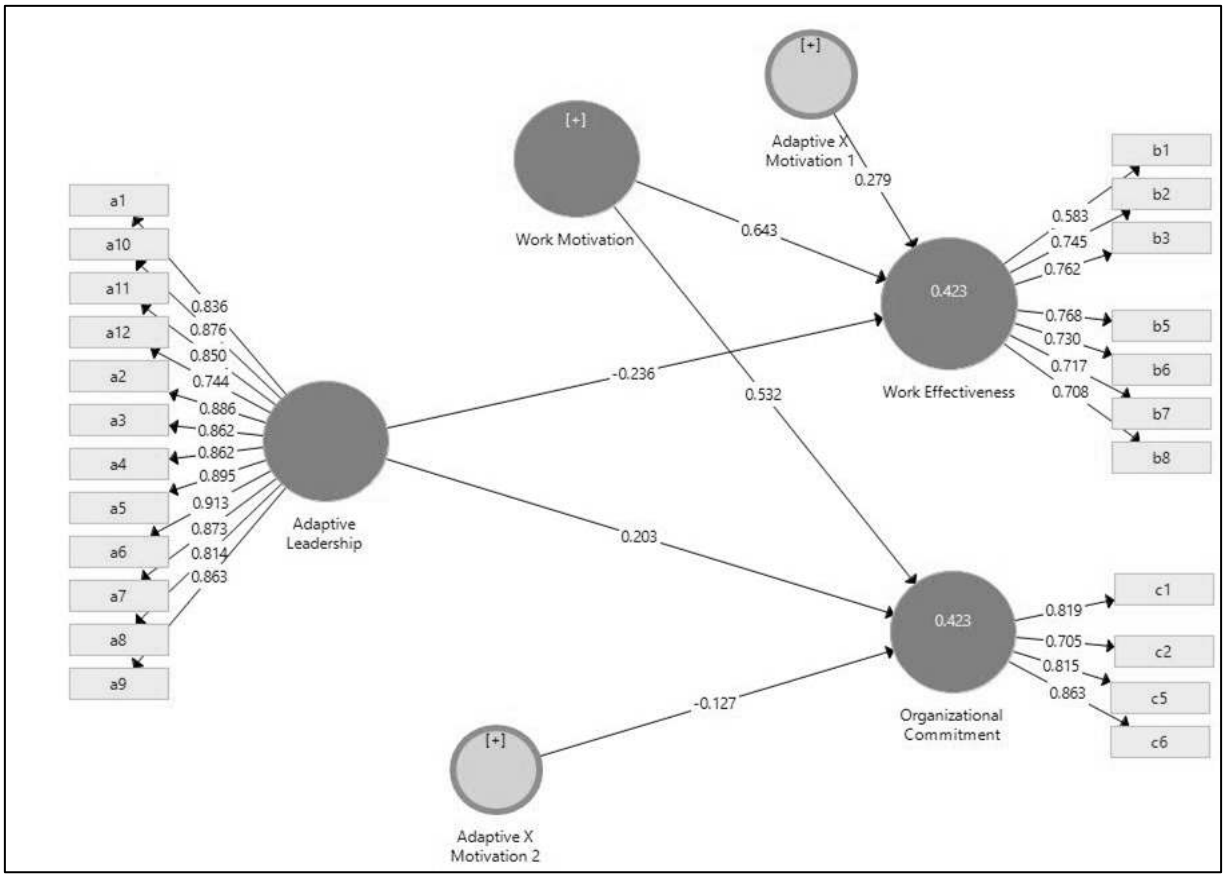
การทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัวมีอิทธิพลเชิงลบต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (β = -0.24, t = 3.76) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำแบบปรับตัวมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันองค์การที่ระดับนัยสำคัญ (β = 0.20, t = 13.45) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 แรงจูงใจในการทำงานไม่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิภาพในการทำงาน (β = 0.28, t = 1.40) และผลจากการทดสอบสมมติฐานที่ 4 แรงจูงใจในการทำงานไม่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับตัวและความผูกพันต่อองค์การ ดังสรุปในตาราง 3

ตาราง 3 สรุปผลทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	Path	β	S.D.	t-stat	p-value	F^2	ผลการทดสอบ
H1	Adaptive Leadership → Work Effectiveness	-0.24	0.05	3.76	0.00	0.09	ยอมรับ
H2	Adaptive Leadership → Organizational Commitment	0.20	0.04	13.45	0.00	0.06	ยอมรับ
H3	Adaptive Leadership X Work Motivation → Work Effectiveness	0.28	0.19	1.40	0.16	0.17	ปฏิเสธ
H4	Adaptive Leadership X Work Motivation → Organizational Commitment	-0.13	0.12	1.05	0.29	0.03	ปฏิเสธ

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัวมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถทำนายประสิทธิภาพในการทำงานได้ร้อยละ 42.3 และทำนายความผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 42.3 อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้พบว่าแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไม่มีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (ภาวะผู้นำแบบปรับตัว) กับตัวแปรตามทั้งสองตัว (ประสิทธิภาพในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ) ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 โมเดลสมการโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน แสดงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบปรับตัวต่อประสิทธิภาพในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยมีแรงจูงใจใจการทำงานเป็นปัจจัยกำกับ

สรุปและอภิปรายผล

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบปรับตัวกับประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในองค์การที่อยู่ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการทางธุรกิจ โดยมีแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ ผลจากการทดสอบสมมติฐานสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบปรับตัวมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโดยมีอำนาจในการทำนายร้อยละ 42.3 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Erkutlu (2007) Johansen (1990) Nebiyu and Kassah (2021) Northouse (2016) Rabiul et al. (2022) และ Shiva and Suar (2012) การศึกษานี้ได้ยืนยันว่าทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปรับตัว (Heifetz & Laurie, 1994) มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน แสดงให้เห็นว่าขณะที่องค์การอยู่ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการทางธุรกิจนั้นประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานจะดี หากว่าพนักงานรับรู้ว่าภาวะผู้นำของตนสามารถสร้างให้เกิดการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การอย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นอิทธิพลด้านลบของผู้นำแบบปรับตัวต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งอาจจะเกิดจากภาวะความกดดันที่เกิดขึ้นทั้งจากภายนอกและภายในองค์การ อันเนื่องจากองค์การประสบกับปัญหาซึ่งกำลังอยู่ในแผนการบริหารฟื้นฟูทางธุรกิจ ผู้นำจึงมีความคาดหวังต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานมากกว่าในภาวะการณ์ปกติ ดังนั้น องค์การจึงต้องดำเนินนโยบายอย่างเข้มงวดเพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Caringal-Go, Teng-Calleja, Franco, Manaois, & Zantua, 2021) อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำแบบปรับตัวยังคงส่งผลบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ผลการศึกษานี้พบว่าภาวะผู้นำแบบปรับตัวมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโดยมีอำนาจในการทำนายร้อยละ 42.3 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jangsiriwattana (2019) และ Allozi et al. (2022) แสดงให้เห็นว่าในสถานการณ์เปลี่ยนแปลงภายในองค์การที่อยู่ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการ ภาวะผู้นำแบบปรับตัวเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์อื่นๆ เช่น การทำงานเป็นทีม เพราะภาวะผู้นำแบบปรับตัวสามารถสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นภายในองค์การและจะนำพาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ

ผลการศึกษานี้พบว่าแรงจูงใจไม่มีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับตัวกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dysvik and Kuvaas (2010) และ Trepanier et al. (2020) ที่นำเสนอบทบาทตัวแปรกำกับของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน สามารถอธิบายได้ว่า ในสถานการณ์ที่องค์การต้องอยู่ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการ ทุกคนในองค์การมีความกดดันในการทำงานทั้งจากภายใน อันได้แก่ นโยบายขององค์การ การบรรลุเป้าหมายขององค์การ และปัจจัยภายนอก เช่น ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือ จากลูกค้า

ขององค์การ ดังนั้นแรงจูงใจที่มีอยู่สามารถสร้างให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านกายภาพ (ประสิทธิภาพในการทำงาน) และทางด้านจิตใจ (ความผูกพันต่อองค์การ) ของพนักงานได้ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor Theory) (Herzberg et al., 1959) ระบุว่าปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างไรก็ตาม องค์การที่อยู่ภายใต้แผนฟื้นฟูควรต้องพิจารณาว่าปัจจัยใดที่จะช่วยส่งเสริมหรือสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะผลการศึกษาครั้งนี้ระบุว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่มีนัยสำคัญในความสัมพันธ์ซึ่งอาจเป็นเพราะลักษณะเฉพาะขององค์การที่ทฤษฎีสองปัจจัยอาจไม่ได้กล่าวถึงมาก่อน ดังนั้นองค์การใดที่จะประสบความสำเร็จได้ พนักงานในองค์การต้องมีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันเพื่อนำองค์การสู่ความสำเร็จ (Suputra, 2021)

ข้อเสนอแนะ

1. ผลการศึกษานี้พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัวส่งผลบวกต่อความผูกพันต่อองค์การขององค์การที่อยู่ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการทางธุรกิจ ดังนั้นภาวะผู้นำแบบปรับตัวสามารถที่จะสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานได้ นับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและองค์การเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาต่อไป การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ จะทำให้พนักงานมีพลัง ความตั้งใจ และทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์การเพื่อฟันฝ่าอุปสรรค

2. อย่างไรก็ตาม ในการศึกษานี้พบว่าภาวะผู้นำแบบปรับตัวส่งผลลบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบปรับตัวในองค์การที่อยู่ภายใต้แผนฟื้นฟูทำให้ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการทำงานของพนักงานลดลง ดังนั้นองค์การที่อยู่ภายใต้แผนฟื้นฟู ควรพิจารณาในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในทางบวกต่อการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีความจำเป็นต่อองค์การในขณะนี้

3. จากผลวิจัยแสดงให้เห็นว่า แรงจูงในในการทำงานของพนักงานในองค์การนี้ไม่ส่งผลใดๆ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบปรับตัวและผลงาน อาจเป็นไปได้ว่าในสถานการณ์ที่องค์การอยู่ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการทางธุรกิจ องค์ประกอบด้านแรงจูงใจของพนักงานอาจจะแตกต่างจากองค์การในบริบทอื่น องค์การที่อยู่ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการทางธุรกิจควรพิจารณาว่าจะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานอย่างไร เพราะแรงจูงใจของพนักงานสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงยุติธรรม. (2563). การแก้ไขปัญหาทางธุรกิจของลูกหนี้โดยการฟื้นฟูกิจการ. สืบค้นจาก https://www.led.go.th/brd/file/

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2564).ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น 17*(2), 28-40.

Allozi, A. I., Alshurideh, M., Alhamad, A. Q., & Al Kurdi, B. H. (2022). Impact of transformational leadership on the job satisfaction with the moderating role of organizational commitment: Case of UAE and Jordan manufacturing. *Academy of Strategic Management Journal, 21(*s-2), 1-13. ISSN: 1939-6104-21. S2-001.

Caringal-Go, J. F., Teng-Calleja, M., Franco, E. P., Manaois, J. O., & Zantua R. M. S. (2021). Crisis leadership from the perspective of employees during COVID-19 pandemic. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(4), 630-643. Doi: 10.1108/LODJ-07-2020-0284

Dysvik, A., and Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(3), 367-387. Doi: 10.1080/13594321003590630

Erkutu, H. (2007). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. *Journal of Management Development, 27*(7), 708-726. Doi: 10.1108/02621710810883616

Garavaglia, C., Sancino, A., & Trivellato, B. (2020). Italian mayors and the management of COVID-19: Adaptive leadership for organizing local governance. *Eurasian Geography and Economic, 62*(1), 76-92. Doi: 10.1080/15387216.2020.1845222

Hair J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (8th ed.).* Hamshire, UK: Cengage.

Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard business review*, *75*, 124-134.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B., (1959). *The motivation to wor*k. New Yourk: John Wiley & Sons. In *Work and the nature of man*, F. Herzberg (1973), New York: Menter Book, pp. 91-111.

Jangsiriwattana, T. (2019). The relationship between transformational and transactional leadership: Employee perception of organizational performance and work engagement. *Journal of International Academy for Case Studies, 25(*3), 1-10. ISSN: 1532-5822-25-3.148

Johansen, B. P. (1990). Situational leadership: A review of the research. *Human Resource Development Quarterly, 1(*10), 73-85. Doi: 10.1002/hrdq.3920010109

Khalizadeh, J. & Tasci, A.D.A. (2010). Large sample size, significance level, and the effect size: Solutions to perils of using big data for academic research. *Tourism Management, 62*; 89-96.

Kimberly, J. R. (1975). Environmental constrains and organizational structure: A comparative analysis of rehabilitation organizations. *Administrative Science Quarterly, 20(*1), 1-9. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/2392119

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, *30*(3), 607-610.

Nebiyu, K. S., & Kassahun, T. (2021). The effects of adaptive leadership on organizational effectiveness at public higher education institutions of Ethiopia. *International Journal of Organizational Leadership, 10*(s-2021), 141-159. Retrieved from https://www.ijol.cikd.ea

Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and Practice (7th ed.). London, UK: Sage

Rabiul, M. K., Patwary, A. K., & Panha, I. (2022). The role of servant leadership, self-efficacy, high performance work system, and work engagement in increasing service-oriented behavior. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 31*(4), 504-526. Doi: 10.1080/19368623.2022.1990169

Randall, L. M., & Coakley, L. A. (2006). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. *Leadership & Organization Development Journal, 28(*4), 325-335. Doi: 10.1108/01437730710752201

Santra, S., & Alat , P. (2021). Adaptive leadership of doctors during COVID-19. *Leadership in Health Service, 35*(2), 246-266. Doi: 101108/LHS-08-2021-0073

Shiva, M. S. A. M., & Suar, D. (2012). Transformational leadership, organizational culture, organizational effectiveness, and program outcomes in non-governmental organizations. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization, 23,* 684-710. Doi: 10.1007/s11266-011-9230-4.

Suputra, F. (2021). Leasdership, communication, and work motivation in determining the success of professional organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities, 1*(2), 59 – 70. ISSN: 2747-1985

Trepanier, S. G., Vallerand, R., Menard, J., & Peterson, C. (2020). Job resource and burnout: Work motivation as a moderator. *Stress & Health, 36*(4), 433-441. Doi: 10.1002/smi.2939

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62*(2), 81-93. Doi: 10.1037/a0019835