

อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน :  
กรณีศึกษา บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด

**INFLUENCES OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON  
PERFORMANCE EFFICIENCY: A CASE STUDY OF  
MPM TECHNOLOGY (THAILAND) COMPANY LIMITED**

พิชญลัทธี วงศ์กระจ่าง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน :  
กรณีศึกษา บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด

พิชญลัทธินันท์ วงศ์กระจ่าง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ


มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี


ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน :  
กรณีศึกษา บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด  
Influences of Transformational Leadership on Performance Efficiency:  
A Case Study of MPM Technology (Thailand) Company Limited  
ชื่อ - นามสกุล นายพิชาญสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง  
วิชาเอก การจัดการทั่วไป  
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์กล้าหาญ ฦ น่าน, ปร.ด.  
ปีการศึกษา 2557


คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัชดา มิตรสมหวัง, Ph.D.)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ถนอมพงษ์ พานิช, D.B.A.)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กล้าหาญ ฦ น่าน, ปร.ด.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

  
..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นารถพิ ชัยมงคล, ปร.ด.)

วันที่ 12 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2558

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน : กรณีศึกษา บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด
ชื่อ-นามสกุล	นายพิชาญสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์กล้าหาญ ฦ น่าน, ปร.ด.
ปีการศึกษา	2557

### บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยเก็บตัวอย่างจากพนักงานในบริษัทเอ็มพีเอ็มเทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 294 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานคือ Independent Samples t-test, One-way ANOVA และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการศึกษา พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุต่ำกว่า 25 ปี ระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นพนักงานฝ่ายปฏิบัติงานและมีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี ผลการประเมินอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบสูงสุดอันดับแรกคือ การใช้อิทธิพลของอุดมคติ รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และพบว่าพนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานอันดับแรก ได้แก่ คุณภาพงาน รองลงมาคือปริมาณงานและระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าด้านปัจจัยส่วนบุคคล ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพงาน ปริมาณงานและระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ด้านคุณภาพงานที่แตกต่างกัน อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ด้านคุณภาพงานที่แตกต่างกัน และอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านของคุณภาพงาน ปริมาณงานและระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพการทำงาน บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด

<b>Independent Study Title</b>	Influences of Transformational Leadership on Performance Efficiency: A Case Study of MPM Technology (Thailand) Company Limited
<b>Name-Surname</b>	Mr. Pichansit Wongkrajang
<b>Major Subject</b>	General Management
<b>Independent Study Advisor</b>	Assistant Professor Khahan Na-Nan, Ph.D.
<b>Academic Year</b>	2014

## ABSTRACT

The objective of the independent study was to investigate the influences of the transformational leadership on performance efficiency. The data were collected from 294 employees of MPM Technology (Thailand) Company Limited through the use of questionnaire, and were analyzed applying descriptive statistics comprising Percentage, Mean, Standard Deviation, as well as inferential statistics which included Independent Samples t-test, One-way ANOVA, and Pearson Correlation Coefficient at 0.05 level of significance.

The results of the study indicated that the majority of the respondents were female, under 25 years old, completed high school education, were operation staff, and had less than one year of work experience. The assessment results of the influences of the transformational leadership showed that idealized influence was ranked as having the highest level, next below were inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration respectively. It was also found that the maximum performance efficiency of the employees was quality of work, next below were quantity of work and duration of working time respectively.

The results of hypothesis testing showed that different personal factors on level of education caused differences in the performance efficiency on quality of work, quantity of work and duration of working time. Different positions made differences in the performance efficiency on quality of work, and different work experience made differences in the performance efficiency on quality of work. The study demonstrated that the influences of the transformational leadership had relationship with the performance efficiency on quality of work, quantity of work and duration of working time.

**Keywords:** transformational leadership, performance efficiency, MPM Technology (Thailand) Company Limited

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์แนะนำและปรึกษาอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชดา มิตรสมหวัง ประธานสอบการค้นคว้าอิสระ ดร.ถนอมพงษ์ พานิช กรรมการที่ให้ความกรุณาในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของงานค้นคว้า และ ผศ.ดร.กล้าหาญ ฦ น่าน อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ขอกราบขอบพระคุณไว้อย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่าน ที่ได้มอบวิชาความรู้อันมีค่า รวมทั้งเจ้าหน้าที่ประจำโครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจที่ได้อำนวยความสะดวกด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณ บริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด ที่ให้โอกาสในการศึกษาวิจัย ตลอดจนพนักงานที่เสียสละเวลาอันมีค่า แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า โดยเฉพาะหัวหน้างานนายชานคร่ำ โป๊สที่ให้คำปรึกษาในการวิเคราะห์ข้อมูล

ขอขอบคุณรุ่นพี่ MGY 55 และเพื่อนร่วมรุ่น MGY 56 ที่คอยให้ความช่วยเหลือและคอยตอบคำถามข้อข้องใจในเรื่องต่าง ๆ และทุกความช่วยเหลือผู้ที่ไม่ได้กล่าวนามทั้งหมดข้างต้น ที่ห่วงใยเป็นกำลังใจให้ตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มแรกจนเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ หากคุณประโยชน์และคุณค่าของค้นคว้าอิสระฉบับนี้บังเกิดต่อผู้อ่าน ผู้ศึกษา ขอมอบแต่ บิดา มารดา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจ หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้ศึกษาขอน้อมรับไว้เพียงผู้เดียว และขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

พิชญลิตีร์ วงศ์กระจำง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(11)
บทที่ 1 บทนำ.....	12
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	12
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	14
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	14
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	15
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย.....	16
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	17
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	18
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
2.1 แนวคิดของภาวะความเป็นผู้นำ.....	20
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน.....	30
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	50
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	50
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	52
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	61
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ.....	91
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	91
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	94
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	98
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต.....	98
บรรณานุกรม.....	100
ภาคผนวก.....	105
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	106
ภาคผนวก ข ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม.....	116
ภาคผนวก ค ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม.....	118
ประวัติผู้เขียน.....	122



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 แสดงการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ.....	52
ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	55
ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน.....	57
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนความถี่และค่าร้อยละของพนักงานที่จำแนกตามเพศ.....	62
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนความถี่และค่าร้อยละของพนักงานที่จำแนกตามอายุ.....	63
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนความถี่และค่าร้อยละของพนักงานที่จำแนกตามระดับการศึกษา.....	63
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนความถี่และค่าร้อยละของพนักงานจำแนกตามระดับตำแหน่ง .....	64
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนความถี่และค่าร้อยละของพนักงานที่จำแนกตามอายุงาน.....	64
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด.....	65
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	66
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	67
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด ในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	69
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด ในด้านการใช้อิทธิพลของอุดมคติ.....	70
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด.....	72
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัดในด้านคุณภาพงาน.....	73

## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัดในด้านปริมาณงาน.....	74
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด ในด้านระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน.....	74
ตารางที่ 4.15	แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างเพศที่ต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกัน.....	76
ตารางที่ 4.16	แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุที่ต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกัน.....	77
ตารางที่ 4.17	แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกัน.....	78
ตารางที่ 4.18	แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับการศึกษา กับประสิทธิภาพทำงาน โดยรวม.....	79
ตารางที่ 4.19	แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับการศึกษา กับประสิทธิภาพด้านคุณภาพ.....	80
ตารางที่ 4.20	แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับการศึกษา กับประสิทธิภาพด้านปริมาณ.....	81
ตารางที่ 4.21	แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับการศึกษา กับประสิทธิภาพด้านระยะเวลาปฏิบัติงาน.....	82
ตารางที่ 4.22	แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานที่ต่างกันมีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกัน.....	83
ตารางที่ 4.23	แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุที่ต่างกันมีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกัน.....	84
ตารางที่ 4.24	แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างอายุงาน กับประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพ.....	85

## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.25	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพ ในการทำงานโดยรวมของบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด.....	86
ตารางที่ 4.26	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพ ในการทำงานด้านคุณภาพของบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด.....	86
ตารางที่ 4.27	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพ ในการทำงานด้านปริมาณของบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด.....	87
ตารางที่ 4.28	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพ ในการทำงานด้านระยะเวลาด้านปฏิบัติงาน ของบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด.....	88
ตารางที่ 4.29	แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ย ของอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	89
ตารางที่ 4.30	แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ย ของประสิทธิภาพการทำงาน.....	89
ตารางที่ 4.31	แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับประสิทธิภาพการทำงาน.....	89
ตารางที่ 4.32	แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่าง อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการทำงาน.....	90

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	17
ภาพที่ 2.1 แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ.....	21
ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของประสิทธิผล.....	43
ภาพที่ 2.3 สาเหตุของประสิทธิผลในแต่ละระดับ.....	45



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทุกยุคทุกสมัยที่ผ่านมามององค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นล้วนแล้วแต่มีผู้นำที่มีความสามารถ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้นำเป็นศูนย์กลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงานให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสามารถผลักดันอุปสรรคต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต่าง ๆ มีการกำหนดนโยบายวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้นำถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ สามารถวางแผนรวมถึงการบริหารด้วยจริยธรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร BusinessDictionary.com (2013) กล่าวถึงภาวะผู้นำองค์กรว่า หมายถึง เจ้าหน้าที่บริหาร (Management staff) ที่มักจะให้แรงบันดาลใจ วัตถุประสงค์ กำกับดูแลการดำเนินงานและให้บริการการบริหารอื่น ๆ ให้กับองค์กร โดยภาวะผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยจัดลำดับความสำคัญวัตถุประสงค์และสามารถให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยรวมWise Geek (2013) ให้คำนิยามว่าหมายถึง ความสามารถในการจัดการ (Management) ที่จะทำให้เข้าใจคนงานและจุดมุ่งหมายขององค์กรได้ดีเพียงพอที่จะทำให้ทุกคนมาร่วมกันได้ โดยการพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรจะมุ่งพัฒนาคุณลักษณะ (Attributes) ของบุคคลที่เชื่อมโยงกับลักษณะการพัฒนางานองค์กรเช่น นวัตกรรม การประสานงาน การวางแผน จริยธรรม และปัจจัยอื่น ๆ

ภาวะผู้นำองค์กรมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางโดยการวางแผนยุทธศาสตร์ตามกรอบเป้าหมายที่สามารถปฏิบัติตามจริงได้ ต้องมีการบริหารการดำเนินงาน มีการประเมินผลรวมถึงแนวคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง Nelson นักวิเคราะห์ธุรกิจของ TDK Technology, LLC (2201-2013) กล่าวว่า ภาวะผู้นำองค์กรเป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการจัดการ (Management approach) เพื่อ สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับบุคคลและกลุ่มบุคคลพร้อมกัน ไป มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ 1.มีโลกทัศน์ (Worldwide) ภาวะผู้นำองค์กรต้องการ โลกทัศน์ที่รายบุคคลหรือกลุ่มบุคคลพัฒนาขึ้นจากทัศนคติ ความเห็น ความเชื่อ และพลังขับเคลื่อนจากภายนอก 2.มีจุดแข็ง (Strengths) ให้ความสำคัญกับจุดแข็ง และการจัดการกับจุดอ่อนของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลโดยคำนึงถึงความสามารถตามธรรมชาติ (Natural talents) เกี่ยวกับความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรม รวมทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) 3.มีจริยธรรม (Ethics) โดยจริยธรรมจะช่วยให้คำนึงถึงความเป็นธรรม จริยธรรมจะไม่เป็นตัวชี้้นำให้เลือกระหว่างสิ่งที่ถูกกับสิ่งที่ผิด (Right vs Wrong) เท่านั้น แต่จะชี้้นำให้เลือกระหว่างสิ่งที่ถูกกับสิ่งที่ถูก (Right vs Right) ที่มีประเด็นของจริยธรรมให้พิจารณาด้วย 4.การสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องการความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยม สมมติฐาน ความเชื่อ และความคาดหวังของผู้มาติดต่อ 5.ภาวะผู้นำ (Leadership) ต้องทำให้เป็นแบบอย่างเช่น การพูดความจริง การรักษาคำมั่นสัญญา ความเป็นธรรมและให้ความเคารพต่อผู้อื่น

บริษัทเอ็มพีเอ็มเทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด เป็นบริษัทเอกชนโดยมีระดับบริษัท (Corporate) อยู่ที่สิงคโปร์จะกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวของหน่วยธุรกิจ (SBU) และจัดสรรทรัพยากรให้กับ SBU มีหน้าที่ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในระดับธุรกิจจะเชื่อมโยงระหว่างด้านบน (Corporate) กับระดับล่าง (Functional) โดยขึ้นอยู่กับต้นทุน ความเสี่ยง และกำไรเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัท บริษัทได้ก่อตั้งในปีพ.ศ.2548 ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี เป็นบริษัทในเครืออุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผลิตภัณฑ์คือ ลูกค้าหลักได้แก่ บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด มีพนักงานทั้งหมด 1,110 คนโดยประมาณ มีการผลิตอย่างต่อเนื่องถึง 24 ชั่วโมงโดยมีการแบ่งการทำงานเป็น 2 ช่วงเวลา (เช้าและดึก) แบ่งฝ่ายการผลิตได้ดังนี้คือ ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายวัตถุดิบ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบัญชีและการเงิน และสายงานผู้บริหาร จากที่ได้กล่าวมานั้นสถานการณ์ของภาวะผู้นำได้มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการบริหารจัดการต่าง ๆ ระหว่างระดับบริษัท (Corporate) กับระดับ (Functional) ซึ่งต้องคำนึงถึงมิติความแตกต่างในเรื่องของอำนาจ (Power Distance) ผู้บริหารระดับสูงจะรู้สึกว่าตนเองมีความเหนือกว่าผู้บริหารระดับทั่วไปรวมถึงวัฒนธรรมเชื้อชาติที่แตกต่างกันถือเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในการบริหารงานโดยการแสดงออกของภาวะผู้นำที่คลุมเครือ บางครั้งก็ไม่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดมาทำให้ผู้บริหารทั่วไปเกิดความกลัวที่จะแสดงออก ทำให้การบริหารเกิดความไม่ชัดเจนขาดการมีส่วนร่วมข้อคิดเห็นและไม่เปิดโอกาสให้ซักถามหรือแสดงออกในสิ่งที่มีข้อโต้แย้ง จากปัญหาดังกล่าวทำให้การทำงานร่วมกันย่อมไม่เกิดประสิทธิภาพ ขาดความสุขและมีผลทำให้บรรยากาศในการทำงานคลุมเครือเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานทั้งต่อตัวผู้นำเองและคนในองค์กรด้วย สาเหตุหลักของผู้นำองค์กรนั้นไม่กล้าเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสมัยใหม่เข้ามามีบทบาทในการบริหารนั้นคือ ขาดความมีอำนาจในการบริหารหรือไม่กล้าเสี่ยงต่อผลกระทบที่จะตามมาทั้งเรื่องของการปกครองและการขาดทุนของธุรกิจ Ashley (2009) ได้อ้างถึงทัศนะของ Arthur Camazzi ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ฝึกสอนภาวะผู้นำในแนวหน้าของโลกคนหนึ่งถึงข้อแนะนำในการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กรว่า ผู้นำจะต้องยอมให้คนอื่นมีความล้มเหลว โดยผู้นำจะต้องไม่เป็นผู้กำกับ ไม่เป็นผู้ยึดเยียดความคิดของตนเองให้กับผู้ตาม แต่จะต้องให้ความเป็นอิสระ ให้โอกาสได้กล้าคิดกล้าทำ กล้าเสี่ยง โดยให้ความผิดพลาดเป็นบทเรียนในการเรียนรู้ในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ได้

จากความเป็นมาและสาเหตุของปัญหานั้นผู้ศึกษาได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของปัญหาและสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นในเรื่องของอิทธิพลภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรโดยจะศึกษาภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงซึ่งมี 4 ประเภทด้วยกันคือ แบบการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานซึ่งจะชี้วัดด้วยกัน 3 คุณลักษณะคือ คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน และปริมาณงาน ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไรและอยู่ในระดับใด รวมทั้งยังศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน จาก 3 ตัวแปรที่ได้กล่าวมานี้ ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาวิเคราะห์เพื่อหาภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับการมีอยู่ของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด

1.2.2 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด

1.2.3 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้ประสิทธิภาพการทำงานพนักงานบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด

1.2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพการทำงานพนักงานบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1 พนักงานบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ ที่มีลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งและอายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

1.3.2 ระดับภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ได้แก่ จำนวนพนักงานบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด จำนวน 1,110 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคคล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ.2557)

กลุ่มตัวอย่าง โดยจะทำการเลือกตัวอย่างจากพนักงานตั้งแต่ระดับช่างเทคนิคและพนักงานฝ่ายผลิตจำนวน 7 ฝ่ายด้วยกัน โดยจะสุ่มกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 294 คน

### 1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้ศึกษาได้ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษาบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ แนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำและแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### 1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา สิงหาคม 2557 - กุมภาพันธ์ 2558

### 1.4.4 ขอบเขตด้านตัวแปร แบ่งออกเป็น 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

#### 1.4.4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย

1.4.4.1.1 เพศ

1.4.4.1.2 อายุ

1.4.4.1.3 ระดับการศึกษา

1.4.4.1.4 ระดับตำแหน่ง

1.4.4.1.5 อายุงาน

#### 1.4.4.2 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1.4.4.2.1 การสร้างแรงบันดาลใจ

1.4.4.2.2 การกระตุ้นทางปัญญา

1.4.4.2.3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.4.4.2.4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

#### 1.4.4.3 ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประกอบด้วย

1.4.4.3.1 คุณภาพของงาน

1.4.4.3.2 เวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน

1.4.4.3.3 ปริมาณงาน



## 1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

1.5.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติหรือความสามารถที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการใช้ศิลปะการใช้ถ้อยคำหรือการกระทำ เพื่อที่จะชักนำหรือจูงใจให้คนทั้งหลายคล้อยตามและเกิดเป็นการปฏิบัติร่วมกันอย่างเต็มใจโดยมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.5.2 ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้ความหมายตามคำนิยามของ แบลสส์ (Bass, 1985) โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้านได้ดังนี้

1.5.2.1 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะแสดงออกโดยการจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานโดยมีการสื่อความหมายของงานที่ชัดเจนทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่างานมีความท้าทายต่อความสามารถในการทำงานและต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.5.2.2 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะดึงความคิดของพนักงานให้รู้จักแก้ปัญหาโดยจะสร้างกรอบของปัญหาและมีการเสนอแนวทางแก้ปัญหาแบบใหม่ ๆ พร้อมกับสนับสนุนความคิดแบบใหม่และให้อิสระในความคิดที่จะแก้ปัญหา

1.5.2.3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะแสดงออกโดยการให้ความสำคัญต่อพนักงานรายบุคคล โดยให้ความสำคัญต่อความต้องการในแง่ของความสำเร็จส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในปัจจุบันและอนาคตของพนักงานเอง ทั้งยังสามารถสร้างบรรยากาศสร้างความเชื่อมั่นที่จะทำงานเพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.2.4 การใช้อิทธิพลของอุดมคติ (Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะแสดงออกโดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน โดยให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตน นอกจากนั้นยังมีการแบ่งความเสี่ยงร่วมกับพนักงาน ผู้นำจะมีการกระทำที่ถูกต้อง มีเหตุผล หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของตนเอง ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความนิยมชมชอบ และเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ และผู้นำอธิบายให้พนักงานเข้าใจวิสัยทัศน์ของหน่วยงานอย่างชัดเจน จนเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำให้เป็นจริง

1.5.3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยพิจารณาจากคุณภาพ ปริมาณของงานตามที่ได้รับมอบหมาย การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน รวดเร็ว ทันเวลา เกิดประโยชน์สูงสุด

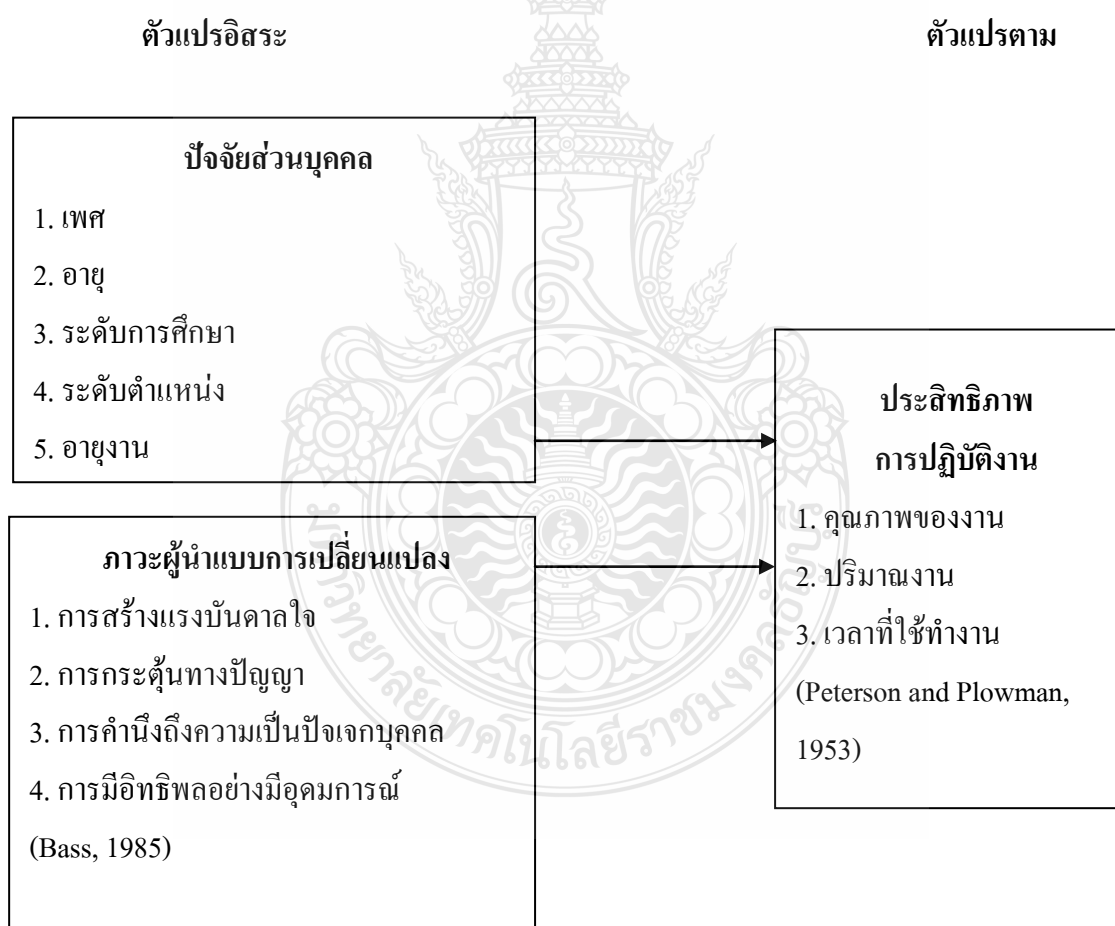
1.5.3.1 คุณภาพของงาน หมายถึง คุณภาพของงานมีความถูกต้อง เรียบร้อยและทันเวลาเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการผลิตนั้น ต้องได้มาตรฐาน มีการตรวจคุณภาพมาตรฐานของสินค้าก่อนการส่งมอบสินค้าทุกครั้งเพื่อคุณภาพของงาน

เป็นที่ยอมรับต่อองค์กรภายนอกเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้สร้างความพึงพอใจเมื่อมาใช้บริการ

1.5.3.2 ปริมาณงาน หมายถึง จำนวนงานที่เหมาะสมต่อความสามารถและจำนวนของพนักงานตามที่ได้วางแผนไว้แล้วขึ้นอยู่กับความยากง่ายของงานและความสามารถของพนักงาน

1.5.3.3 เวลาที่ใช้ทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับงานที่ได้วางแผนไว้ โดยขึ้นอยู่กับความยากง่ายของงานและงานจะต้องถูกต้อง รวดเร็วตามที่องค์กรได้วางแผนไว้นั้นเองเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

## 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 นำผลที่ได้จากการศึกษาไปพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการทำงานและลดปัญหาการลาออกจากงาน

1.7.2 นำผลศึกษาที่ได้ไปปรับเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรให้ถูกต้อง

1.7.3 นำผลศึกษาที่ได้มาเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ ปรับปรุง และพัฒนาเพื่อที่จะสร้างภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

1.7.4 สามารถนำผลศึกษาที่ได้ไปปรับปรุง พัฒนาและประยุกต์ใช้ในองค์กรอื่นๆอีกทั้งยังสามารถแลกเปลี่ยนแนวความคิดและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

1.7.5 สามารถนำผลศึกษาที่ได้มาปรับความเข้าใจในของผู้บริหารระดับต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

#### 2.1 แนวคิดของภาวะความเป็นผู้นำ

##### 2.1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

##### 2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

##### 2.1.3 แนวความคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

##### 2.1.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

##### 2.1.5 ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

##### 2.1.6 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการทำงาน

#### 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

##### 2.2.1 ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

##### 2.2.2 แนวคิดการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

##### 2.2.3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

##### 2.2.4 แนวความคิดเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

##### 2.2.5 การวัดประสิทธิภาพในองค์กร

##### 2.2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

##### 2.2.7 วิธีการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กร

##### 2.2.8 ระดับของประสิทธิผล

##### 2.2.9 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

#### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ทุกองค์กรหรือหน่วยงานย่อมต้องมีผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่สำคัญอย่างมากในองค์กร เนื่องจากการกระทำต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรล้วนเกิดมาจากคำสั่งของผู้นำทั้งสิ้นหากองค์กรใดขาดซึ่งผู้นำที่ดีย่อมไม่สามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและการร่วมแรงร่วมใจให้กับพนักงานได้ทำให้ผลของการปฏิบัติงานที่ออกมาขาดประสิทธิภาพไม่เป็นไปตามนโยบายขององค์กรที่ตั้งไว้ เนื้อหาในส่วนนี้ผู้ศึกษาจะทำการทบทวนวรรณกรรมของภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

### 2.1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University Leadership Studies) ในช่วงปี ค.ศ. 1945 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาแบบเจาะลึก เพื่อหาพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติ หน้าที่ต่าง ๆ พบว่า พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ นั้นแยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1.1 พฤติกรรมมุ่งสร้าง โครงสร้างหรือมุ่งงาน (Initiating Structure) คือพฤติกรรมที่ผู้นำ จัดโครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่

- การมอบหมายงาน
- การจัดทำมาตรฐานงาน
- การประเมินการปฏิบัติงาน
- การเสาะหาวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาคritical

1.2 พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคน (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความ เป็นเพื่อน สนับสนุน และสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้ง การ ยอมรับ รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เหมือนกัน

### แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

มุ่งสร้างน้ำใจ (มุ่งคน)	สูง	มุ่งสร้างน้ำใจสูง	มุ่งสร้างโครงสร้างสูง
	ต่ำ	มุ่งสร้างโครงสร้างต่ำ	มุ่งสร้างน้ำใจสูง
		ต่ำ	สูง
		มุ่งสร้างโครงสร้าง (มุ่งงาน)	

ภาพที่ 2.1 แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

#### 2. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies)

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน มุ่งเน้นหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับกระบวนการกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งผลงานของกลุ่มจะใช้เป็นเกณฑ์ในการแยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือมีประสิทธิภาบน้อยการศึกษาสรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น 3 แบบ

2.1 พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้เวลาและความพยายามในการทำงานเหมือนกับผู้ได้บังคับบัญชาแต่จะมุ่งไปที่ภาระหน้าที่ของผู้นำซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดตารางการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชาจัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงานยิ่งกว่านั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแนะนำให้ลูกน้องตั้งเป้าหมายของงานที่ท้าทาย และเป็นไปได้

2.2 พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship-Oriented Behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้นำที่ห่วงใย สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งยังศรัทธาเชื่อมั่น และมีความเป็นเพื่อน พยายามเข้าใจปัญหาของลูกน้อง ช่วยให้ลูกน้องมีการพัฒนาในอาชีพและสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ควบคุมลูกน้องใกล้ชิด ดูแลอยู่ห่าง ๆ อย่างให้เกียรติ ผู้นำจะตั้งเป้าหมายและให้คำแนะนำ แต่ก็ให้อิสระในการทำงาน

2.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำได้เสนอว่ากรณีพิเศษหรือติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาควรกระทำ

โดยใช้กลุ่มนิเทศงานจะดีกว่าจะนิเทศคนเดียว เพราะการนิเทศงานโดยกลุ่มจะเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ นอกจากนั้น ยังช่วยเพิ่มการสื่อสาร เพิ่มความร่วมมือและลดความขัดแย้ง หน้าที่ของผู้นำในกลุ่มนิเทศงาน ควรจะเป็นผู้นำในการอภิปรายผลให้การสนับสนุนให้มีการอภิปรายกำหนดขอบเขตและทิศทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Participative Leadership) การศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ โดยผู้นำมีแนวโน้มจะเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมาช่วยในการตัดสินใจหรือให้มีอิทธิพลในการตัดสินใจของผู้นำ เช่น การปรึกษา การร่วมตัดสินใจ โดยได้แบ่งออกเป็น 4 แบบได้ดังนี้

3.1 การตัดสินใจแบบเผด็จการ (Autocratic Decision) คือการที่ผู้นำตัดสินใจแต่ลำพังผู้เดียวโดยไม่มีการถามความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีอิทธิพลของบุคคลใดต่อการตัดสินใจเลย (No influence by others)

3.2 การตัดสินใจแบบปรึกษา (Consultation) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำยังคงตัดสินใจเอง แต่ได้มีการปรึกษาและขอความคิดเห็นกับบุคคลต่าง ๆ และนำมาพิจารณาก่อนที่จะทำการตัดสินใจสรุปว่าการตัดสินใจเริ่มมีอิทธิพลของผู้อื่นต่อการตัดสินใจของผู้นำบ้างแล้ว

3.3 การร่วมกันตัดสินใจ (Joint Decision) เป็นการตัดสินใจที่ผู้นำ และผู้ได้บังคับบัญชา ได้มาร่วมประชุมแล้ว อภิปรายถึงปัญหาและทางเลือกต่าง ๆ ที่ดี ก่อนที่จะร่วมกันตัดสินใจ โดยที่ผู้นำมีฐานะเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่ง ไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของคนอื่น ๆ ผลการตัดสินใจถือเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม

3.4 การมอบหมายให้ตัดสินใจ (Delegation) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำจะมอบหมายอำนาจหน้าที่นี้ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ทำการตัดสินใจแทน โดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ แต่ในการมอบหมายจะบอกถึงปัญหา และขอบเขตของอำนาจที่พึงจะตัดสินใจแบบนี้ จึงเป็นการตัดสินใจที่ถือว่าไม่มีอิทธิพลของบุคคลอื่นสูงที่สุด (High influence by others)

### 2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

จากอดีตถึงปัจจุบัน ได้มีนักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำและได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำตามแนวคิดของตน โดยจะนำเสนอตัวอย่างที่น่าสนใจ ดังเช่นตัวอย่างต่อไปนี้

Bass (1990, pp. 19-20) นิยามภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับสมาชิก หรือสมาชิกกับกลุ่มซึ่งเกี่ยวข้องการจัดโครงสร้างหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสถานการณ์ การรับรู้และความคาดหวังของสมาชิก กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งภาวะผู้นำจะมีผลกระทบต่อ

บุคคลอื่น ๆ มากกว่าที่บุคคลอื่นจะมีผลกระทบต่อผู้นำ และเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกกลุ่มคนหนึ่งสามารถปรับเปลี่ยนแรงจูงใจ (Motivate) และสมรรถนะ (Competency) ของบุคคลอื่นในกลุ่มได้

Yukl (1994, p. 5) นิยามภาวะผู้นำว่า เป็นการกระทำที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกของพนักงาน โดยเป็นผู้เลือกวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือขององค์กร จัดการกิจกรรมการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยจูงใจให้พนักงานมุ่งสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งทำให้เกิดความสัมพันธ์ของการร่วมมือและการทำงานร่วมกัน รวมทั้งเป็นผู้ที่ทำให้เกิดการสนับสนุน เกิดความร่วมมือจากบุคคลภายนอกกลุ่มหรือองค์กร

Hughes, Ginnett & Curphy (1999, p. 9) นิยามภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่สร้างอิทธิพลในการจัดการกลุ่มให้มุ่งสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย

พระธรรมปิฎก (2540, น. 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม โดยถูกต้องตามธรรม

ชาญชัย อาจินสมมาตร (2546, น. 126) ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การทำให้สิ่งต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงโดยผ่านคนอื่น โดยมีจุดประสงค์ที่ต้องทำให้งานสัมฤทธิ์ผล ผู้นำที่สามารถนำเฉพาะสิ่งที่ต้องด้วยการสนับสนุนของทีมงาน ซึ่งถูกชักจูงให้ดำเนินการตามภาวะผู้นำมีผลต่อการส่งเสริมและคลอบคลำให้เอกบุคคลหรือทีม เพื่อให้สามารถทำในสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

เทือน ทองแก้ว (2542, น. 4) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ ความสามารถของผู้นำที่จะใช้ศิลปะการใช้ถ้อยคำหรือการกระทำ เพื่อให้คนอื่นคล้อยตามและปฏิบัติตามอย่างเต็มใจและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากแนวความคิดที่กล่าวมานั้น เป็นตัวอย่างของการให้ความหมาย และคำนิยามของภาวะผู้นำ ซึ่งผู้ศึกษาสรุปว่า ภาวะผู้นำคือ ศาสตร์และศิลป์ในการสร้างอิทธิพล แรงจูงใจ ความเชื่อมั่น และปฏิสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ปัจจุบันได้มีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำให้ทำการศึกษา เช่น การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) และการศึกษาอิทธิพลอำนาจของผู้นำ (Power-Influence Approach) ซึ่งจากสภาพแวดล้อมและบริบทสังคมในปัจจุบันขององค์กรต่าง ๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปมากและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้ทฤษฎีทั้ง 4 กลุ่มที่กล่าวมายังคงมีข้อถกเถียงถึงจุดอ่อนในแต่ละแนวคิดทฤษฎี ดังนั้นในช่วง 1-2 ทศวรรษที่ผ่านมาจึงได้มีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะ



ผู้นำแนวใหม่และที่มีการกล่าวถึงกันอย่างมากคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)

### 2.1.3 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้กล่าวถึงการศึกษานำที่กระตุ้นบุคคลให้เกิดความเชื่อมั่นและร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ โดยผู้ศึกษาได้ศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบสส์ (Bass's theory of transformational leader)

ในปี 1985 เบสส์ได้เสนอแนวความคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง โดยได้พัฒนามาจากแนวคิดเริ่มต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของเบิร์น (Burns, 1978) โดย (Bass, 1985, cite by Yukl, 1994, pp. 351) ได้ให้ความหมายของขอบเขตผู้นำที่เป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการมองในส่วนของผลกระทบที่ผู้นำมีต่อพนักงาน โดยผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะทำให้พนักงานรู้สึกไว้วางใจ (Trust) นิยมชมชอบ (Admiration) จงรักภักดี (Loyalty) เคารพในตัวผู้นำ (Respect Toward the Leader) และจะทำงานมากกว่างานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผู้นำจะเปลี่ยนแปลงและจูงใจพนักงาน โดย

1. ทำให้พนักงานตระหนักในความสำคัญของการทำงานและผลที่ได้รับจากการทำงาน
2. ชักชวนให้พนักงานมองถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเอง
3. สร้างความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานให้สูงขึ้น

ซึ่งเบสส์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ เมื่อผู้นำมีลักษณะดังนี้ Bass & (Avolio, 1994, pp. 2)

1. กระตุ้นความสนใจของผู้ร่วมงานและพนักงาน ให้มีมุมมองการทำงานแบบใหม่
2. ทำให้พนักงานเกิดความตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร
3. พัฒนาผู้ร่วมงานและพนักงานให้มีระดับความสามารถและศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น
4. จูงใจผู้ร่วมงานและพนักงานให้มองไปข้างหน้า ซึ่งจะเป็นผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร

โดยในเริ่มแรกของการศึกษาทฤษฎีเบสส์ได้สร้างเครื่องมือเพื่อใช้เป็นแบบสอบถาม ที่เรียกว่า แบบสอบถามภาวะผู้นำหลายปัจจัย (Multi-factor Leadership Questionnaire: MLQ) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดความหลากหลายของภาวะผู้นำทั้งแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นได้ดังนี้

1. บารมี (Charisma) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อพนักงาน โดยการปลุกเร้า กระตุ้นให้เกิดอารมณ์ร่วมอย่างแรงกล้าในการมีความเห็นร่วมกับผู้นำ

2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำทำให้ พนักงานมีความรู้สึกและตระหนักถึงปัญหาที่เกิดจากการทำงานรวมทั้งมีอิทธิพลต่อพนักงานทำให้ พนักงานมีมุมมองของปัญหาในมุมมองใหม่ ๆ

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำมี การจัดหาทรัพยากรเพื่อเป็นการสนับสนุน ช่วยเหลือและพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน

จากที่ได้กล่าวมาแล้วเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่สามารถที่จะสร้างจุด เปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับพนักงาน โดยเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและ ยกย่องความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงาน นอกจากนั้นยังได้มีการแบ่งแบบภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนออกเป็น 2 แบบ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) และการจัดการ โดยมีข้อยกเว้น (Management by Exception: MBE-A or MBE-B) ซึ่งต่อมา ในปี 1992 (Bass, 1996, pp. 5-6) ได้ใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำหลายปัจจัย (MLQ) มาใช้ในการแบ่งพฤติกรรมของภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 แบบได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การ สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) นอกจากนั้น (Bass & Avolio, 1994, pp. 4-5) กล่าวว่าเครื่องมือประเมินภาวะผู้นำ MLQ นั้นมีเกณฑ์ในการแบ่งแยกจากการวิเคราะห์ องค์ประกอบโดยแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยปละ ละเลย (Laissez-Faire Leadership) ซึ่งภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบนี้เป็นการเสนอรูปแบบของภาวะผู้นำใน แบบใหม่ ซึ่งเรียกว่า แบบจำลองภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ซึ่ง อธิบายได้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) แบ่งออกเป็น 4 แบบดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) โดยผู้นำจะปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ดีต่อพนักงาน ต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารไปยังพนักงานได้ ยึดถือความ ต้องการของผู้อื่นมากกว่าตนเองหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว มีการแบ่งความเล็ง ร่วมกับพนักงาน กระทำด้วยความหนักแน่นมากกว่าการกระทำที่ไม่มีเหตุผล และจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นแบบอย่างของมาตรฐานทางเรื่องของจริยธรรม ศีลธรรมที่สูง ซึ่งทำให้ผู้นำได้รับความนิยม ชมชอบ ความเคารพนับถือ และความไว้วางใจ ซึ่งมีผลทำให้พนักงานมีภาพของผู้นำที่ชัดเจนมีความ

เป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน และเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานด้วยซึ่งทำให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะเลียนแบบผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) โดยผู้นำจะมีการจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ทำให้พนักงานมีความรู้สึกทำงานนั้นท้าทายความสามารถ และผู้นำก็จะสร้างความรู้สึกรักของพนักงานให้มองโลกในแง่ดี ผ่านการสื่อสารที่ชัดเจน ทำให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกันมีการจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) โดยผู้นำอาจจะมีการตั้งคำถามหรือข้อสมมุติฐานของปัญหาเพื่อกระตุ้นให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์และเกิดความพยายามในการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ ๆ ที่ต่างไปจากเดิม ซึ่งการกระตุ้นทางปัญญานั้นเป็นการเน้นกระบวนการที่มุ่งในตัวปัญหาและการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่ต่างไปจากความคิดของผู้นำ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โดยผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับพนักงานในแต่ละคนซึ่งผู้นำจะมีสถานะเหมือนเป็นโค้ช และเป็นທີ່ปรึกษา ผู้นำจะมีการเอาใจใส่ในปัญหา และความต้องการของพนักงานแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานและเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และถือเป็นการได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ซึ่งผู้นำจะทำการดูแลพนักงานว่าพนักงานต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนในการช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยที่พนักงานจะไม่รู้สึกว่าตนเองกำลังถูกตรวจสอบ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำนั้นจะมีการให้รางวัลหรือลงโทษพนักงานตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผู้นำจะมีการใช้กระบวนการเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจะมีการจูงใจ และช่วยพนักงานให้มีการปฏิบัติงานตามที่ผู้นำได้คาดหวังไว้และต้องสามารถบรรลุซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วย นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีบทบาทในการทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและตระหนักในผลลัพธ์ของงานที่ต้องการซึ่งแบสส์ (Bass, 1996, p. 7) กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้นำมีการให้รางวัลตามความสามารถในการทำงานของพนักงาน โดยผู้นำจะมีการเสริมแรงตามสถานการณ์ (Contingent reinforcement) ในการเสริมแรงทางบวก (Positive Contingent Reward) การจัดการโดยมีข้อยกเว้น (Management by Exception : MBE-A or MBE-P) กับพนักงานดังนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) เป็นสถานการณ์ที่ผู้นำจะมีการสร้างข้อตกลงร่วมกันกับพนักงานตามความต้องการของผู้นำและจะให้รางวัลตามที่ตกลงกันเมื่อพนักงานสามารถทำงานได้ตามที่มอบหมายหรือตามที่ตกลงกัน ซึ่งถึงแม้ว่าวิธีนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานแต่ก็ยังไม่สามารถที่จะจูงใจพนักงานให้มีการพัฒนาตนเองหรือมีผลปฏิบัติงานให้สูงขึ้นได้อย่างยั่งยืน

2. การจัดการโดยมีข้อยกเว้น (Management by Exception: MBE)

2.1 การจัดการเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) คือ การที่ผู้นำมีการตรวจสอบการทำงานของพนักงานตามที่ได้รับมอบหมายไป เพื่อเป็นการป้องกันมิให้ผิดไปจากมาตรฐานที่ตั้งไว้

2.2 การจัดการเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-B) คือ การที่ผู้นำนั้นจะคอยจนกว่าที่งานที่มอบหมายให้พนักงานเกิดความผิดพลาดจนเกินมาตรฐานที่ตั้งไว้แล้วจึงจะมีการลงโทษหรือแก้ไขงานของพนักงานนั้นให้ถูกต้อง

ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-faire Leadership: LP) หรือเรียกอีกอย่างว่าพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) ซึ่งเป็นผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพที่สุดซึ่งมีลักษณะที่ไม่มีความพยายาม ไม่มีความรับผิดชอบ หลีกเลียงที่จะเข้าไปแทรกแซงการทำงานของพนักงาน หรือเมื่อพนักงานต้องการผู้นำผู้นำคนนั้นก็จะไม่อยู่ และผู้นำประเภทนี้จะไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย ซึ่งพฤติกรรมนี้จะก่อให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเกิดมีความต้องการที่จะพยายามชิงความเป็นผู้นำจากกลุ่มด้วย

#### 2.1.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

ในทุก ๆ องค์กรนั้นไม่สามารถที่จะดำเนินการหรือคงอยู่ได้หากปราศจากผู้นำในการบริหารงาน ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยที่ผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีการวางแผน กระตุ้นให้ผู้ที่อยู่ภายใต้ผู้บังคับบัญชานั้นเต็มใจที่จะทำงานดังนั้นการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายการดำเนินการได้นั้นต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่สูงแต่ Teshee (1999, pp. 34-35) กล่าวว่าการที่ผู้นำจะสามารถสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งได้ตลอดไปนั้น จะยึดแนวคิดทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเป็นหลักในการบริหารไปตลอดเป็นไปไม่ได้ เนื้อหาบางอย่างก็ไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทุกสถานการณ์ บางเนื้อหาที่พูดถึงอาจล้าสมัยไป แต่แนวคิดของภาวะผู้แห่งการปรับเปลี่ยน (Transformational Leadership) สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้เพราะเนื้อหาของการจัดการความเปลี่ยนแปลงเฉพาะเรื่องสามารถเก็บไว้ใช้ในอนาคตได้ โดยมีหลักที่ว่าความจริงสิ่งเดียวที่ไม่เคยเปลี่ยนแปลง คือทุกสิ่งทุกอย่างล้วน

เปลี่ยนแปลง ถ้าผู้นำมีความสามารถในการพัฒนาความคิด ปลูกฝังค่านิยม การเสริมพลังในการสร้างสรรค์ และการตัดสินใจได้เมื่อนั้นผู้นำก็จะสามารถสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งขึ้นได้จากการสอนให้ผู้อื่นทำตาม

### 2.1.5 ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

จากเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรต่าง ๆ ของ Venkat, Krishnan and Arora (2008) พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามสามารถทำงานได้มากกว่าคำวาทะที่ และพนักงานก็เต็มใจที่จะพยายามทำงานมากขึ้นเป็นพิเศษรวมทั้งมีการช่วยเหลือผู้ร่วมงานและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นเกิดมาจากความไว้วางใจและพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้จะเป็นสื่อนำผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรและสามารถที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรได้ อาทิ เช่น การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน หัวหน้างาน และองค์กร การช่วยเหลือผู้เข้ามาทำงานใหม่ ดังนั้นเพื่อให้มีพนักงานที่มุ่งมั่นนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีผู้จัดการที่งานซึ่งมีลักษณะเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งนี้จะช่วยผู้จัดการเหล่านั้นสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานและผู้นำที่มีทักษะการทำงานและความมั่นคงทางอารมณ์สูงจะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านบวกสอดคล้องกับ Anis (2010) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษหรือภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพจะสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจในลักษณะที่ให้ผู้ตามปฏิบัติมากกว่าความต้องการในการแลกเปลี่ยนหรือรางวัลใด ๆ แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถใช้ได้ดีโดยเฉพาะในความสัมพันธ์เชิงควบคุมที่ใกล้ชิด ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะเพิ่มแรงจูงใจภายในของผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยผ่านทาง การแสดงให้เห็นถึงคุณค่าและความสำคัญในเป้าหมายของผู้นำ

### 2.1.6 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2544, น. 333-334) กล่าวถึงบทบาททางการบริหารของผู้บริหารที่ทำให้ องค์กรมีประสิทธิภาพ 2 บทบาท คือ 1. บทบาทในฐานะที่เป็นนักวิเคราะห์ปัญหา (Diagnostician) ผู้บริหารจะเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและคนที่ทำงานในองค์กรนั้นเพื่อพิจารณาต่อไปว่าควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและ 2. บทบาทที่เป็นสื่อแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ทองหล่อ เศษไทย (2544, น. 47-48) กล่าวว่า การที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับยุคแห่ง การเปลี่ยนแปลงได้นั้น จำเป็นต้องมีการทำให้เกิดคุณลักษณะ 4 ประการคือ สามารถเชื่อมโยงสัมพันธ์ ภายใต้อาณัติ ต้องสามารถใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบเต็มที่จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการ

ดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ เติบโตและรุ่งเรืองเกี่ยวกับทุกขั้นตอนในการดำเนินงานขององค์กรและต้องมีความชำนาญหรือทักษะในการคาดการณ์อนาคต สามารถประเมินเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาสำหรับการเปลี่ยนแปลงและบทบาทภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องปฏิบัติหน้าที่สำคัญประการได้แก่ 1.ผู้กำหนดทิศทาง(Direction Setter) 2.ผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Change Agent ) 3. โฆษก(Spokes Person) และ 4. ผู้ฝึกสอน(Coach) ซึ่งเป็นมิติที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรกับช่วงเวลาในปัจจุบันและอนาคตได้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2544, น. 40) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำใน 3 ประเด็นคือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้าหากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคนไม่ มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงานความอยู่รอดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, น. 1) การศึกษาเกี่ยวกับภาวะการเป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้วว่าภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การศึกษาจากนักวิชาการและนักวิจัยพบว่าเป็นการศึกษาถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติของการเป็นผู้นำศึกษา ทางด้านพฤติกรรมของผู้นำแต่ละแบบศึกษาทางสถานการณ์จนกระทั่งรวบรวมเป็นทฤษฎีได้มากมายอย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้จำกัดเพียงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเท่านั้นการศึกษาทฤษฎีผู้นำแบบต่าง ๆ ที่ผ่านมานในอดีตให้ ประโยชน์แก่บุคคลผู้เป็นผู้นำรุ่นหลังซึ่งได้นำแนวคิดทฤษฎีมาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับองค์กรซึ่งมีความแตกต่างกันจึงไม่สามารถตอบได้ว่าทฤษฎีผู้นำแบบใดเหมาะสมที่สุดภาวะผู้นำจึงปรากฏใน 2 ลักษณะคือ 1.ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือคัดเลือกให้ ดำรงตำแหน่งที่มี อำนาจ หน้าที่เป็นทางการในองค์กรและ 2.ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเนื่องจากมีทักษะเฉพาะ (Special Skills) สอดคล้องกับความต้องการของผู้นั้น ภาวะผู้นำในความหมายที่ไม่เป็นทางการคือความเป็นผู้นำนั่นเอง

## 2.2 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

### 2.2.1 ความหมายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Mager and Besch (1967) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานไว้เป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ความสามารถในการแยกแยะเรื่องราวหมายถึง การที่จะสามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่าง 2 สิ่งหรือมากกว่าหรือความสามารถในการที่จะบอกได้ถูกต้องว่างานสำคัญได้เสร็จสิ้นลงแล้วไปแล้ว หรือสามารถเห็นถึงความแตกต่างว่าอันใดถูกต้องและอันใดไม่ถูกต้อง

ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาหมายถึง กระบวนการของการสามารถหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ความสามารถในการแก้ปัญหานี้จะกระทำได้โดยการสอนพนักงานให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างอาการและสาเหตุที่จะเกิดขึ้นตลอดแนวทางแก้ไข

ความสามารถจำเรื่องที่ผ่านมามีความหมายถึง การสามารถรู้ได้ว่าจะต้องทำอะไรหรือต้องใช้อะไรตลอดจนสามารถรู้ลำดับ หรือระเบียบของการปฏิบัติงานของงานใดงานหนึ่ง สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นประสิทธิภาพและความสามารถเชิงสติปัญญา

ความสามารถในการตัดแปลงหมายถึง ความสามารถในการรู้จักเครื่องมือหรือเครื่องกลต่าง ๆ เพื่อที่จะปฏิบัติงานที่ต้องการให้เสร็จสิ้นลงไปได้ ความสามารถในการพูด หมายถึง ความสามารถในการเชิงการพูดเป็นสิ่งสำคัญในการสื่อความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับประสิทธิภาพในการทำงานดังนั้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานนั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่องของปริมาณงานที่ออกมา คุณภาพของชิ้นงาน อัตราผลผลิต ตลอดจนปริมาณผลผลิตที่สูญเสียไปซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร (2545, น.71) ได้กล่าวถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็นมีความชัดเจน ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากกว่าปัจจัยที่ใช้ และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองปรับเข้าสู่มาตรฐานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ นอกจากนั้น บรรยงค์ โตจินดา (2543, น.70) ยังได้กล่าวถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

การสร้างบรรยากาศหรือเงื่อนไขที่จะให้คนในองค์กรมีความรู้สึกรักอยากทำงานตัวการสำคัญที่จะวัดว่าบรรยากาศ หรือเงื่อนไขในองค์กรเอื้ออำนวยต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด

การใช้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ หรือรวบรวมมา กำหนดกิจกรรมที่สำคัญขององค์การเพื่อกระตุ้นให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น การวัดว่าควรปรับปรุงกิจกรรมอะไรนั้นโดยทั่วไปจะต้องเปรียบเทียบผลได้กับค่าใช้จ่ายของการปรับปรุงนั้น สิ่งที่ต้องปรับปรุงคือ

การปรับปรุงระบบการสื่อสาร

การกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหารบางระดับ

การกำหนดผลตอบแทนให้กับพนักงานทุกระดับ

การกำหนดโครงการ การจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นได้

กำหนดระบบ การประเมิน และการให้ค่าตอบแทนของผู้บริหารสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยสอดคล้องกับแนววัดผลกำไร

การกำจัดอุปสรรคใด ๆ ที่จะไปขัดขวางการบริหารงาน การติดต่อสื่อสารความร่วมมือของคนในองค์การ

ฝ่ายบริหารควรแจ้งให้ฝ่ายปฏิบัติทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลักการนโยบาย

การวัด หรือการประเมินใด ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์การจะต้องใช้เกณฑ์มาตรฐาน

การวัดความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทางด้านบุคคลกับข้อมูลอื่นขององค์การที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ กำไร การเจริญเติบโต ค่าใช้จ่าย และอื่น ๆ ควรกระทำเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของพนักงาน ดังนั้นประสิทธิภาพในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่เกิดจากความพึงพอใจของพนักงานที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยพิจารณาถึงภารกิจที่ปฏิบัติความสามารถความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันในอนาคต ซึ่งการบรรลุผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย อยู่ในมาตรฐานด้านปริมาณ คุณภาพ และเหมาะสมกับเวลาในผลงานที่ออกมาซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจขององค์การที่สำคัญได้สำเร็จ โดยเฉพาะในด้านการแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการทำงานร่วมกัน

ติน ปรัชญพฤทธิ และอิสระ สุวรรณกุล (2554, น.130) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) ได้แก่ การสนับสนุนให้มีการบริหารที่ะได้รับผลดีมากที่สุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด คือ การลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัตถุและบุคลากรลงในขณะที่พยายามเพิ่มความแม่นยำ ความเร็ว และความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น

สมใจ ลักษณะ (2552) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า การทำงานโดยสำหรับสูงสุด เสียพลังงานและเวลาน้อยที่สุด ค่านิยมการทำงานที่ยึดกับสังคม คือ การทำงานได้งานที่ดี และการทำงานได้รวดเร็ว คนทำงานที่มีประสิทธิภาพดี คือ คนตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ในความสามารถโดยใช้เทคนิควิธีการทำงานที่ต้องการจะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่ดีมีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดย



สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย เวลานั้น และทุนพลังงาน และเป็นบุคคลที่พอใจในการทำงานและมีความสุข เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนและปริมาณของผลงาน คิดค้น คัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

Peterson and Plowman 1953 (อ้างในกคณิจ ศรัทธา, 2549, น.13) ได้กล่าวว่า ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจ หมายความว่า หมายถึง ความหมายอย่างกว้างในการลดต้นทุนผลิต หมายถึง คุณภาพ (Quality) ของการมีประสิทธิผล (Effectiveness) และความสามารถ (Competence and Capacity) ในการผลิต การดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่ถือว่ามีประสิทธิภาพสูงนั้น เพื่อสามารถทำการผลิตสินค้าหรือการบริการในคุณภาพ และปริมาณที่ต้องการ ในเวลาที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด เมื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพัน ทางการเมืองที่มีอยู่ ดังนั้น แนวความคิด ของคำว่าประสิทธิภาพทางธุรกิจในที่นี้จึงมีองค์ประกอบ 5 อย่าง ได้แก่ ต้นทุน คุณภาพ ปริมาณ เวลาและวิธีการในการผลิต

บุรินโท ชามะรัตน์ (2548, น.16) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง การเปรียบเทียบต้นทุนกับผลผลิตหรือผลงานที่ทำได้ เมื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นการวัดระหว่าง Input กับ Output โดยพิจารณาถึงเวลา คือ ความเร็ว การใช้ทรัพยากร คือ ประหยัด ถูกต้อง คุ่มค่า ไม่สูญเปล่า ไม่สิ้นเปลืองใช้วิธีการบริหารหรือจัดการที่ดี มีความเหมาะสมโดยบุคคลหรือผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการทำงาน

ธวัชชัย เมฆกระจาย (2547, น.11) ให้ความหมายของประสิทธิภาพ คือ การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยมีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้และเพื่อผลกำไรขององค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, น. 3) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพจึงมักถูกวัดในรูปของต้นทุน

Millet (1954, pp. 4) ให้นิยามว่า ประสิทธิภาพหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานซึ่งความพึงพอใจหมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดย พิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (Timely Service)
2. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Service)
3. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression Service)
4. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service)

Weber (Max 1976) กล่าวไว้ในแนวคิด Ideal Type Bureaucracy (อ้างถึงใน ธนาภรณ์ ลีสุริยาภรณ์, 2547, น.12) ได้กล่าวถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้ปฏิบัติงานต้องมีทักษะ (Skill) ดังนั้นการที่จะเน้นส่งเสริมพัฒนา การแบ่งงานและการฝึกฝนงานเฉพาะงาน จะช่วยในเกิดการ ประหยัดทั้งทรัพยากร และเวลาในการปฏิบัติงานขั้นตอนการบังคับบัญชา รวมทั้งระเบียบวินัย ข้อบังคับของงานที่เห็นได้ชัด

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985, p. 42) ได้กล่าวว่าคุณภาพบริการ คือการรับรู้ของ ลูกค้าซึ่งลูกค้าจะทำการประเมินคุณภาพบริการ โดยทำการเปรียบเทียบความต้องการหรือความ คาดหวังกับการบริการที่ได้รับจริง และการที่องค์กรจะได้รับชื่อเสียงจากคุณภาพบริการต้องมีการ บริการอย่างคงที่อยู่ในระดับของการรับรู้ของลูกค้าหรือมากกว่าความคาดหวังของลูกค้า

จากที่มีผู้ให้ความหมายข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสรุปความหมายของประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึงความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ใน องค์กรได้อย่างสมดุลโดยวัดได้จากการใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี เวลา ซึ่งประสิทธิภาพของคนวัดได้จากการใช้คนให้เหมาะกับงาน มีความพร้อม ความสามารถ ความพยายาม ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การประหยัดเงิน ประหยัดเวลา ตลอดจนการใช้วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องด้วยวิธีการที่เหมาะสม มีกลยุทธ์วิธีการ ทำงานที่ได้ผลงานมากเป็นผลงานที่มีคุณภาพโดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงานและเวลาน้อย จนทำ ให้เกิดผลลัพธ์ (Output) ในปริมาณหรือคุณภาพเป็นที่พึงพอใจเกิดประ โยชน์สูงสุดและบรรลุ วัตถุประสงค์ตามที่องค์กรคาดหวัง

### 2.2.2 แนวคิดการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความ ประสพ ผลสำเร็จและต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งมีนักวิชาการและผู้รู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรไว้ ดังนี้

Peterson and Plowman (1953) ให้แนวคิดและสรุปประสิทธิภาพที่มีองค์ประกอบไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1. เวลา (Time) คือเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องเหมาะสม ทันสมัย และตามหลักการ ของงานนั้น ๆ
2. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูงคือ ผู้ใช้ได้ประโยชน์ที่คุ้มค่าและมีความพึงพอใจกับงาน

3. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการคือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด

4. ปริมาณงาน (Quantity) ของงานที่เกิดขึ้นจะต้องไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (อ้างถึงใน ชานินทร์ สุทธิคุณุชกร, 2543, น. 10) นอกจากจะให้ความหมายของประสิทธิภาพแล้ว ยังได้เสนอแนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานภาครัฐ โดยศึกษาจากการปรับปรุงระบบราชการของต่างประเทศที่ยอมรับว่าได้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ต้องกำหนดเป้าหมายและแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่ต้องชัดเจน หมายถึง การทำงานที่มีประสิทธิภาพที่ยึดถือผลสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักในการดำเนินงานโดยที่มุ่งหวังผลลัพธ์โดยมีการประเมินผล และวัดผลสำเร็จของงานเป็นไปอย่างรูปธรรมสามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่มารับบริการ ปรับปรุงโครงสร้าง และระบบงานเพื่อขุบเลิกงานที่ซับซ้อน โดยสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ลดอัตรากำลังคน เพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรด้านบุคลากร มีการกระจาย อำนาจในการตัดสินใจจากระดับสูงสู่ระดับเจ้าหน้าที่

2. ระบบการบริหารงานที่จะต้องยึดผลสำเร็จของงาน และผลลัพธ์ขององค์กรเป็นหลักสำคัญในการดำเนินการรวมทั้งใช้มาตรการที่จูงใจและให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, น.1) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง การทำงานได้ โดยสามารถทำงานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

ดิณ ปรัชญพฤกษ์ (2554, น.130) กล่าวถึงประสิทธิผลหมายถึง ระดับที่คนสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536, น. 169) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์หรือ หมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรจากความหมายดังกล่าวข้างต้น ประสิทธิภาพในการทำงาน จึงหมายถึงผลสำเร็จที่เกิดขึ้นของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งจะต้องตอบสนองหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและเปรียบเทียบกับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันว่าอยู่ในระดับใด นอกจากมาตรฐานที่องค์กรได้ตั้งเอาไว้

### 2.2.3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ

Peterson & Plawman (1953, p. 3) ให้ความหมายว่าประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงานทางธุรกิจคือความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด โดยจะคำนึงถึงองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) และวิธีการในการผลิต (Method)

Millet (1945, p. 4) ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลของการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในที่นี้คือ ความพึงพอใจในการบริการแก่ประชาชน

Simon (1960, pp. 180-181) ประสิทธิภาพการทำงานให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมา ดังนั้นประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิต สำหรับหน่วยงานของราชการรัฐจะรวมความพึงพอใจของผู้บริการเข้าไปด้วยสามารถเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$E = (O-I)+S$$

E = ประสิทธิภาพของงาน (Efficient)

O = ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา (Output)

I = ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (Input)

S = ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (Satisfaction)

อดุลย์ นิลทริัง (2545, น. 36) ได้ศึกษาความหมายของประสิทธิภาพจากทรรศนะของบุคคลต่าง ๆ พบว่า มีองค์ประกอบร่วมตรงกันอยู่หนึ่ง คือ ประสิทธิภาพ หมายถึงความสามารถในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปโดยดีที่สุด ซึ่งความหมายของคำว่า โดยดีที่สุดในด้านธุรกิจ หมายถึง การให้ได้ผลกำไรสูงสุด แต่ถ้าเป็นการบริหารราชการหมายถึง ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับบริการได้สูงสุด

ติน ประชญพฤทธิ (2554, น. 130) ได้ให้ความหมายไว้ในหนังสือ “ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์” ว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงการสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นก็คือ การลดค่าใช้จ่ายด้านวัตถุและบุคลากรลงในขณะที่พยายามเพิ่มความแน่นอนตรง ความเร็วและความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้นคำว่าประสิทธิภาพนี้ จะมีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่าประสิทธิผล สำหรับคำว่าประสิทธิผล ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล (Effectiveness) คือระดับคนที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

ธนสิทธิ์ เถียวชัยภูมิ (2546, น. 16) องค์การจะมีประสิทธิภาพเกิดขึ้นได้โดยอาศัยสมาชิกภายในองค์การและการจัดวางระบบทำงาน รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหารตลอดจนผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สถานการณ์จะเกิดขึ้นได้โดย

1. การติดต่อสื่อสารที่ดีของทั้งภายในองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้และมีประสิทธิภาพ เพราะความเข้าใจกัน ความสามารถในการสื่อความหมายให้ตรงกันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร

2. ความคล่องตัวของการทำงานในองค์กร ความคล่องตัวของการบริหารงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ สามารถติดต่อถึงกัน โดยไม่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อน ความคล่องตัวของพนักงานในการปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงาน และการตัดสินใจในงานบางอย่าง

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นความสามารถขององค์กรที่จะกระตุ้นให้ สมาชิกในองค์กรให้มีความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานจะช่วยให้ประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้น

4. ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความเข้าใจกัน ความมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายงาน ลุ่่วงไปด้วยดีเพราะสมาชิก ร่วมกันทำงานและมีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2520, น. 30) ได้กล่าวถึงโดยอ้างจากแนวความคิดของ เอเมอร์สัน (Emerson) ที่ได้มีการเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้แก่ การทำความเข้าใจ และการกำหนดแนวความคิดของการทำงานให้กระจ่าง การใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน การให้คำปรึกษาแนะนำต้องถูกต้องสมบูรณ์ การรักษาระเบียบวินัยในการทำงาน ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลันมีประสิทธิภาพ มีการลงทะเบียบไว้เป็นหลักฐาน งานที่ทำการมีลักษณะที่มีการแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินการอย่างทั่วถึง งานเสร็จทันเวลาและผลการปฏิบัติงานได้มาตรฐาน การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้ กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสอนงานได้รวมทั้งให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539, น. 5) ได้กล่าวถึงหลักการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้คือ มีหลักคุณธรรมในการบริหารงาน ในการตัดสินใจในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วม การมีความซื่อสัตย์สุจริต การยึดมั่นในหลักการ การจงรักภักดีต่อสถาบันและประเทศชาติ มีความสามารถในด้านเทคนิคและวิชาการ รวมทั้งความสามารถในการคิด ในการสื่อความทั้งการพูดและการเขียน ความสามารถในการสร้างและความสัมพันธ์ที่ดีความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานที่จะทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมีผลต่อเนื่องถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถมากน้อยเพียงใด มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความสามารถในการปฏิบัติงานดังนี้

สมยศ นาวิการ (2521, น. 88) ความสามารถเป็นเรื่องคุณภาพในการปฏิบัติงานที่ คุณลักษณะของบุคคลมีส่วนเกี่ยวข้อง ความสามารถเรียนรู้ในระหว่างวัยเด็ก วัยรุ่น และเปลี่ยนแปลง ได้ตามสถานการณ์

อุทัย หิรัญโต (2531, น. 61) ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นการทำงานที่มีผลสำเร็จ หรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดีกว่าคนอื่นที่มีโอกาสเท่าเทียมกัน หรืออยู่ในสภาวะแวดล้อม เหมือนกัน

Webster (1971, p. 119) ความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นผลของความพยายามที่บุคคล กระทำกิจกรรมได้สำเร็จ

Thomus (1995, p. 286) ความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นพฤติกรรมที่บุคคลกระทำ เพื่อให้งานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ

Schneider (1979, p. 25) ความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นประสิทธิภาพในการปฏิบัติ กิจกรรมที่คำนึงถึงผลลัพธ์และปฏิบัติงานด้วยความคล่องแคล่ว

สรุปได้ว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป หมายถึง การกระทำต่าง ๆ ที่ได้รับ มอบหมายไว้ประสบความสำเร็จ โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ทักษะของบุคคล รวมถึงต้องอยู่ได้ สภาวะที่เหมาะสม

เนื่องจากการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่แสดงออกมา เราสามารถวัด ได้โดยการกำหนดเป็นตัวเลขตามเกณฑ์ต่าง ๆ ตามพฤติกรรมของบุคคล สามารถแบ่งเป็น 2 วิธีดังนี้ วรจิตร หนองแก (2540, น. 21)

1. วิธีอัตรนัย คือ การกำหนดตัวเลขให้กับพฤติกรรม โดยอาศัยความรู้สึกเป็นเกณฑ์ เป็นการ ตอบสนองความรู้สึกของผู้สังเกตแต่ละคน ไม่ถือว่าเป็นการตอบถูกหรือผิด มีมาตราการวัด 4 ระดับคือ มาตราจัดประเภท จัดอันดับ อัตรภาพชั้นและอัตราร่วม

2. วิธีปรนัย คือ การกำหนดตัวเลขให้กับพฤติกรรมตามหลักเกณฑ์ภายนอกที่แน่นอน สามารถแบ่งเป็น 4 วิธีคือ การวัดความถี่ เวลา ความแรง และระยะทาง ใหม่ ๆ เข้ามาก็ต้องมีการสอน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ

สำหรับในเรื่องการบริหาร คือ การจัดการเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นว่าบรรลุ วัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพตามที่ตั้งไว้หรือไม่ ควรที่จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ เหมาะสม รวมทั้งสามารถใช้วัดดูดิบ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างคุ้มค่าและชาญฉลาด

สรุป ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึงความสามารถในการดำเนินงานให้สำเร็จ  
ถูกลงโดยดีที่สุด บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

#### 2.2.4 แนวความคิดเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การทำงานจะมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ปัจจัยส่วนหนึ่งที่จะต้องพิจารณาก็คือ เรื่อง  
ลักษณะส่วนบุคคล ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของลักษณะส่วนบุคคลไว้มากมาย  
ดังนี้ คือ

Mc Cormick and Legen (1965, p. 308) องค์ประกอบของความสามารถในการปฏิบัติงาน  
สามารถแบ่งออกเป็น 2 ตัวแปร คือ

1. ตัวแปรด้านบุคคล (Individual Variables) คือ ลักษณะที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ  
บุคคล จะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานมีความแตกต่างกันได้แก่  
ความถนัด ลักษณะทางบุคลิกภาพ ความสนใจ แรงจูงใจ อายุ และเพศ การศึกษา ประสบการณ์ความเชื่อ  
ค่านิยม เป็นต้น

2. ตัวแปรด้านสถานการณ์ (Situation Variable) คือ ลักษณะทางสิ่งแวดล้อม หรือเหตุการณ์  
ภายนอกตัวบุคคลที่มีผลต่อการแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานแบ่งได้อีกเป็น

2.1 ทางกายภาพ (Physical Variables) ได้แก่ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานสภาพแวดล้อม  
ของสถานที่ทำงาน

2.2 ทางองค์กรและสังคม (Organization and Social Variables) ได้แก่ ลักษณะทาง  
โครงสร้างและนโยบายขององค์กร การฝึกอบรมและการบังคับบัญชา สิ่งล่อใจและสภาพแวดล้อม  
ทางสังคม

Schermerhorn, Huntrand and Osborn (1988, p. 48) ความสามารถในการปฏิบัติงานของ  
บุคคลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Individual attributes) คือ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ใน  
การปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน คือ ลักษณะของบุคคลต้องมีความ  
เหมาะสมกับงานนั้น ๆ จึงจะส่งผลให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีได้

2. ความพยายามในการทำงานของบุคคล (Work Effort) คือ ความตั้งใจเต็มใจของบุคคลต่อ  
งานที่ปฏิบัติอยู่ จะมีความสัมพันธ์กับความยินดีที่จะปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงานที่จะมี  
ผลต่อความพยายามทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จ

3. การสนับสนุนจากองค์กร (Organization support) คือ ค่าตอบแทน วัสดุอุปกรณ์ และ  
สิ่งอำนวยความสะดวกที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน การได้รับการนิเทศ การประเมินผลการ

ปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม รวมถึงการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับโอกาสที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม (2545, น. 3) กล่าวว่าประสิทธิภาพการทำงานที่ตกต่ำอาจเนื่องมาจากองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. คนงาน

- 1.1 ขาดความชำนาญ
- 1.2 ขาดความสามารถ
- 1.3 ขาดการศึกษา
- 1.4 ขาดการให้คำแนะนำที่ดี

2. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน

- 2.1 แสงไม่ดี
- 2.2 อุณหภูมิไม่เหมาะสม
- 2.3 การถ่ายเทอากาศไม่ดี
- 2.4 ความปลอดภัยในการทำงานไม่ดี
- 2.5 ความสัมพันธ์ในหมู่คนงานไม่ดี

3. สาเหตุทางเทคนิคและการวางแผน

- 3.1 การวางแผนการผลิตไม่ดี
- 3.2 เครื่องจักรไม่เหมาะสม
- 3.3 ไม่มีมาตรฐานในการผลิต
- 3.4 การออกแบบผลิตภัณฑ์ไม่ดี
- 3.5 กระบวนการผลิตไม่ถูกต้อง
- 3.6 การจัดผังโรงงานไม่ดี
- 3.7 เวลาว่างมากเกินไป

4. สิ่งกระตุ้นและองค์ประกอบอื่น ๆ

- 4.1 ลักษณะโครงสร้างของบริษัทและการเลื่อนตำแหน่งไม่ดี
- 4.2 หัวหน้างานไม่ดี
- 4.3 อิทธิพลจากสภาพแรงงาน
- 4.4 ผลตอบแทนและสวัสดิการไม่จูงใจ



ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2537, น. 69) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพ ความถนัด ความสนใจในงาน อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะดังกล่าว จะมีความแตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลมีความแตกต่างกัน

สรุป ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีนั้น จะสามารถทำให้กระบวนการในการทำงานการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์และการประสานงานระหว่างหน่วยงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

### 2.2.5 การวัดประสิทธิผลขององค์การ

การวัดประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) ดังที่ ชงชัย สันติวงษ์ (2545, น. 28) กล่าวถึงว่าประกอบไปด้วยหลายแนวทาง เช่น การวัดตามรูปแบบเดิมโดยอาศัยเกณฑ์การวัดง่าย ๆ จากการพิจารณาถึงขนาดของความสามารถขององค์การในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งประสิทธิผลขององค์การจะเกิดขึ้นได้ต้องผสมผสานกับความมีประสิทธิภาพขององค์การท่ามกลางสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งจากภายนอกและภายในองค์การ ซึ่งลักษณะสำคัญของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของ Woodcock Milk (1989, pp. 116) เห็นว่า การทำงานร่วมกัน บุคลากรจะต้องมีพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงลักษณะสำคัญ 11 ประการ ดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน คือ มีจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานขององค์การ ที่ต้องการทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ การที่บุคลากรมีวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนตรงตามเป้าหมายของบริษัทจะทำให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่ตั้งไว้

2. ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ความเปิดเผยต่อกันของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน การทำงานที่มีประสิทธิภาพบุคลากรจะต้องกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา จะต้องกล้าเผชิญหน้า ช่วยแก้ปัญหอย่างเต็มใจและจริงใจ การทำงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมองไปที่ความเชื่อถือว่ามีความเข้าใจซึ่งกันและกัน สามารถพูดคุยกันแล้วไม่เกิดปัญหาต่อตนเอง และการทำความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นส่วนหนึ่งที่บุคคลหนึ่งต้องพยายามทำความเข้าใจในพฤติกรรม ทักษะ และความต้องการของบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการอภัยรู้จักผ่อนสั้น ผ่อนยาวในการปฏิบัติงานต่อกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ซึ่งเป็นไปโดยธรรมชาติและจะต้องดำเนินไปร่วมกัน เพราะถ้าปราศจากอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วไม่สามารถจะได้รับความสำเร็จอย่างดีที่สุดได้ ถ้าบุคลากรไม่มีความรู้สึกว่าเขาจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ การทำงานก็จะขาดประสิทธิภาพ

4. ความร่วมมือและการแก้ไขความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ คือ การที่แต่ละคนเมื่อได้รับมอบหมายงานและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกัน พร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่ง

กันและกัน ทุกคนจะแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเพราะทุกคนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถพูดอย่างตรงไปตรงมาได้

5. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม เป็นการทำงานที่คิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก ส่วนวิธีการทำงานเป็นอันดับรองลงมา อย่างไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจนั้น จุดมุ่งหมายควรต้องมีความชัดเจน และสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจอย่างดี เพราะเป็นหัวใจสำคัญที่จะป้องกันการเข้าใจผิดและป้องกันการโต้เถียงกันในการตัดสินใจสั่งการ บุคลากรที่ดีจะมีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลอย่างรวดเร็วและจะอธิบายเพื่อหาทางเลือกต่าง ๆ ได้ถูกต้อง

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งการทำงานโดยทั่วไปแล้วไม่มีทีมงานไหนต้องการผู้นำที่ถาวร หน่วยงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เป็นไปตามสถานการณ์ หมายความว่า จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่มตลอด เพราะการทำงานที่ดีนั้นจะต้องดึงความสามารถของบุคคลออกมา มิใช่ผู้นำเป็นผู้ทำเสียเอง ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ชี้แนะประเด็นสำคัญ อีกประการหนึ่งที่ทำให้ได้ผลงานมากที่สุดก็คือ การมอบหมายงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลงานที่ออกมาของบุคลากรแต่ละคน

7. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีมงาน และบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการทำงานด้วย การทบทวนงานจะทำให้บุคลากรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำ รู้จักคิด ปรับปรุงวิธีการ การทบทวนงานนั้นมีหลายวิธี และทุกวิธีจะเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลป้อนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือของทีมโดยส่วนรวม

8. การพัฒนาตนเอง การทำงานที่มีประสิทธิภาพจากการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของแต่ละคน ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะได้ผลดีขึ้น ขณะเดียวกันประสิทธิภาพของทีมงานจะมากขึ้นถ้าหากหน่วยงานให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคน และทำการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นแต่การทำงานภาคปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยตัวแปรหลายอย่าง ไม่เพียงแต่คำนึงถึงทักษะของความรู้เท่านั้น

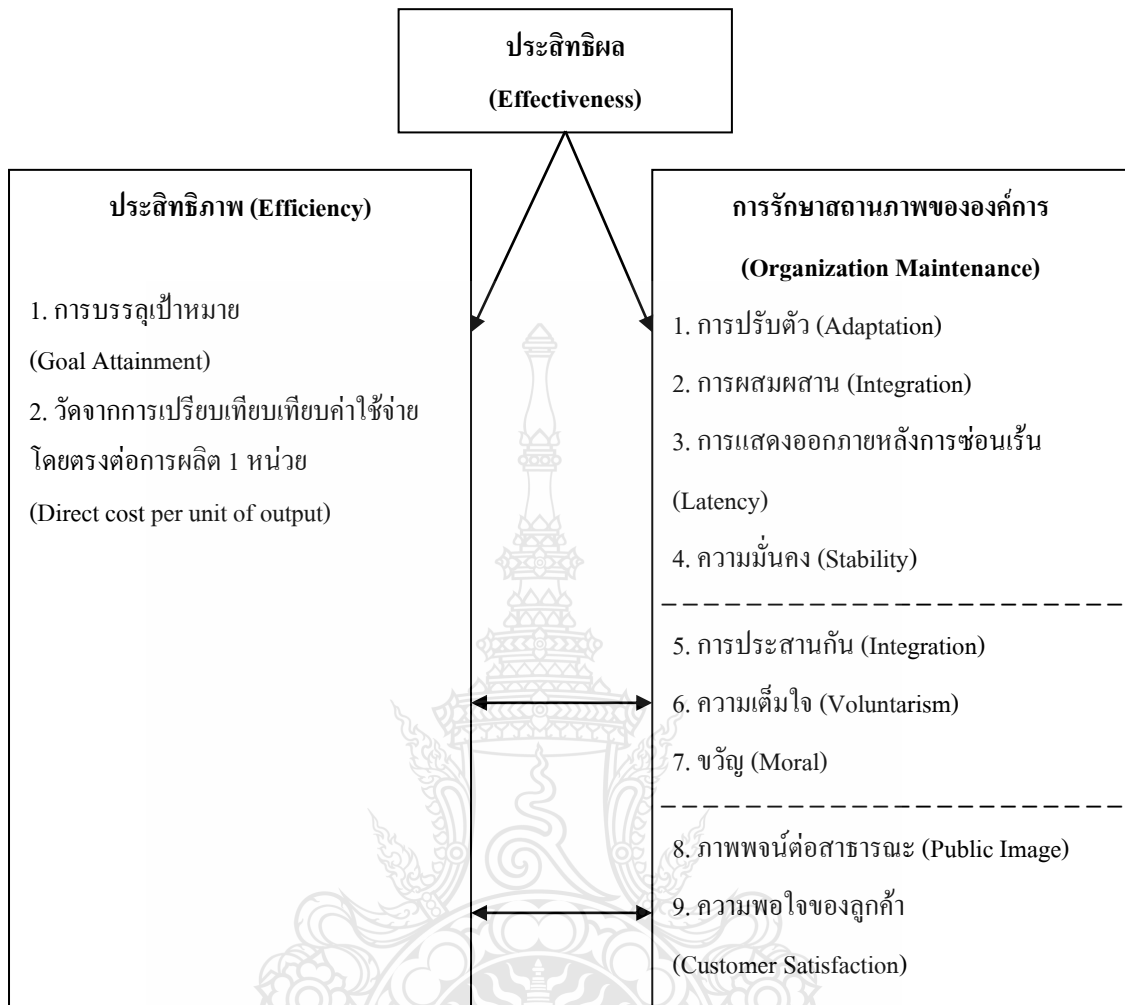
9. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม ในการทำงานร่วมกันแม้ว่าทีมงานจะมีลักษณะที่ดีเพียงใด แต่ถ้าหากขาดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มหรือระหว่างบุคคลในกลุ่มแล้ว ความสำเร็จของการทำงานก็จะมีอุปสรรค ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะที่เป็นการแน่ใจว่าการกระทำและการตัดสินใจของทีมได้รับการสื่อสารและความเข้าใจ สมาชิกพยายามเข้าใจปัญหาและอุปสรรคและยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อมีความจำเป็น การค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพพร้อมกับอีกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง ไม่เป็นผู้แข็งกระด้าง พยายามนำความคิดเห็นของทีมงานมาพิจารณาให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีความเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละคน

10. การกำหนดบทบาทสมาชิกอย่างชัดเจนซึ่งสมาชิกจะต้องเข้าใจในบทบาทของตนเองมีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ต้องรู้ว่าใครทำหน้าที่อะไรเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบหรือไม่

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อความหมายหรือแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน ซึ่งจะต้องอาศัยศิลปะในการถ่ายทอดข้อความ คือ ต้องหาวิธีหยังความต้องการ อารมณ์ความรู้สึกของผู้ร่วมงานทุกคน เพื่อจะได้ถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ เช่น คำพูด กิริยาท่าทาง สีหน้าแววตา ภาพเขียน สัญลักษณ์หรือสื่อมวลชน เป็นต้น ถ้าหากใช้สื่อที่เป็นคำพูด ผู้พูดต้องใช้ศิลปะในการพูด ถ้าเป็นการเขียนต้องใช้ศิลปะในการเขียน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการสื่อสารทั้งสิ้น การสื่อสารที่ไม่ดีจะก่อให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งหรือความล้มเหลวในการทำงานได้

#### 2.2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ดังที่ เพียร์สัน, แคปโลว์ และ เคท แอนด์ เคน บัญชร แก้วส่อง (2545, น.12 อ้างอิงจาก Persons, Caplow และ Katz & Kahn, passim, 1995) ซึ่งมองว่าประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผลขององค์กรโดยองค์กรต้องมีทั้งประสิทธิภาพและสามารถรักษาไว้ซึ่งสภาพความเป็นอยู่ขององค์กร (Organization Maintenance) ซึ่งแสดงได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของประสิทธิผล

### 2.2.7 วิธีการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กร

วิธีการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กร ดังที่ (ชงชัย สันติวงษ์ 2545, น. 32-36) กล่าวถึงว่า อาจทำได้ 4 วิธี ดังนี้

1. วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (The Goal-Attainment Approach) โดยยึดหลักที่ว่า องค์กรทุกองค์กรมีจุดมุ่งหมาย ดังนั้นการวัดผลสำเร็จของเป้าหมายจึงเป็นแนวทางสำหรับการวัด ประสิทธิภาพมากที่สุดแต่ก็มีข้อจำกัดมาก เช่น จะใช้ได้หากเป้าหมายขององค์กรมีจำกัดและหนักแน่น แต่ถ้าเป็นเป้าหมายเชิงต่อเนื่องหรือเป้าหมายหลายอย่างจะเป็นการยุ่งยากขึ้น ดังนั้นบุคลากรทุกคนใน องค์กรต้องเข้าใจในเป้าหมายร่วมกันให้มากที่สุด

2. วิธีการวัดประสิทธิผลเชิงระบบ โดยอาศัยแนวคิดที่ว่าองค์กรประกอบด้วยส่วนย่อย ๆ และการพิจารณาเชิงระบบที่สมบูรณ์ต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. วิธีการบริหารประสิทธิผลโดยอาศัยกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วน (The Strategic Constituencies Approach) โดยองค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการของส่วนต่าง ๆ ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมและสามารถอยู่รอดได้โดยอาศัยการสนับสนุนจากส่วนต่าง ๆ เหล่านี้

4. การใช้วิธีการแข่งขันคุณค่า (The Competing –Values Approach) ซึ่งเป็นการถือเอาคุณค่าความนิยมเป็นศูนย์กลางการประเมิน ทั้งนี้โดยไม่มีข้อสมมุติว่าคุณค่าที่ผู้ประเมินจะใช้วัดนั้นจะสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกับสิ่งที่ผู้ประเมินต้องการจะประเมินเสมอ

### 2.2.8 ระดับของประสิทธิผล

ระดับของประสิทธิผล (บัณฑูร แก้วส่อง, 2545, น.15 อ้างอิงจาก Gibson, Ivanovich and Donnelly Jr.) กล่าวไว้ว่า

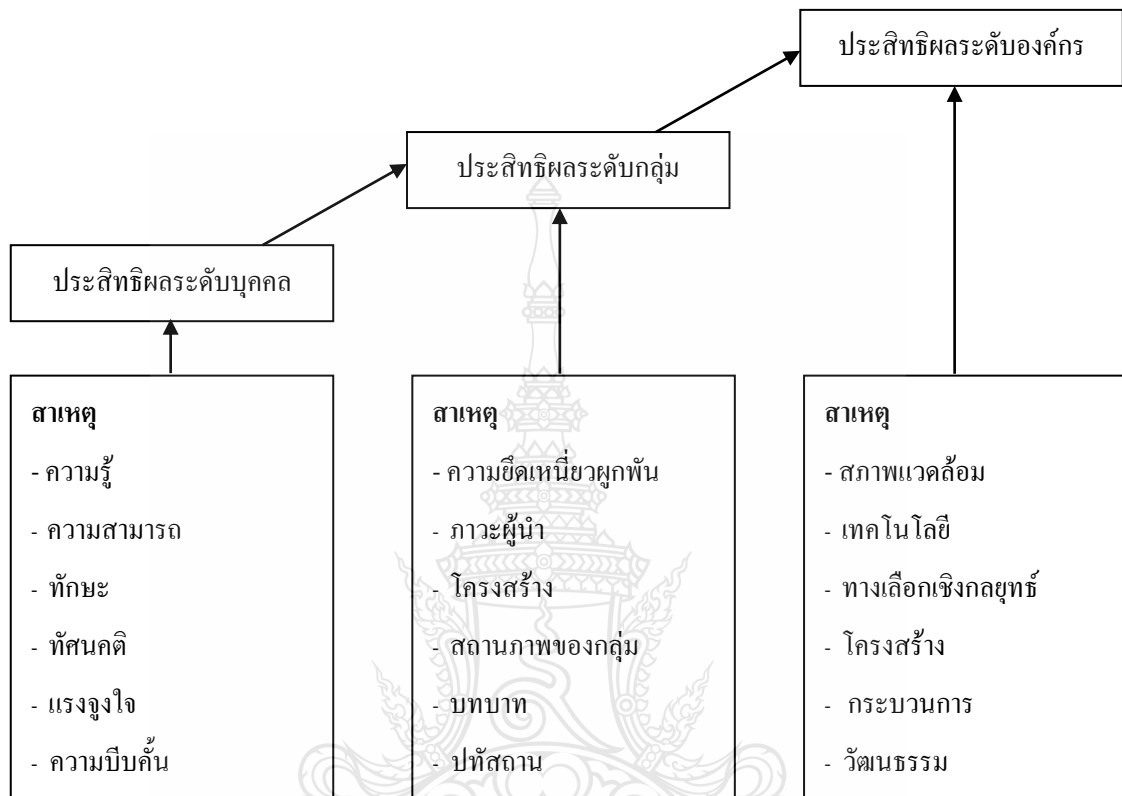
ประสิทธิผลขององค์กรสามารถจะพิจารณาได้ใน 3 ลักษณะดังนี้

1. ประสิทธิภาพระดับบุคคล (Individual effectiveness) ประสิทธิภาพระดับบุคคลมีสาเหตุมาจาก ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) ของบุคคลในการดำเนินงาน นอกจากนี้ประสิทธิผลยังมีสาเหตุมาจากทัศนคติ (Attitude) ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยโดยมีแรงจูงใจ (Motivation) เป็นตัวสำคัญที่จะทำให้บุคคลมีประสิทธิผลหรือไม่ และในขณะเดียวกันภาวะความบีบคั้น (Stress) อาจเป็นสิ่งเร่งรัด หรืออุปสรรคต่อประสิทธิผลของบุคคลได้

2. ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม (Group effectiveness) ในด้านประสิทธิภาพระดับกลุ่มนั้น สาเหตุสำคัญที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความยึดเหนี่ยวผูกพัน (Commitment) เป็นความรู้สึกร่วมกันของกลุ่มที่มีความผูกพันกันของคนในกลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความยึดเหนี่ยวผูกพันกันสูงกลุ่มก็จะมีประสิทธิผล ถ้ากลุ่มยึดเหนี่ยวกันต่ำ ประสิทธิภาพก็จะต่ำด้วย นอกจากนี้ภาวะผู้นำของกลุ่มก็จะมีผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มมาก ผู้นำที่ทำให้กลุ่มทำงานร่วมกันได้อย่างดี งานของกลุ่มก็จะประสบผลสำเร็จ ในด้านโครงสร้างของกลุ่มจะเอื้อให้กลุ่มทำงานได้มากน้อยเพียงใด สถานภาพของกลุ่มที่ได้รับการยอมรับหรือไม่ได้รับการยอมรับก็มักจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่มได้ง่ายหรือยาก เช่นเดียวกับบทบาทและปทัสถานของกลุ่ม

3. ประสิทธิภาพระดับองค์การ (Organizational effectiveness) ในด้านประสิทธิภาพระดับองค์การนั้นสาเหตุที่สำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลมาจากสภาพแวดล้อมขององค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิผลแตกต่างกันมาก เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงมีผลต่อการปรับตัวขององค์การในการทำงาน ทางเลือกเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดขององค์การในการดำเนินงานว่ามีทางเลือกเชิงกลยุทธ์มากน้อยเพียงใด ถ้ามีทางเลือกได้หลายทาง โอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าโอกาสทางเลือกที่น้อยทางในด้านโครงสร้างขององค์การจะเอื้อให้องค์การมีความ

ยึดหยุ่น หรือแข็งตัวต่อการปรับตัวซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม กระบวนการขององค์กรและวัฒนธรรมก็เช่นเดียวกัน ซึ่งลักษณะประสิทธิผลในแต่ละระดับและสาเหตุของประสิทธิผลแสดงได้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 สาเหตุของประสิทธิผลในแต่ละระดับ

### 2.2.9 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ (อ้างถึงใน สถิต คำลาเลี้ยง, 2544, น. 18-19) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่
  - 1.1 เพศ
  - 1.2 จำนวนสมาชิกในครอบครัว
  - 1.3 อายุ
  - 1.4 ระยะเวลาในการทำงาน
  - 1.5 สถิติปัญญา
  - 1.6 ระดับการศึกษา
  - 1.7 บุคลิกภาพ

## 2. ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ได้แก่

- 2.1 ชนิดของงาน
- 2.2 ทักษะความชำนาญ
- 2.3 สถานภาพทางอาชีพ
- 2.4 สถานภาพทางภูมิศาสตร์
- 2.5 ขนาดของธุรกิจ

## 3. ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร

- 3.1 ความมั่นคง
- 3.2 รายได้
- 3.3 สวัสดิการ
- 3.4 โอกาสก้าวหน้าในงาน
- 3.5 สภาพการทำงาน
- 3.6 ผู้ร่วมงาน
- 3.7 ความรับผิดชอบ
- 3.8 การจัดการ

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลัง ของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ ความถนัดต่าง ๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความแตกต่างจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาแล้ว ให้คะแนนออกมา ในระดับต่ำปานกลาง และระดับสูง ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้พนักงานผู้นั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มากขึ้นเรื่อย ๆ

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการตรวจสอบเอกสาร พบว่ามีผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ใกล้เคียงกันและสามารถนำมาใช้สนับสนุนแนวคิดในการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ มีดังต่อไปนี้ คือ

ธนกร กรวัชรเจริญ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เป็นทีมของพนักงานบริษัท ควอลิตี้ เฮ้า จำกัด พบว่า พนักงานที่มีอายุงานต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากบริษัทมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

อาณัติ สังขมณี (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน คลังสินค้าแผนกแพ็คกิ้ง บริษัท ทีเอสที ซันไรซ์ เซอร์วิส จำกัด พบว่าพนักงานที่มีเพศต่างกัน ระดับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จิตราวรรณ ถาวรณวงศ์สกุล (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ พบว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนใหญ่ออกแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน จะมี ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

กนกวรรณ วิเชียรเขต(2551) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อ ผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความ พยายามที่คาดหวังของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ใน การกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร ผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจ ของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่าน องค์กรประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 ด้านคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคลและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ชัยวัฒน์ คงสวัสดิ์ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานของ แผนกสโตร์บริษัท บางกอก เทเลคอม เอ็นจีเนียริ่ง จำกัดซึ่งพนักงานที่มีระดับการศึกษาและรายได้ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของแผนกสโตร์แตกต่างกัน

สมยศ เข้มเดือน (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานปฏิบัติการบริษัท เอเชีย นามารีน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งใน การปฏิบัติงานที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานทางการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยที่พนักงานที่มีตำแหน่งในการ ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างานมีประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพดีกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนในด้านปริมาณ งานและด้านผลผลิต พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานระดับหัวหน้า งานมีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการ

พรพรรณ นู่วันทิก (2545) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับ ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า หัวหน้างานของบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการ แลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะ ผู้นำการแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานใน



ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่ภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รัตติกาล จงวิศาล (2543) จากการศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทย ผลการศึกษาเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเบสส์และอโวลีโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและจากการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ดวงใจ นิลพันธ์ (2543) ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในบริษัทยูไนเต็ดคอมมูนิเคชั่นอินเตอร์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 263 คน พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

รัตติกาล จงวิศาล (2543, น. 30) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำโรงเรียนในโรงเรียน 89 แห่งในประเทศสิงคโปร์ พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรพฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูต่อผู้นำของโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

วรรณดี ชูกาล (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และค่าเฉลี่ยความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Koh (1991) ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ ในกลุ่มตัวอย่างนั้นเป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศสิงคโปร์ ทั้งหมด 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ซึ่งผลวิจัยพบว่าผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร

(Organizational Citizenship Behavior) ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความถึงพอใจและความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

สำหรับการศึกษา เรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษา บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research Method) และมีวิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยมีลำดับขั้นตอนในการวิจัย และมีระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ จำนวนพนักงานบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัดจำนวน 1,110 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคคล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ.2557)

กลุ่มตัวอย่าง โดยจะทำการเลือกตัวอย่างจาก ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายวัตถุดิบ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบัญชีและการเงิน และสายงานผู้บริหาร โดยใช้สูตรในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการออกแบบสอบถามของ Taro Yamane (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2538, น. 74) โดยกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้จะได้รับความเชื่อมั่นได้ร้อยละ 95 ตามสูตรคำนวณดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1+N(E)^2}$$

กำหนดให้  $n$  = ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

$N$  = จำนวนพนักงาน

$E$  = 0.05 (ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95)

จากข้อมูลแสดงจำนวนพนักงานของบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด มีจำนวนทั้งสิ้น 1,110 คน ขนาดตัวอย่างในการศึกษาจึงคำนวณได้ดังนี้

$$n = \frac{1,110}{1 + (1,110)(0.05)^2}$$

$$n = 294$$

จากการคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 294 ตัวอย่าง

### วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับวิธีการสุ่มตัวอย่างเพื่อเลือกตัวแทนที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างประชากรที่มีจำนวนมากและมีความแตกต่างกันระหว่างหน่วยสุ่มที่สามารถจำแนกออกเป็นชั้นภูมิ (Stratum) เพื่อให้ข้อมูลที่ได้รับความครบถ้วนและครอบคลุม จะต้องดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากชั้นภูมิ มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาลักษณะของประชากรที่จะศึกษาอย่างละเอียดว่าคุณลักษณะใดที่จะส่งผลกระทบต่อตัวแปรที่จะศึกษาตัวแปรใดบ้างและลักษณะนั้น ๆ สามารถที่จำแนกออกเป็นกลุ่มย่อยได้หรือไม่ เช่น เพศ ระดับการศึกษา หรือ แผนกสังกัดหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 จำแนกประชากรออกเป็นชั้นภูมิตามคุณลักษณะของกลุ่มย่อยโดยกำหนดให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มย่อยมีความคล้ายคลึงกันให้มากที่สุดและให้มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มให้มากที่สุดเช่นเดียวกัน (ไม่ควรมีจำนวนชั้นมากเกินไปเพราะจะต้องใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก มิฉะนั้นจะทำให้ลักษณะที่ศึกษามีความถูกต้อง เชื่อถือได้น้อย)

จากวิธีการสุ่มตัวอย่างเบื้องต้นนี้ บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี จำกัด มีพนักงานทั้งหมดจำนวน 1,100 คนและมีแผนกสังกัดทั้งหมด 7 แผนกคือ ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายวัตถุดิบ ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบัญชีการเงินและสายงานผู้บริหาร โดยเลือกวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เพราะเหมาะสมกับวิธีการสุ่มตัวอย่างดังที่ได้อธิบายไว้ข้างต้น โดยแสดงการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

ฝ่าย/สายงาน	จำนวน ประชากร	สัดส่วน (%)	กลุ่มตัวอย่าง
1. ฝ่ายผลิต	836	76.00	223
2. ฝ่ายวิศวกรรม	69	6.27	18
3. ฝ่ายซ่อมบำรุง	16	1.45	4
4. ฝ่ายวัตถุดิบ	48	4.36	13
5. ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ	113	10.27	30
5. ฝ่ายบุคคล	7	0.64	2
6. ฝ่ายบัญชีและการเงิน	4	0.36	1
7. สายงานผู้บริหาร	7	0.64	2
<b>รวม</b>	<b>1,110</b>	<b>100</b>	<b>294</b>

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามสำรวจเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน ศึกษากรณี บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด ที่ผู้ศึกษาปรับปรุงขึ้นมาจากการศึกษาข้อมูล ทฤษฎี หนังสือ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประกอบค่า ลิเคิร์ต สเกล 5 ระดับได้แก่

5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	หมายถึง	เห็นด้วย
3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อวัดระดับความสำคัญซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 1) คุณภาพของงาน 2) ปริมาณงาน 3) เวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ให้เลือกตอบ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ทได้แก่

- คะแนน 5 หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก
- คะแนน 3 หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลผลจากคะแนนความคิดเห็นนั้น ผู้ศึกษาใช้เกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรรกะชั้น} &= (\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด}-\text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำที่สุด})/\text{จำนวนชั้น} \\ &= (5-1)/5 \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

- 4.21 - 5.00 คะแนน หมายถึง ระดับมากที่สุด
- 3.41 - 4.20 คะแนน หมายถึง ระดับมาก
- 2.61 - 3.40 คะแนน หมายถึง ระดับปานกลาง
- 1.81 - 2.60 คะแนน หมายถึง ระดับน้อย
- 1.00 - 1.80 คะแนน หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปรคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านกับประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ในการทดสอบสมมติฐานแสดงระดับความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ได้ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน	ความสัมพันธ์
0.00-0.20	อยู่ในระดับน้อยที่สุด
0.21-0.40	อยู่ในระดับน้อย
0.41-0.60	อยู่ในระดับปานกลาง
0.61-0.80	อยู่ในระดับมาก
0.81-1.00	อยู่ในระดับมากที่สุด

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ดำเนินการสร้างเครื่องมือโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารตำรา บทความทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย กำหนดวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดในการวิจัย ตลอดจนเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถาม

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

3. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

4. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณงานและเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน

5. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานเพื่อเป็นการตรวจสอบ ขอคำแนะนำในการนำมาปรับปรุงแก้ไข ให้เหมาะสมกับจุดประสงค์ของการวิจัย

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข เสนอต่อคณะกรรมการเพื่อปรับปรุงใหม่ ให้มีความถูกต้องก่อนนำไปใช้

7. ผู้ศึกษานำแบบสอบถามฉบับร่างที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในด้านการใช้ภาษาที่เกี่ยวข้องกับข้อคำถามและพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้คะแนน 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้ตามนิยาม คำศัพท์ของแบบสอบถาม ให้ 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้ตามนิยามคำศัพท์ของแบบสอบถาม และ -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สามารถวัดได้ตามนิยามคำศัพท์ของแบบสอบถาม เมื่อได้รับการพิจารณา และตรวจสอบแล้วผู้ศึกษาจึงหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยหาค่าดัชนี ความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item-Objective Congruence : IOC) (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2556, น. 140-147) โดยใช้สูตรดังนี้สูตรในการคำนวณหาค่า IOC

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

$$IOC = \text{ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา}$$

$$\sum R = \text{ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ}$$

$$N = \text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญ}$$

เกณฑ์ในการเลือกข้อคำถามพิจารณาจากค่า IOC ถ้ามีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.60 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์ ซึ่งเป็นข้อคำถามที่ใช้ได้และหากต่ำกว่า 0.60 แสดงว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์ ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

8. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 กลุ่มตัวอย่างแล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามว่าแต่ละข้อคำถามสอดคล้องกันหรือไม่ เป็นการวัดการสอดคล้องภายใน (internal consistency) หรือเรียกว่า การหาค่า Cronbach's alpha (ครอนแบคอัลฟา) เป็นการหาค่า "สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น" (coefficient of reliability) ซึ่งมีสูตรทางคณิตศาสตร์ ซึ่งค่ายิ่งสูงยิ่งดี โดยปกติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ 0.7 ขึ้นไป ยังมีจำนวนข้อคำถาม (item) สูงมากก็ยังมีค่าครอนแบคสูงมากตามไปด้วย ซึ่งตรงกับหลักการกระที่ว่ายังมีจำนวนข้อคำถามที่เป็นสิ่งที่วัดได้หรือสังเกตได้ (observable) ก็ยิ่งบ่งชี้ค่า คอนสตรัค (construct) ที่เป็นตัวแปรแฝง (latent variable) ที่เป็นนามธรรม เช่น ความมุ่งมั่น (commitment)

การหาค่าครอนแบคทำได้โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ซึ่งจะให้ค่าความเชื่อมั่นโดยรวม หรือ Cronbach's alpha และค่า Item-Total Statistics ที่ดูที่สองแถว (column) คือ ค่า Cronbach's Alpha if Item Deleted หรือ ค่าครอนแบคอัลฟาถ้าข้อคำถามนั้นถูกลบออกไป และค่า Corrected Item-Total Correlation ซึ่งข้อไหนต่ำกว่า 0.2 ควรตัดออกไป

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงในตารางที่ 3.2 และ 3.3

ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง	ค่าความ เชื่อมั่น
1. หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน	0.962
2. หัวหน้าของท่านสนับสนุนให้ท่านหาวิธีการเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานเช่น การทำงานแบบมีระบบการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานและการแก้ปัญหา	0.962
3. หัวหน้าของท่านมอบหมายงานที่ทำทายความรู้ความสามารถให้ท่านทำ	0.963
4. หัวหน้าของท่านทำให้ท่านเกิดความรู้สึสึกผูกพันในการทำงาน	0.961
5. หัวหน้าของท่านจูงใจให้ท่านเล็งเห็นถึงเป้าหมายในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ	0.962



ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง	ค่าความ เชื่อมั่น
6. หัวหน้าของท่านไม่เคยเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายในการทำงาน	0.964
7. หัวหน้าของท่านถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ท่านรับรู้ได้อย่างถูกต้องชัดเจน	0.962
8. หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม	0.961
9. หัวหน้าของท่านโน้มน้าวให้ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	0.962
10. หัวหน้าของท่านอธิบายให้ท่านเข้าใจถึงคุณค่าและความหมายในการทำงาน	0.961
11. หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการคิดและเสนอความคิดเห็น	0.961
12. ท่านนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ในการปฏิบัติงาน	0.962
13. หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	0.964
14. หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในทางที่ดีกว่าเดิม	0.963
15. ท่านไม่เคยมีโอกาสที่จะร่วมเสนอความคิดเห็นในขณะที่มีการพูดคุยกับหัวหน้าของท่าน	0.964
16. หัวหน้าของท่านมักตั้งคำถามที่กระตุ้นหรือส่งเสริมให้ท่านคิดสร้างสรรค์ประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่	0.962
17. หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านหาวิธีการแก้ไขปัญหาในแง่มุมใหม่ ๆ	0.961
18. หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาคำสั่งการทำงาน	0.962
19. หัวหน้าของท่านไม่ค่อยมีโอกาสพูดคุยหรือสอบถามความต้องการของท่าน	0.965
20. หัวหน้าของท่านยอมรับในความสามารถของท่าน	0.962
21. หัวหน้าของท่านรับฟังปัญหาในการทำงานของท่านด้วยความตั้งใจ	0.962
22. หัวหน้าของท่านสนับสนุนการพูดคุยกับท่านเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน	0.961
23. หัวหน้าของท่านคอยส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านได้พัฒนาศักยภาพของท่าน	0.962
24. หัวหน้าของท่านสอนงานและให้คำปรึกษาเมื่อท่านต้องการการชี้แนะ	0.962

ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง	ค่าความเชื่อมั่น
25. หัวหน้าของท่านประเมินความก้าวหน้าของท่านโดยที่ท่านไม่รู้สึกว่าถูกตรวจสอบการทำงาน	0.962
26. หัวหน้าของท่านคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อท่านในการพัฒนาตนเอง	0.962
27. หัวหน้าของท่านแบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกับท่าน เมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ	0.961
28. ท่านมีความเคารพนับถือในตัวหัวหน้าของท่าน	0.962
29. หัวหน้าของท่านมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน	0.961
30. หัวหน้าของท่านทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.962
31. ท่านมีความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวหัวหน้าของท่าน	0.964
32. หัวหน้าของท่านมักใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อประโยชน์ตนเอง	0.967
33. หัวหน้าของท่านปฏิบัติตามหลักการและเหตุผล	0.962
34. หัวหน้าของท่านร่วมรับผิดชอบกับท่านเมื่อเกิดความผิดพลาดในงาน	0.962
35. ท่านพยายามปฏิบัติตามแบบอย่างหัวหน้าของท่าน	0.962
36. หัวหน้าของท่านมักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	0.962
37. หัวหน้าของท่านมีความมั่นคงทางอารมณ์ทำงาน โดยใช้เหตุผล	0.962
<b>ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ</b>	<b>0.963</b>

ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

ประสิทธิภาพการทำงาน	ค่าความเชื่อมั่น
1. ผลงานที่ปฏิบัติออกมานั้นมีความถูกต้อง เรียบร้อยและทันเวลาที่กำหนด	0.885
2. ผลงานที่ปฏิบัติออกมานั้นเป็นไปตามกฎระเบียบและเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้	0.878
3. วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการผลิตนั้นได้มาตรฐาน ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้	0.892

ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน (ต่อ)

ประสิทธิภาพการทำงาน	ค่าความ เชื่อมั่น
4. ก่อนการส่งมอบงานทุกครั้ง หน่วยงานมีการตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานของงาน	0.877
5. คุณภาพของงานเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า	0.880
6. ปริมาณงานที่ออกมาเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน	0.863
7. ปริมาณงานที่ออกมา นั้น มีความสมดุลกับอัตรากำลังของพนักงานในหน่วยงาน	0.872
8. ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสมตรงกับตำแหน่งในสายงาน	0.863
9. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลาเสมอ	0.861
10. ผลงานแต่ละชิ้นสามารถทำให้สำเร็จได้ภายในระยะเวลา ที่กำหนดไว้กับหัวหน้างานในแผนกเดียวกัน	0.865
11. การส่งมอบงานตรงตามเวลาที่กำหนดกับผู้แจ้งขอใช้บริการต่างแผนก	0.866
12. บุคลากรทำงานได้ตามเป้าหมายของเวลาที่องค์กรกำหนด	0.860
<b>ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ</b>	<b>0.882</b>

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน ศึกษานิพนธ์ บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้ ดังนี้
  - 1.1 หนังสือพิมพ์ วารสาร สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ
  - 1.2 ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต
  - 1.3 หนังสือทางวิชาการ บทความ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 294 คน ดังนี้
  - 2.1 ผู้ศึกษานำแบบสอบถามไปดำเนินการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง โดยเก็บตัวอย่างตามความสะดวก
  - 2.2 นำแบบสอบถามมาลงรหัส เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

### 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การจัดกระทำข้อมูล

1. รวบรวมแบบสอบถามตามจำนวนที่ต้องการและทำการตรวจสอบข้อมูล (Editing) โดยตรวจสอบความถูกต้องแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างทำการตอบและแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2. ทำการลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วนำมาลงรหัสตามที่กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า

3. การประมวลผลข้อมูล นำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วมาบันทึกลงในคอมพิวเตอร์เพื่อทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS (Statistical Package for Social Sciences)

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เพื่อให้ทราบข้อมูลภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง โดยสามารถวิเคราะห์แบบสอบถามได้ดังต่อไปนี้

1.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงานและอายุงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงผลเป็นความถี่และร้อยละ

1.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับการประเมินภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แสดงผลเป็นค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.3 แบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง โดยแสดงผลเป็นค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นสถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐานการวิจัย เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน ดังนี้

2.1 ใช้สถิติ t-test เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม และใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way ANOVA) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยหากพบความแตกต่างที่เกิดขึ้นต้องทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้วิธี LSD (Fisher's Least-Significant Different)

2.2 ใช้การวิเคราะห์เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวแปร



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์

จากการศึกษาครั้งนี้เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน ศึกษากรณี บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับการมีอยู่ของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด (2) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด (3) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้ประสิทธิภาพการทำงานพนักงานบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด (4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพการทำงานพนักงานบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัดจำนวน 294 คนและดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 294 ชุด

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวกและเข้าใจเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลมากขึ้น จึงใช้สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ และตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

N	แทน	จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
SD	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-Distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution
df	แทน	ชั้นของความอิสระ (Degree of Freedom)
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติเพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

#### 4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของข้อมูลเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงานและอายุงาน โดยแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด โดยแสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไป

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงานและอายุงาน โดยแสดงค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ตามตารางที่ 4.1- 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนความถี่และค่าร้อยละของพนักงานที่จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	61	20.7
หญิง	223	79.3
รวม	294	100

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด จำนวนทั้งหมด 294 คนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 223 คนคิดเป็นร้อยละ 79.3 และเพศชายจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.2** แสดงจำนวนความถี่และค่าร้อยละของพนักงานที่จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	124	42.2
26-30 ปี	96	32.7
31-35 ปี	53	18.0
36-40 ปี	14	4.8
41-45 ปี	4	1.4
46-50 ปี	3	1.0
<b>รวม</b>	<b>294</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด จำนวนทั้งหมด 294 คนส่วนใหญ่มีช่วงอายุในช่วงต่ำกว่า 25 ปีมีจำนวน 124 คนคิดเป็นร้อยละ 42.2 อายุในช่วง 26-30 ปีมีจำนวน 96 คนคิดเป็นร้อยละ 32.7 อายุในช่วง 31-35 ปีมีจำนวน 53 คนคิดเป็นร้อยละ 18 อายุในช่วง 36-40 ปีมีจำนวน 14 คนคิดเป็นร้อยละ 4.8 อายุในช่วง 41-45 ปีมีจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 1.4 และอายุอยู่ในช่วง 46-50 ปีมีจำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 1 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.3** แสดงจำนวนความถี่และค่าร้อยละของพนักงานที่จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน(คน)	ร้อยละ
มัธยมต้น	79	26.9
มัธยมปลายหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ(ปวช.)	171	58.2
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง(ปวส.)	26	8.8
ปริญญาตรี	15	5.1
ปริญญาโท	3	1.0
<b>รวม</b>	<b>294</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด จำนวนทั้งหมด 294 คนส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมปลายจำนวน 171 คนคิดเป็นร้อยละ 58.2 ระดับมัธยมต้นจำนวน 79 คนคิดเป็นร้อยละ 26.9 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง 26 คนคิดเป็น



ร้อยละ 8.8 ระดับปริญญาตรี 15 คนคิดเป็นร้อยละ 5.1 และระดับปริญญาโท 3 คนคิดเป็นร้อยละ 1 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.4** แสดงจำนวนความถี่และค่าร้อยละของพนักงานที่จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ระดับพนักงานฝ่ายปฏิบัติงาน	275	93.5
ระดับบังคับบัญชาหรือบริหาร	19	6.5
<b>รวม</b>	<b>294</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด จำนวนทั้งหมด 294 คนส่วนใหญ่เป็นระดับพนักงานฝ่ายปฏิบัติงานจำนวน 275 คนคิดเป็นร้อยละ 93.5 และระดับบังคับบัญชาหรือบริหาร จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.5** แสดงจำนวนความถี่และค่าร้อยละของพนักงานที่จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	161	54.8
1 – 5 ปี	112	38.1
6 – 10 ปี	15	5.1
มากกว่า 10 ปี	6	2.0
<b>รวม</b>	<b>294</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด จำนวนทั้งหมด 294 คนส่วนใหญ่อายุงานน้อยกว่า 1 ปีจำนวน 161 คนคิดเป็นร้อยละ 54.8 อายุงาน 1-5 ปีจำนวน 112 คนคิดเป็นร้อยละ 38.1 อายุงาน 6- 10 ปีจำนวน 15 คนคิดเป็นร้อยละ 5.1 และอายุงานมากกว่า 10 ปีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด โดยแสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ได้ตามตารางที่ 4.6-4.14

กำหนดเกณฑ์ในการวัดคะแนน ดังนี้

4.21-5.00 คะแนน หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

3.41-4.20 คะแนน หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก

2.61-3.40 คะแนน หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

1.81-2.60 คะแนน หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

1.00-1.80 คะแนน หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด

(N=294)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าสถิติและลำดับความสำคัญ			
	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	อันดับ
1. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.31	0.710	ปานกลาง	2
2. การกระตุ้นทางปัญญา	3.20	0.663	ปานกลาง	3
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.13	0.731	ปานกลาง	4
4. การใช้อิทธิพลของอุดมคติ	3.31	0.723	ปานกลาง	1
รวม	3.27	0.598	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็มเทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด ที่มีความคิดเห็นกับหัวหน้างานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.27 ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการใช้อิทธิพลของอุดมคติอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (3.31) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบการสร้างแรงบันดาลใจ (3.31) และภาวะผู้นำแบบการกระตุ้นทางปัญญา (3.20) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ภาวะผู้นำแบบการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (3.13)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน บริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัดในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

(N=294)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(การสร้างแรงบันดาลใจ)	ค่าสถิติและลำดับความสำคัญ			
	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	อันดับ
1. หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน	3.35	0.994	ปานกลาง	5
2. หัวหน้าของท่านสนับสนุนให้ท่านหาวิธีการเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานเช่นการทำงานแบบมีระบบการกำหนดขั้นตอนการดำเนินและการแก้ปัญหา	3.38	0.915	ปานกลาง	4
3. หัวหน้าของท่านมอบหมายงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถให้ท่านทำ	3.30	0.873	ปานกลาง	7
4. หัวหน้าของท่านทำให้ท่านเกิดความรู้สึกผูกพันในการทำงาน	3.28	0.986	ปานกลาง	8
5. หัวหน้าของท่านจูงใจให้ท่านเล็งเห็นถึงเป้าหมายในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ	3.21	0.961	ปานกลาง	9
6. หัวหน้าของท่านไม่เคยเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายในการทำงาน	2.61	1.035	ปานกลาง	10
7. หัวหน้าของท่านถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ท่านรับรู้ได้อย่างถูกต้องชัดเจน	3.33	1.031	ปานกลาง	6
8. หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม	3.62	1.014	มาก	1
9. หัวหน้าของท่านโน้มน้าวให้ท่านมีความกระตือรือร้น	3.58	0.941	มาก	2
10. หัวหน้าของท่านอธิบายให้ท่านเข้าใจถึงคุณค่าและความหมายในการทำงาน	3.50	0.955	มาก	3
รวม	3.31	0.710	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$ =3.31) โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุดสรุปได้ดังนี้

แบบสอบถามข้อที่ 8 อันดับที่ 1 มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}$ =3.62) หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม

แบบสอบถามข้อที่ 9 อันดับที่ 2 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.58) หัวหน้าของท่านโน้มน้าวให้ท่านมีความกระตือรือร้น

แบบสอบถามข้อที่ 10 อันดับที่ 3 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.50) หัวหน้าของท่านอธิบายให้ท่านเข้าใจถึงคุณค่าและความหมายในการทำงาน

แบบสอบถามข้อที่ 2 อันดับที่ 4 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.38) หัวหน้าของท่านสนับสนุนให้ท่านหาวิธีการเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานเช่นการทำงานแบบมีระบบการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการและการแก้ปัญหา

แบบสอบถามข้อที่ 1 อันดับที่ 5 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.35) หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน

แบบสอบถามข้อที่ 7 อันดับที่ 6 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.33) หัวหน้าของท่านถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ท่านรับรู้ได้อย่างถูกต้องชัดเจน

แบบสอบถามข้อที่ 3 อันดับที่ 7 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.30) หัวหน้าของท่านมอบหมายงานที่ทำทายความรู้ความสามารถให้ท่านทำ

แบบสอบถามข้อที่ 4 อันดับที่ 8 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.28) หัวหน้าของท่านทำให้ท่านเกิดความรู้สึกรักผูกพันในการทำงาน

แบบสอบถามข้อที่ 5 อันดับที่ 9 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.21) หัวหน้าของท่านจูงใจให้ท่านเล็งเห็นถึงเป้าหมายในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ

แบบสอบถามข้อที่ 6 อันดับที่ 10 มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$ =2.61) หัวหน้าของท่านไม่เคยเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายในการทำงาน

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

บริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา

(N=294)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(การกระตุ้นทางปัญญา)	ค่าสถิติและลำดับความสำคัญ			
	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	อันดับ
1. หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการคิดและเสนอความคิดเห็น	3.16	0.971	ปานกลาง	5
2. ท่านนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ในการปฏิบัติงาน	3.41	0.903	มาก	2

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน บริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัดในด้านการกระตุ้นทางปัญญา (ต่อ)

(N=294)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(การกระตุ้นทางปัญญา)	ค่าสถิติและลำดับความสำคัญ			
	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	อันดับ
3. หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	3.60	0.879	มาก	1
4. หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในทางที่ดีกว่าเดิม	3.27	0.977	ปานกลาง	3
5. ท่านไม่เคยมีโอกาสที่จะร่วมเสนอความคิดเห็นในขณะที่มีการพูดคุยกับหัวหน้าของท่าน	2.72	1.085	ปานกลาง	8
6. หัวหน้าของท่านมักตั้งคำถามที่กระตุ้นหรือส่งเสริมให้ท่านคิดสร้างสรรค์ประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่	3.08	0.896	ปานกลาง	7
7. หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านหาวิธีการแก้ไขปัญหาในแง่มุมใหม่ ๆ	3.22	0.938	ปานกลาง	4
8. หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาคำการทำงาน	3.14	0.967	ปานกลาง	6
รวม	3.20	0.663	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด ด้านการกระตุ้นทางปัญญาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$ =3.20) โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุดสรุปได้ดังนี้

แบบสอบถามข้อที่ 3 อันดับที่ 1 มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}$ =3.60) หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

แบบสอบถามข้อที่ 2 อันดับที่ 2 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.41) ท่านนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ในการปฏิบัติงาน

แบบสอบถามข้อที่ 4 อันดับที่ 3 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.27) หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในทางที่ดีกว่าเดิม

แบบสอบถามข้อที่ 7 อันดับที่ 4 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.22) หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านหาวิธีการแก้ไขปัญหาในแง่มุมใหม่ ๆ

แบบสอบถามข้อที่ 1 อันดับที่ 5 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.16) หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการคิดและเสนอความคิดเห็น

แบบสอบถามข้อที่ 8 อันดับที่ 6 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.14) หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการทำงาน

แบบสอบถามข้อที่ 6 อันดับที่ 7 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.08) หัวหน้าของท่านมักตั้งคำถามที่กระตุ้นหรือส่งเสริมให้ท่านคิดสร้างสรรค์ประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่

แบบสอบถามข้อที่ 5 อันดับที่ 8 มีค่าคะแนนน้อยที่สุดเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =2.72) ท่านไม่เคยมีโอกาที่จะร่วมเสนอความคิดเห็นในขณะที่มีการพูดคุยกับหัวหน้าของท่าน

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด ในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (N=294)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(การกระตุ้นทางปัญญา)	ค่าสถิติและลำดับความสำคัญ			
	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	อันดับ
1. หัวหน้าของท่านไม่ค่อยมีโอกาสพูดคุยหรือสอบถามความต้องการของท่าน	2.91	1.052	ปานกลาง	8
2. หัวหน้าของท่านยอมรับในความสามารถของท่าน	3.05	0.894	ปานกลาง	6
3. หัวหน้าของท่านรับฟังปัญหาในการทำงานของท่านด้วยความตั้งใจ	3.06	0.988	ปานกลาง	5
4. หัวหน้าของท่านสนับสนุนการพูดคุยกับท่านเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน	3.04	0.963	ปานกลาง	7
5. หัวหน้าของท่านคอยส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านได้ได้พัฒนาศักยภาพของท่าน	3.19	0.979	ปานกลาง	4
6. หัวหน้าของท่านสอนงานและให้คำปรึกษาเมื่อท่านต้องการการชี้แนะ	3.29	0.967	ปานกลาง	2
7. หัวหน้าของท่านประเมินความก้าวหน้าของท่าน โดยที่ท่านไม่รู้สึกว่าถูกตรวจสอบการทำงาน	3.22	0.993	ปานกลาง	3
8. หัวหน้าของท่านคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อท่านในการพัฒนาตนเอง	3.29	0.981	ปานกลาง	1
<b>รวม</b>	<b>3.13</b>	<b>0.731</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$ =3.13) โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุดสรุปได้ดังนี้

แบบสอบถามข้อที่ 8 อันดับที่ 1 มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}=3.29$ ) หัวหน้าของท่านคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อท่านในการพัฒนาตนเอง

แบบสอบถามข้อที่ 6 อันดับที่ 2 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.29$ ) หัวหน้าของท่านสอนงานและให้คำปรึกษาเมื่อท่านต้องการการชี้แนะ

แบบสอบถามข้อที่ 7 อันดับที่ 3 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.22$ ) หัวหน้าของท่านประเมินความก้าวหน้าของท่านโดยที่ท่านไม่รู้สึกว่าถูกตรวจสอบการทำงาน

แบบสอบถามข้อที่ 5 อันดับที่ 4 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.19$ ) หัวหน้าของท่านคอยส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านได้พัฒนาศักยภาพของท่าน

แบบสอบถามข้อที่ 3 อันดับที่ 5 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.06$ ) หัวหน้าของท่านรับฟังปัญหาในการทำงานของท่านด้วยความตั้งใจ

แบบสอบถามข้อที่ 2 อันดับที่ 6 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.05$ ) หัวหน้าของท่านยอมรับในความสามารถของท่าน

แบบสอบถามข้อที่ 4 อันดับที่ 7 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.04$ ) หัวหน้าของท่านสนับสนุนการพูดคุยกับท่านเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

แบบสอบถามข้อที่ 1 อันดับที่ 8 มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}=2.91$ ) หัวหน้าของท่านไม่ค่อยมีโอกาสดูแลหรือสอบถามความต้องการของท่าน

**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัทเอ็มทีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด ในด้านการใช้อิทธิพลของอุดมคติ

(N=294)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(การใช้อิทธิพลของอุดมคติ)	ค่าสถิติและลำดับความสำคัญ			
	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	อันดับ
1. หัวหน้าของท่านแบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกับท่าน เมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ	3.23	0.964	ปานกลาง	10
2. ท่านมีความเคารพนับถือในตัวหัวหน้าของท่าน	3.61	0.978	มาก	1
3. หัวหน้าของท่านมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน	3.40	0.996	ปานกลาง	3
4. หัวหน้าของท่านทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.45	1.003	มาก	2
5. ท่านมีความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวหัวหน้าของท่าน	3.37	1.079	มาก	4
6. หัวหน้าของท่านมักใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อประโยชน์ตนเอง	2.84	1.210	ปานกลาง	11

**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัดในด้านการใช้อิทธิพลของอุดมคติ (ต่อ)

(N=294)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(การใช้อิทธิพลของอุดมคติ)	ค่าสถิติและลำดับความสำคัญ			
	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	อันดับ
7. หัวหน้าของท่านปฏิบัติงานตามหลักการและเหตุผล	3.30	1.041	ปานกลาง	7
8. หัวหน้าของท่านร่วมรับผิดชอบกับท่านเมื่อเกิดความผิดพลาดในงาน	3.25	1.023	ปานกลาง	9
9. ท่านพยายามปฏิบัติตามแบบอย่างหัวหน้าของท่าน	3.32	0.980	ปานกลาง	6
10. หัวหน้าของท่านมักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	3.35	1.016	ปานกลาง	5
11. หัวหน้าของท่านมีความมั่นคงทางอารมณ์ทำงานโดยใช้เหตุผล	3.29	0.986	ปานกลาง	8
<b>รวม</b>	<b>3.31</b>	<b>0.723</b>		

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด ด้านการใช้อิทธิพลของอุดมคติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.31$ ) โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุดสรุปได้ดังนี้

แบบสอบถามข้อที่ 2 อันดับที่ 1 มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}=3.61$ ) ท่านมีความเคารพนับถือในตัวหัวหน้าของท่าน

แบบสอบถามข้อที่ 4 อันดับที่ 2 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.45$ ) หัวหน้าของท่านทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

แบบสอบถามข้อที่ 3 อันดับที่ 3 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.40$ ) หัวหน้าของท่านมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน

แบบสอบถามข้อที่ 5 อันดับที่ 4 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.37$ ) ท่านมีความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวหัวหน้าของท่าน

แบบสอบถามข้อที่ 10 อันดับที่ 5 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.35$ ) หัวหน้าของท่านมักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

แบบสอบถามข้อที่ 9 อันดับที่ 6 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.32$ ) ท่านพยายามปฏิบัติตามแบบอย่างหัวหน้าของท่าน



แบบสอบถามข้อที่ 7 อันดับที่ 7 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.30) หัวหน้าของท่านปฏิบัติงานตามหลักการและเหตุผล

แบบสอบถามข้อที่ 11 อันดับที่ 8 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.29) หัวหน้าของท่านมีความมั่นคงทางอารมณ์ทำงานโดยใช้เหตุผล

แบบสอบถามข้อที่ 8 อันดับที่ 9 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.25) หัวหน้าของท่านร่วมรับผิดชอบกับท่านเมื่อเกิดความผิดพลาดในงาน

แบบสอบถามข้อที่ 1 อันดับที่ 10 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.23) หัวหน้าของท่านแบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกับท่าน เมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ

แบบสอบถามข้อที่ 6 อันดับที่ 11 มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$ =2.84) หัวหน้าของท่านมักใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อประโยชน์ตนเอง

#### ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

บริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด

(N=294)

ประสิทธิภาพการทำงาน	ค่าสถิติและลำดับความสำคัญ			
	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	อันดับ
1.คุณภาพงาน	3.47	0.737	มาก	1
2.ปริมาณงาน	3.44	0.643	มาก	2
3.ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	3.39	0.690	ปานกลาง	3
รวม	3.43	0.618		

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =3.43) โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}$ =3.47) ในด้านคุณภาพงาน รองลงมาคือด้านปริมาณ ( $\bar{X}$ =3.44) ค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$ = 3.38)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัดในด้านคุณภาพงาน

(N=294)

ประสิทธิภาพ(ด้านคุณภาพ)	ค่าสถิติและลำดับความสำคัญ			
	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	อันดับ
1. ผลงานที่ปฏิบัติออกมานั้นมีความถูกต้องเรียบร้อยและทันเวลาที่กำหนด	3.42	0.854	มาก	4
2. ผลงานที่ปฏิบัติออกมานั้นเป็นไปตามกฎระเบียบและเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้	3.43	0.826	มาก	3
3. วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการผลิตนั้นได้มาตรฐาน ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้	3.37	0.951	ปานกลาง	5
4. ก่อนการส่งมอบงานทุกครั้ง หน่วยงานมีการตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานของงาน	3.53	0.933	มาก	2
5. คุณภาพของงานเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า	3.60	0.880	มาก	1
รวม	3.47	0.732		

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด ด้านคุณภาพงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =3.47) โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}$ =3.60) ในหัวข้อความคิดเห็นของประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพงานในแบบสอบถามที่ 5 คุณภาพของงานเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า รองลงมาคือแบบสอบถามข้อที่ 4 ก่อนการส่งมอบงานทุกครั้ง หน่วยงานมีการตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานของงาน ( $\bar{X}$ =3.53) ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือข้อที่ 3 วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการผลิตนั้นได้มาตรฐาน ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ( $\bar{X}$ = 3.37)

**ตารางที่ 4.13** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน  
บริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัดในด้านปริมาณงาน (ต่อ)

(N=294)

ประสิทธิภาพ(ด้านปริมาณงาน)	ค่าสถิติและลำดับความสำคัญ			
	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	อันดับ
1. ปริมาณงานที่ออกมาเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน	3.51	0.829	มาก	1
2. ปริมาณงานที่ออกมานั้น มีความสมดุลกับอัตรากำลังของพนักงานในหน่วยงาน	3.39	0.793	ปานกลาง	4
3. ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสมตรงกับตำแหน่งในสายงาน	3.45	0.777	มาก	2
4. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลาเสมอ	3.41	0.790	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>3.44</b>	<b>0.643</b>		

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัด ด้านปริมาณงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.44$ ) โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}=3.51$ ) ในหัวข้อความคิดเห็นของประสิทธิภาพการทำงานด้านปริมาณงานในแบบสอบถามที่ 1 ปริมาณงานที่ออกมาเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน รองลงมาคือแบบสอบถามข้อที่ 3 ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสมตรงกับตำแหน่งในสายงาน ( $\bar{X}=3.45$ ) ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือข้อที่ 2 ปริมาณงานที่ออกมานั้น มีความสมดุลกับอัตรากำลังของพนักงานในหน่วยงาน ( $\bar{X}= 3.39$ )

**ตารางที่ 4.14** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน  
บริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยีไทยแลนด์ จำกัดในด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

(N=294)

ประสิทธิภาพ(ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน)	ค่าสถิติและลำดับความสำคัญ			
	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	อันดับ
1. ผลงานแต่ละชิ้นสามารถทำให้สำเร็จได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้กับหัวหน้างานในแผนกเดียวกัน	3.41	0.760	มาก	1
2. การส่งมอบงานตรงตามเวลาที่กำหนดกับผู้แจ้งขอใช้บริการต่างแผนก	3.37	0.789	ปานกลาง	3
3. บุคลากรทำงานได้ตามเป้าหมายของเวลาที่องค์กรกำหนด	3.38	0.799	ปานกลาง	2
<b>รวม</b>	<b>3.39</b>	<b>0.690</b>		

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทเอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.39$ ) โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}=3.41$ ) ในหัวข้อความคิดเห็นของประสิทธิภาพการทำงานด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานในแบบสอบถามที่ 1 ผลงานแต่ละชิ้นสามารถทำให้สำเร็จได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้กับหัวหน้างานในแผนกเดียวกัน รองลงมาคือแบบสอบถามข้อที่ 3 บุคลากรทำงานได้ตามเป้าหมายของเวลาที่องค์กรกำหนด ( $\bar{X}=3.38$ ) ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือข้อที่ 2 การส่งมอบงานตรงตามเวลาที่กำหนดกับผู้แจ้งขอใช้บริการต่างแผนก ( $\bar{X}= 3.37$ )

### ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานพนักงานบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ ที่มีลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งและอายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน โดยใช้สถิติ t-test เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม และใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way ANOVA) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยหากพบความแตกต่างที่เกิดขึ้นต้องทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้วิธี LSD (Fisher's Least-Significant Different)

#### ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน โดยสามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1.1** เพศที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกัน

$H_0$  : เพศที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : เพศที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ด้วยการสุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มอย่างเป็นอิสระต่อกัน (t-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อกำหนดค่าสำคัญมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.15 แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน

ประสิทธิภาพในการทำงาน	Independent sample t-test					
	เพศ	$\bar{X}$	SD	t	df	Sig.
ด้านคุณภาพงาน	ชาย	3.67	0.670	2.354	292	0.242
	หญิง	3.42	0.740			
ด้านปริมาณงาน	ชาย	3.56	0.642	1.644	292	0.763
	หญิง	3.41	0.641			
ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	ชาย	3.51	0.665	1.635	292	0.807
	หญิง	3.35	0.694			
เฉลี่ยรวม	ชาย	<b>3.58</b>	<b>0.584</b>	<b>2.110</b>	<b>292</b>	<b>0.529</b>
	หญิง	<b>3.39</b>	<b>0.622</b>			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน จำแนกตามเพศโดยรวมพบว่าค่า t-test เท่ากับ 2.110 และมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.529 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่าเพศที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.2** อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน

$H_0$  : อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยวิเคราะห์สถิติด้วย One - Way ANOVA (F-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อมีค่านัยสำคัญมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.16 แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน

ประสิทธิภาพในการทำงาน	ค่าความแปรปรวน	One – Way ANOVA (F-test)				
		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	5.744	5	1.149	2.189	0.056
	ภายในกลุ่ม	151.184	288	0.525		
	รวม	156.928	293			
ด้านปริมาณ	ระหว่างกลุ่ม	1.163	5	0.233	0.558	0.732
	ภายในกลุ่ม	120.013	288	0.417		
	รวม	121.175	293			
ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.144	5	0.429	0.899	0.482
	ภายในกลุ่ม	137.279	288	0.477		
	รวม	139.423	293			
เฉลี่ยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.166	5	0.433	1.138	0.340
	ภายในกลุ่ม	109.649	288	0.381		
	รวม	111.814	293			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันโดยรวมพบว่าค่า F-test เท่ากับ 1.138 และค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.340 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.3** ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน

$H_0$  : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยวิเคราะห์สถิติด้วย One - Way ANOVA (F-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อค่านัยสำคัญมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.17 แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน

ประสิทธิภาพในการทำงาน	ค่าความแปรปรวน	One – Way ANOVA (F-test)				
		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	6.102	4	1.525	2.923	0.021
	ภายในกลุ่ม	150.827	289	.522		
	รวม	156.928	293			
ด้านปริมาณ	ระหว่างกลุ่ม	5.415	4	1.354	3.379	0.010
	ภายในกลุ่ม	115.761	289	.401		
	รวม	121.175	293			
ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	5.382	4	1.346	2.901	0.022
	ภายในกลุ่ม	134.040	289	.464		
	รวม	139.423	293			
เฉลี่ยรวม	ระหว่างกลุ่ม	5.176	4	1.294	3.507	0.008
	ภายในกลุ่ม	106.638	289	.369		
	รวม	111.814	293			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน โดยรวมพบว่าค่านี้สำคัญเท่ากับ 0.008 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันจึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

ตารางที่ 4.18 แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับการศึกษากับ  
ประสิทธิภาพทำงานโดยรวม

ระดับการศึกษา		ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I - J)				
		กลุ่ม J				
		มัธยม ต้น	มัธยมปลายหรือ ประกาศนียบัตร วิชาชีพ	ประกาศนียบัตร วิชาชีพชั้นสูง	ปริญญา ตรี	ปริญญา โท
กลุ่ม I	Mean	3.38	3.40	3.45	3.95	3.95
มัธยมต้น	3.38	-	-0.020 (0.810)	-0.075 (0.587)	-0.566 <b>(0.001*)</b>	-0.550 (0.112)
มัธยมปลายหรือ ประกาศนียบัตร วิชาชีพ	3.40	-	-	-0.055 (0.669)	-0.546 <b>(0.001*)</b>	-0.550 (0.121)
ประกาศนียบัตร วิชาชีพชั้นสูง	3.45	-	-	-	-0.492 <b>(0.013*)</b>	-0.496 (0.182)
ปริญญาตรี	3.95	-	-	-	-	-0.004 (0.992)

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับการศึกษากับ  
ประสิทธิภาพโดยรวม พบว่า

ระดับการศึกษามัธยมต้นมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
- 0.566 และมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.001

ระดับมัธยมปลายหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรี  
ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ - 0.546 และมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.001

ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรีซึ่งมี  
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ - 0.492 และมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.013



ตารางที่ 4.19 แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับการศึกษากับ  
ประสิทธิภาพด้านคุณภาพ

ระดับการศึกษา		ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I - J)				
		กลุ่ม J				
		มัธยม ต้น	มัธยมปลายหรือ ประกาศนียบัตร วิชาชีพ	ประกาศนียบัตร วิชาชีพชั้นสูง	ปริญญา ตรี	ปริญญา โท
กลุ่ม I	Mean	3.50	3.40	3.45	4.03	3.93
มัธยมต้น	3.50	-	0.094 (0.339)	0.053 (0.748)	-0.528 <b>(0.010*)</b>	-0.435 (0.307)
มัธยมปลายหรือ ประกาศนียบัตร วิชาชีพ	3.40	-	-	-0.041 (0.785)	-0.622 <b>(0.002*)</b>	-0.529 (0.210)
ประกาศนียบัตร วิชาชีพชั้นสูง	3.45	-	-	-	-0.581 <b>(0.014*)</b>	-0.487 (0.270)
ปริญญาตรี	4.03	-	-	-	-	0.093 (0.838)

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับการศึกษากับ  
ประสิทธิภาพด้านคุณภาพพบว่า

ระดับการศึกษามัธยมต้นมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
0.528 และมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.010

ระดับมัธยมปลายหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรี  
ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ - 0.528 และมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.002

ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรีซึ่งมี  
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ - 0.581 และมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.014

ตารางที่ 4.20 แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับการศึกษากับ  
ประสิทธิภาพด้านปริมาณ

ระดับการศึกษา		ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I - J)				
		กลุ่ม J				
		มัธยม ต้น	มัธยมปลายหรือ ประกาศนียบัตร วิชาชีพ	ประกาศนียบัตร วิชาชีพชั้นสูง	ปริญญา ตรี	ปริญญา โท
กลุ่ม I	Mean	3.36	3.43	3.44	4.97	3.92
มัธยมต้น	3.36	-	-0.068 (0.431)	0.085 (0.554)	-0.609 <b>(0.001*)</b>	-0.559 (0.134)
มัธยมปลายหรือ ประกาศนียบัตร วิชาชีพ	3.43	-	-	-0.017 (0.889)	-0.541 <b>(0.002*)</b>	-0.491 (0.184)
ประกาศนียบัตร วิชาชีพชั้นสูง	3.44	-	-	-	-0.524 <b>(0.011*)</b>	-0.474 (0.220)
ปริญญาตรี	3.97	-	-	-	-	0.050 (0.901)

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับการศึกษากับ  
ประสิทธิภาพด้านปริมาณพบว่า

ระดับการศึกษามัธยมต้นมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
- 0.609 และมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.001

ระดับมัธยมปลายหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรี  
ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.541 และมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.002

ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรีซึ่งมี  
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.524 และมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.011

ตารางที่ 4.21 แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับการศึกษา กับ ประสิทธิภาพด้านระยะเวลาปฏิบัติงาน

		ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I - J)				
		กลุ่ม J				
ระดับการศึกษา		มัธยมต้น	มัธยมปลายหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
กลุ่ม I	Mean	3.28	3.37	3.47	3.84	4.00
มัธยมต้น	3.28	-	-0.086 (0.356)	-0.192 (0.214)	-0.562 (0.004*)	-0.717 (0.074)
มัธยมปลายหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ	3.37	-	-	-0.106 (0.461)	-0.476 (0.010*)	-0.632 (0.112)
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	3.47	-	-	-	-0.370 (0.095)	-0.526 (0.207)
ปริญญาตรี	3.84	-	-	-	-	-0.156 (0.718)

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างระดับการศึกษา กับ ประสิทธิภาพด้านระยะเวลาปฏิบัติงานพบว่า

ระดับการศึกษามัธยมต้นมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ - 0.562 และมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.004

ระดับมัธยมปลายหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ - 0.476 และมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.010

**สมมติฐานที่ 1.4** ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน

$H_0$  : ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ด้วยการสุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มอย่างเป็นอิสระต่อกัน (t-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อค่านัยสำคัญมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.22 แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน

ประสิทธิภาพในการทำงาน	ตำแหน่งงาน	Independent sample t-test				
		$\bar{X}$	SD	t	df	Sig.
ด้านคุณภาพงาน	ฝ่ายปฏิบัติการ	3.44	0.738	-4.949	292	<b>0.002*</b>
	ฝ่ายหัวหน้างาน	3.95	0.405			
ด้านปริมาณงาน	ฝ่ายปฏิบัติการ	3.41	0.640	-3.131	292	0.256
	ฝ่ายหัวหน้างาน	3.88	0.523			
ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	ฝ่ายปฏิบัติการ	3.36	0.686	-2.786	292	0.314
	ฝ่ายหัวหน้างาน	3.81	0.622			
เฉลี่ยรวม	ฝ่ายปฏิบัติการ	<b>3.40</b>	<b>0.615</b>	<b>-3.310</b>	<b>292</b>	<b>0.218</b>
	ฝ่ายหัวหน้างาน	<b>3.88</b>	<b>0.483</b>			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน โดยรวมพบว่าค่า t-test เท่ากับ -3.310 และค่านัยสำคัญ เท่ากับ 0.218 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน หมายความว่า ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกัน

แต่ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน มีค่าประสิทธิภาพด้านคุณภาพพบว่าค่า t-test เท่ากับ -4.949 และค่านัยสำคัญ เท่ากับ 0.002 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานว่า ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานในด้านคุณภาพที่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.5** อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน

$H_0$  : อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : อายุงานงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยวิเคราะห์สถิติด้วย One - Way ANOVA (F-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อค่านัยสำคัญมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4.23 แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน

ประสิทธิภาพในการทำงาน	ค่าความแปรปรวน	One – Way ANOVA (F-test)				
		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	4.867	3	1.622	3.094	<b>0.027*</b>
	ภายในกลุ่ม	152.061	290	0.524		
	รวม	156.982	293			
ด้านปริมาณ	ระหว่างกลุ่ม	2.362	3	1.922	1.922	0.126
	ภายในกลุ่ม	118.813	290	0.401		
	รวม	121.175	293			
ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.496	3	0.499	1.049	0.371
	ภายในกลุ่ม	137.926	290	0.476		
	รวม	139.423	293			
เฉลี่ยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.132	3	0.711	1.879	0.133
	ภายในกลุ่ม	109.683	290	0.378		
	รวม	111.814	293			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน จำแนกตามอายุงานโดยรวมพบว่าค่า F-test เท่ากับ 1.879 และมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.133 ซึ่งมีความมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานหมายความว่าง อายุงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกัน

แต่จากผลการวิเคราะห์อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน ในด้านคุณภาพงานพบว่าค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.027 ซึ่งค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  หมายความว่า อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันจึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

ตารางที่ 4.24 แสดงสรุปผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างอายุงานกับประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพ

อายุงาน		ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I - J)			
		กลุ่ม J			
		น้อยกว่า1ปี	1-5ปี	6-10ปี	มากกว่า10ปี
กลุ่ม I	Mean	3.55	3.32	3.55	3.97
น้อยกว่า1ปี	3.55	-	0.222 (0.013*)	0.000 (1.000)	-0.420 (0.164)
1-5ปี	3.32		-	-0.222 (0.266)	-0.642 (0.035*)
6-10ปี	3.55			-	-0.420 (0.231)

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างอายุงานกับประสิทธิภาพด้านคุณภาพพบว่า

ระดับอายุงานน้อยกว่า1ปีมีค่าเฉลี่ยมากกว่าระดับอายุงาน 1-5 ปี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.222 และมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.013

ระดับอายุงาน 1-5 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าระดับอายุงานน้อยกว่า1ปีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.222 และมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.013

สมมติฐานที่ 1.6 อธิธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน

$H_0$  : ภาวะผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม

$H_1$  : ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม

วิเคราะห์โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Person Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งจะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวแปรที่เป็นอิสระต่อกัน และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะยอมรับสมมติฐานหลักเมื่อค่านัยสำคัญ (Significant) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปเป็นตารางความสัมพันธ์ในภาพรวม ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมของบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวม			
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.526	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
การกระตุ้นทางปัญญา	0.604	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.605	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
การใช้อิทธิพลของอุดมคติ	0.642	0.000**	มาก	เดียวกัน
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม	0.766	0.000**	มากที่สุด	เดียวกัน

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.25 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด โดยภาพรวมอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกันกับประสิทธิภาพการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด และอยู่ในทิศทางเดียวกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สรุปว่าอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 1.7 อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพ

$H_0$  : ภาวะผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพ

$H_1$  : ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพ

ตารางที่ 4.26 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพของบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพ			
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.589	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
การกระตุ้นทางปัญญา	0.634	0.000**	มาก	เดียวกัน

**ตารางที่ 4.26** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการทำงานด้าน  
คุณภาพของบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	r	ประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพ		
		Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.660	<b>0.000**</b>	มาก	เดียวกัน
การใช้อิทธิพลของอุดมคติ	0.712	<b>0.000**</b>	มาก	เดียวกัน
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม	0.783	<b>0.000**</b>	มาก	เดียวกัน

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.26 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัดด้านคุณภาพ อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกันกับประสิทธิภาพการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากและอยู่ในทิศทางเดียวกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สรุปว่าอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**สมมติฐานที่ 1.8** อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพปริมาณงาน

$H_0$  : ภาวะผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านปริมาณงาน

$H_1$  : ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านปริมาณงาน

**ตารางที่ 4.27** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการทำงานด้าน  
ปริมาณของบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	r	ประสิทธิภาพในการทำงานด้านปริมาณงาน		
		Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.475	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
การกระตุ้นทางปัญญา	0.551	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.547	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
การใช้อิทธิพลของอุดมคติ	0.583	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม	0.698	<b>0.000**</b>	มาก	เดียวกัน

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



จากตารางที่ 4.27 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัดด้านปริมาณงาน อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกันกับประสิทธิภาพการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากและอยู่ในทิศทางเดียวกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สรุปว่าอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านปริมาณงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**สมมติฐานที่ 1.9** อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงานด้านระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน

$H_0$  : ภาวะผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านระยะเวลาปฏิบัติงาน

$H_1$  : ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านระยะเวลาปฏิบัติงาน

**ตารางที่ 4.28** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการทำงานด้านระยะเวลาด้านปฏิบัติงานของบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ประสิทธิภาพในการทำงานด้านระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน			
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.346	0.000**	น้อย	เดียวกัน
การกระตุ้นทางปัญญา	0.435	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.416	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
การใช้อิทธิพลของอุดมคติ	0.426	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม	0.578	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.28 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัดด้านระยะเวลาปฏิบัติงาน อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกันกับประสิทธิภาพการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในทิศทางเดียวกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สรุปว่าอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานระยะเวลาปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## สรุปสมมติฐานทั้งหมด ได้ดังนี้

**ตารางที่ 4.29** แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยของอิทธิพลภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความหมายของระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็น	อันดับ
การสร้างแรงบันดาลใจ	ปานกลาง	2
การกระตุ้นทางปัญญา	ปานกลาง	3
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ปานกลาง	4
การใช้อิทธิพลของอุดมคติ	ปานกลาง	1

**ตารางที่ 4.30** แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพการทำงาน

ประสิทธิภาพ	ความหมายของระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็น	อันดับ
คุณภาพงาน	มาก	1
ปริมาณงาน	มาก	2
ระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน	ปานกลาง	3

**ตารางที่ 4.31** แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิภาพการทำงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล	ประสิทธิภาพในการทำงาน			รวมประสิทธิภาพการทำงาน
	ด้านคุณภาพงาน	ด้านปริมาณงาน	ด้านระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน	
เพศ				
อายุ				
ระดับการศึกษา	✓	✓	✓	✓
ระดับตำแหน่งงาน	✓			
อายุงาน	✓			

หมายเหตุ เครื่องหมาย ✓ หมายถึง การสรุปสมมติฐานมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 4.32 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการทำงาน

อิทธิพลภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ประสิทธิภาพในการทำงาน			
	ด้าน คุณภาพงาน	ด้าน ปริมาณงาน	ด้านระยะเวลา ที่ใช้ปฏิบัติงาน	รวมประสิทธิภาพ การทำงาน
	ระดับ ความสัมพันธ์	ระดับ ความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
	✓	✓	✓	✓
การสร้างแรงบันดาลใจ	ปานกลาง	ปานกลาง	น้อย	ปานกลาง
	✓	✓	✓	✓
การกระตุ้นทางปัญญา	มาก	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	✓	✓	✓	✓
	มาก	ปานกลาง	ปานกลาง	มาก
	✓	✓	✓	✓
การใช้อิทธิพลของอุดมคติ	มาก	ปานกลาง	ปานกลาง	มาก

หมายเหตุ เครื่องหมาย ✓ หมายถึง การสรุปสมมติฐานมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงานกรณีสึกษาบริษัทเอ็มพีเอ็มเทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด สรุปผลศึกษาว่า สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุต่ำกว่า 25 ปี ระดับการศึกษามัธยมตอนปลายเป็นพนักงานฝ่ายปฏิบัติงานและมีอายุงานต่ำกว่า 1 ปีสามารถสรุปผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้

**ส่วนที่ 1** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงานกรณีสึกษาบริษัทเอ็มพีเอ็มเทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัดเป็นรายด้าน

**การสร้างแรงบันดาลใจ** พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางคือหัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ส่วนค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ หัวหน้าของท่านไม่เคยเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายในการทำงานซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

**การกระตุ้นทางปัญญา** พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางคือหัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ส่วนค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านไม่เคยมีโอกาสนี้จะร่วมเสนอความคิดเห็นในขณะที่มีการพูดคุยกับหัวหน้าของท่านซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

**การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล** พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางคือหัวหน้าของท่านคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ส่วนค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือหัวหน้าของท่านไม่ค่อยมีโอกาสดูแลหรือสอบถามความต้องการของท่านซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

**การใช้อิทธิพลของอุดมคติ** พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางคือท่านมีความเคารพนับถือในตัวหัวหน้าของท่านมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ส่วนค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ หัวหน้าของท่านมักใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อประโยชน์ตนเองซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

**ส่วนที่ 2** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานกรณีสึกษาบริษัทเอ็มพีเอ็มเทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด

**ด้านคุณภาพของงาน** พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากคือคุณภาพของงานเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่ามีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ส่วนค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือวัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการผลิตนั้นได้มาตรฐาน ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

**ด้านปริมาณงาน** พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากคือปริมาณงานที่ออกมาเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงานมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ส่วนค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือปริมาณงานที่ออกมานั้น มีความสมดุลกับอัตรากำลังของพนักงานในหน่วยงานซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

**ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน** พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากคือผลงานแต่ละชิ้นสามารถทำให้สำเร็จได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้กับหัวหน้างานในแผนกเดียวกันมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ส่วนค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือการส่งมอบงานตรงตามเวลาที่กำหนดกับผู้แจ้งขอใช้บริการต่างแผนกซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

**ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง** ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัย พบว่า อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการใช้อิทธิพลของอุดมคติมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงานและด้านเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน มีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากและปานกลาง ซึ่งอยู่ในทิศทางเดียวกัน

**ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน**

**สมมติฐานที่ 4.1 เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน**

ผลการทดสอบพบว่าเพศที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกันมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับมากกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 4.2 อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน**

ผลการทดสอบพบว่าอายุที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกันมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับมากกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 4.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกัน**

ผลการทดสอบพบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกันมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานดังนี้

ระดับการศึกษามัธยมศึกษาต้นมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ - 0.566 และมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.001

ระดับมัธยมปลายหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.546 และมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.001

ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.492 และมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.013

ระดับปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยมากกว่าระดับการศึกษามัธยมศึกษาต้น ระดับมัธยมปลายหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพและระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.570, 0.550 และ 0.496 มีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.001, 0.001 และ 0.013 ตามลำดับ

**สมมติฐานที่ 4.4 ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกัน**

ผลการทดสอบพบว่าระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกัน มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับมากกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐาน

แต่ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับตำแหน่งงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกันในด้านคุณภาพงานซึ่งมีค่านัยน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 4.5 อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกัน**

ผลการทดสอบพบว่าอายุงานโดยรวมที่ต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกันมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับมากกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐาน

แต่ผลการทดสอบอายุงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกันในด้านคุณภาพงานซึ่งมีค่านัยน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 4.6 การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน**

ผลการทดสอบพบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่านัยน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในทิศทางเดียวกัน

#### สมมติฐานที่ 4.7 การกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน

ผลการทดสอบพบว่ามีความสำคัญเท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า การกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในทิศทางเดียวกัน

#### สมมติฐานที่ 4.8 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน

ผลการทดสอบพบว่ามีความสำคัญเท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในทิศทางเดียวกัน

#### สมมติฐานที่ 4.9 การใช้อิทธิพลของอุดมคติมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน

ผลการทดสอบพบว่ามีความสำคัญเท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า การใช้อิทธิพลของอุดมคติมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก และอยู่ในทิศทางเดียวกัน

## 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน ศึกษากรณีบริษัทเอ็มพีเอ็มเทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด สามารถนำผลวิจัยมาอภิปรายได้ดังนี้

5.2.1 อภิปรายผลการวิเคราะห์ทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุต่ำกว่า 25 ปีระดับการศึกษามัธยมตอนปลายเป็นพนักงานฝ่ายปฏิบัติงานและมีอายุงานต่ำกว่า 1 ปีซึ่งตรงกับนโยบายในการรับพนักงานของบริษัทเอ็มพีเอ็มเทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัดซึ่งมีนโยบายที่กำหนดคุณลักษณะของพนักงานฝ่ายผลิตคือ เพศหญิง อายุเกินกว่า 18-25 ปีจบมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป ลักษณะงานส่วนใหญ่อยู่ในขบวนการผลิตเหมาะสมกับเพศหญิงเพราะเป็นงานละเอียดรอบคอบรวมถึงสามารถใช้งานด้านเอกสารได้ดีกว่าผู้ชาย ในส่วนของการจำกัดอายุเนื่องจากบริษัทต้องการลดต้นทุนในการผลิตจึงไม่จำเป็นที่จะรับพนักงานที่มีประสบการณ์มาก ๆ เพราะเป็นตำแหน่งปฏิบัติงานที่มีลักษณะงานที่เข้าใจง่าย

5.2.2 อภิปรายผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าบริษัทเอ็มพีเอ็มเทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด พนักงานมีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลางเพราะว่าหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อมีอิทธิพลต่อการทำงานโดยตรงกับพนักงาน โดยที่หัวหน้างานมีความสามารถในการเป็นภาวะผู้นำในทุกเรื่องเช่นหัวหน้างานสามารถกระตุ้นให้พนักงานมีจิตสำนึก

ในการทำงานเป็นทีม มีการกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์สามารถแก้ไขปัญหางานได้และพนักงานมีความเคารพนับถือต่อหัวหน้างานซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของเบสส์ (Bass, 1985, cite by Yukl, 1998, p. 351) ได้ให้ความหมายของขอบเขตผู้นำที่เป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการมองในส่วนของผลกระทบที่ผู้นำมีต่อพนักงาน โดยผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะทำให้พนักงานรู้สึกไว้วางใจ (Trust) นิยมชมชอบ (Admiration) จงรักภักดี (Loyalty) เคารพในตัวผู้นำ (Respect Toward the Leader) และจะทำงานมากกว่างานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผู้นำจะเปลี่ยนแปลงและจูงใจพนักงานโดยทำให้พนักงานตระหนักในความสำคัญของการทำงานและผลที่ได้รับจากการทำงานชักชวนให้พนักงานมองถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเองสร้างความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานให้สูงขึ้น ซึ่งเบสส์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ เมื่อผู้นำมีลักษณะดังนี้ (Bass & Avolio, 1994, p. 2) กระตุ้นความสนใจของผู้ร่วมงานและพนักงาน ให้มีมุมมองการทำงานแบบใหม่ทำให้พนักงานเกิดความตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร พัฒนาผู้ร่วมงานและพนักงานให้มีระดับความสามารถและศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตติการ จงวิศาล (2543) จากการศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทย ผลการศึกษาเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเบสส์และอโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและจากการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร

5.2.3 อภิปรายผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานพบว่าบริษัทเอ็มพีเอ็มเทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด พนักงานมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณและระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน โดยบริษัทได้กำหนดนโยบายที่จะผลิตงานให้ตรงกับลูกค้าต้องการซึ่งจะเน้นที่คุณภาพปริมาณและกำหนดการที่จะส่งมอบงานให้ตรงต่อเวลาซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Peterson and Plowman (1953) ให้แนวคิดและสรุปประสิทธิภาพที่มีองค์ประกอบไว้ 4 ข้อ ดังนี้เวลา (Time) คือเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องเหมาะสม ทันสมัย และตามหลักการของงานนั้น ๆ คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพงานสูงคือ ผู้ใช้ได้ประโยชน์ที่คุ้มค่าและมีความพึงพอใจกับงาน ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการคือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุดปริมาณงาน (Quantity) ของงานที่เกิดขึ้นจะต้องไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน



#### 5.2.4 อภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ได้ดังนี้

พนักงานที่มีเพศต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน เนื่องจากลักษณะงานมีการฝึกอบรมในเรื่องของขบวนการผลิตที่เหมือนกันซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพงานที่ออกมาอยู่ในระดับที่เหมือนกันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอาณัติ สังขมณี (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้าแผนกแพ็คเกจ บริษัท ทีเอสที ชัน ไรซ์ เซอร์วิส จำกัด พบว่าพนักงานที่มีเพศต่างกัน ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

พนักงานที่มีอายุต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน เนื่องจากพนักงานมีการกำหนดการทำงานที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนโดยหัวหน้างานและมีการวัดผลงานทุก ๆ ปี ดังนั้นทำให้ประสิทธิภาพการทำงานจะใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะในเรื่องของคุณภาพงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิตราวรรณ ถาวรฉวีวงศ์สกุล (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ พบว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนใหญ่วิธีการสอบถามที่มีอายุต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน เนื่องจากการศึกษาเป็นรากฐานในการจัดการขบวนการคิด วิเคราะห์ได้อย่างเป็นระบบมากกว่าจากผลการวิจัยซึ่งระดับการศึกษาที่สูงกว่าจะมีประสิทธิภาพการทำงานมากกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของชัยวัฒน์ คงสวัสดิ์ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานของแผนกสโตร์ บริษัท บางกอก เทเลคอม เอ็นจิเนียริง จำกัดซึ่งพนักงานที่มีระดับการศึกษาและรายได้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของแผนกสโตร์ แตกต่างกัน

พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพงานที่แตกต่างกันในด้านคุณภาพงานเนื่องจากการเอาใจใส่ของการทำงานแต่ละบุคคลย่อมไม่เหมือนกันซึ่งทำให้งานมีคุณภาพต่างกันขึ้นอยู่กับเอาใจใส่ของหัวหน้างานของแต่ละบุคคลว่ามีการตรวจติดตามการเอาใจใส่มากน้อยแค่ไหน แต่โดยรวมแล้วประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมมีค่าไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของสมยศ เข้มเผื่อน (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานปฏิบัติการบริษัท เอเชียน มารีน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานทางการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยที่พนักงานที่มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานระดับหัวหน้างานมีประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพดีกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ

ส่วนในด้านปริมาณ งานและด้านผลผลิต พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานระดับหัวหน้างานมีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการ

พนักงานที่มีอายุงานต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงาน โดยรวมที่ไม่แตกต่างกันเนื่องจากพนักงานทุกคนได้ใช้ประสบการณ์ทำงานเพื่อเรียนรู้ลักษณะการทำงานที่ถูกวิธีจึงทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพอีกทั้งบริษัทมีนโยบายที่จะผลักดันพนักงานมีประสบการณ์เกิน 3-5 ปีสามารถปรับระดับตำแหน่งขึ้นมาเป็นหัวหน้างานได้ดังนั้นประสิทธิภาพการทำงานจะเท่ากันทุก ๆ คน จากนั้นยังพบว่าอายุงานที่น้อยกว่าปีมีประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพมากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 1-5 ปี เนื่องจากพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ต้องทำงานให้มีคุณภาพจนกว่าจะผ่านการทดสอบงานหลังจากผ่านการทดสอบงานแล้วพนักงานจะค่อยคลายความกดดันจากการทำงานเนื่องจากได้บรรจุเข้าเป็นพนักงานบริษัทแล้ว จากนั้นพนักงานจะลาออกเพื่อหางานใหม่จึงสรุปได้ว่าพนักงานที่อายุต่ำกว่า 1 ปี มีประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพแตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนกร กรวัชรเจริญ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท ควอลิตี้ เฮ้าส์ จำกัด พบว่า พนักงานที่มีอายุงานต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงาน โดยรวมที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากบริษัทมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบริษัทเอ็มพีเอ็มเทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก หรือมีความสัมพันธ์ลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานของการวิจัย ผลการวิจัยอภิปรายได้ว่า อิทธิพลของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหัวหน้างานมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบไปด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รวมทั้งสามารถที่จะปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานตาม ลักษณะที่มีได้อย่างเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์สามารถสร้างความเชื่อถือและจงใจให้ ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งทางด้านความรู้และทางด้านบารมีก่อให้เกิดประสิทธิภาพร่วมกัน ดังนั้นอิทธิพล ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดผลดีต่อบริษัทสามารถทำให้ธุรกิจผนวกกับพนักงานในองค์กร ก้าวสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนเกิดประสิทธิภาพกับองค์กรและพนักงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Bass and Avolio, (อ้างถึงใน กนกวรรณ วิเชียรเขต, 2551) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ ที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวังของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการ ตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร ผู้นำสามารถจงใจให้ผู้ร่วมงานมองให้ไกลเกิน

กว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 ด้านคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

### 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการศึกษาพบว่าอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในทางบวก ดังนั้นผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของภาวะผู้นำและด้านการทำงานดังนี้

5.3.1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพการทำงานด้านระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน จากการตอบแบบสอบถามของพนักงานจะเห็นได้ว่าอยู่ในระดับน้อยในส่วนที่ควรเพิ่มเติมคือ ควรมีการอบรมพนักงานให้ตระหนักถึงระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานว่ามีความสำคัญอย่างไร ควรมีการตรวจติดตามการทำงานให้สอดคล้องกับระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานด้วย

5.3.2 ด้านการใช้อิทธิพลของอุดมคติของภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม จากการตอบแบบสอบถามของพนักงานจะเห็นได้ว่าอยู่ในระดับมาก ดังนั้นองค์กรต้องรักษาความสม่ำเสมอของพฤติกรรมนี้ไว้เพื่อผลประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว

5.3.3 ระดับการศึกษาต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานจะเห็นได้ว่ามีนัยสำคัญ ดังนั้นองค์กรควรให้พนักงาน ได้มีโอกาสศึกษาต่อโดยการสนับสนุนขององค์กรเองหรือฝึกอบรมในความรู้เฉพาะด้านเพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรให้ดีขึ้น

5.3.4 อายุงานต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานจะเห็นได้ว่ามีนัยสำคัญ ดังนั้นองค์กรควรเล็งเห็นความสำคัญต่อสวัสดิการของพนักงานให้มากขึ้น โดยการจัดคณะกรรมการด้านสวัสดิการเพื่อเรียกร้องความเป็นอยู่ให้ดีขึ้นหรือทัดเทียมกับบริษัทอื่น ๆ

### 5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

5.4.1 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ว่าแตกต่างกันอย่างไรกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5.4.2 ควรศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีผลต่อตัวแปรอื่น ๆ เช่น ความจงรักภักดีหรือการเพิ่มผลผลิตในอุตสาหกรรมต่าง ๆ

5.4.3 ควรศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้ตรงประเด็น

5.4.4 ควรศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่นอุตสาหกรรมอาหาร สิ่งทอ พลาสติก เกษตรกรรมเพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพการทำงาน



## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ วิเชียรเขต. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร. (การค้นคว้าอิสระ ปรียญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- จิตราวรรณ ถาวรณวงศ์สกุล. (2554). ปัจจัยกระบวนการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่. (การค้นคว้าอิสระ ปรียญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ชัยวัฒน์ คงสวัสดิ์. (2551). การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานของแผนกสโตร์บริษัท บางกอก เทลคอม เอ็นจีเนียริ่ง. (การค้นคว้าอิสระ ปรียญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร).
- ดวงใจ นิลพันธุ์. (2543). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม. (วิทยานิพนธ์ ปรียญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ดิน ปรัชญพฤทธิ และอิสระ สุวรรณบล. (2554). ปทานุกรมการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหิดล
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2539). การบริหารมุ่งสัมฤทธิ์. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2545). การจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 10 ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพมหานคร : ธนาเพรสแอนด์กราฟฟิค.
- ธนกร กรวัชรเจริญ. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท ควอลิตี้ เฮ้า จำกัด. (การค้นคว้าอิสระ ปรียญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ธนะสิทธิ์ เจียวชัยภูมิ. (2546). การบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพเพื่อการแข่งขัน : กรณีศึกษาบริษัท โกลเบ ฟู้ด จำกัด. (ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ธนาภรณ์ ลีสุริยาภรณ์. (2547). การประเมินปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกรณีศึกษาพนักงานบริษัท เอส.แอล.พาราฟู้ด จำกัด. (ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธานินทร์ สุทธิบุญชู. (2543). **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีฝ่ายการพนักงาน  
บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน).** (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- ธวัชชัย เมฆกระจาย. (2547). **การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ฝ่ายจัดเก็บค่าผ่านทางทางพิเศษแห่งประเทศไทย.** (การค้นคว้าอิสระ ปริญญา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร).
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2546). **การบริหารสำนักงาน.** กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กเพรส.  
บัญญัติ แก้วส่อง. (2545). **องค์การจัดการและการพัฒนา.** กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์.  
บรรยงค์ โตจินดา. (2543). **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์.  
บุรินทร์ ชามะรัตน์. (2548). **ประสิทธิภาพของการนำนโยบายจัดระเบียบสังคมไปปฏิบัติในเขต  
เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด.** (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปร.ม. มหาสารคาม,  
มหาวิทยาลัยวิทยาลัสมหาสารคาม).
- ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). **การบริหารงานวิชาการ.** กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริม  
กรุงเทพมหานคร.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักส์.  
พรพรรณ นีวจันทิก. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อ  
องค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไอทีวี จำกัด.** (การค้นคว้าอิสระ ปริญญา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ภคนิจ ศรีทธา. (2549). **วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่าย  
ธุรกิจขายตรงบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรดดิ้ง จำกัด.** (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- มานิช สุขฤกษ์ และคณะ. (2523). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม.** กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.  
รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. (2536). **แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรในประมวลสาระ.  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.**

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. (2545). การพัฒนาดัชนีและเกณฑ์การประเมินระบบประกันคุณภาพ การศึกษาภายในระดับคณะวิชาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : สำนักปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (วิทยานิพนธ์. วท.ด.ม, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร).
- วรรณดี ชูกาล. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการความพึงพอใจ ในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาพยาบาลบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- วรจิตร หนองแก. (2540). ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานสาธารณสุขมูลฐานตามบทบาทของ อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ในจังหวัดขอนแก่น. (วิทยานิพนธ์ ปริญญา มหามบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). ภาวะผู้นำทฤษฎีและนวัตกรรมการพัฒนาร่วมสมัยปัจจุบัน. ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2556). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ (พิมพ์ครั้งที่ 22). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถิต คำลาเถียง. (2544). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศ ศึกษาเฉพาะกรณีกองการบิน ทหารเรือ. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาพยาบาลบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- สมยศ นาวิการ. (2521). การพัฒนาองค์กรและแรงจูงใจ. กรุงเทพมหานคร : กรุงเทพมหานครพิมพ์.
- สมยศ เข้มเฟื่อน. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานปฏิบัติการบริษัท เอเชีย มาร์ติน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาพยาบาลบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- สมใจ ถักณะ. (2552). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2520). ลัทธิการเมืองและเศรษฐกิจเปรียบเทียบ. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- อาณัติ สังขมณี. (2555). **ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้าแผนกแพคเกจจิ้ง บริษัท ที เอสที ชันไรซ์ เซอร์วิส จำกัด.** (การค้นคว้าอิสระ ปรียญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร).
- อุทัย หิรัญโต. (2531). **หลักการบริหารบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2).** กรุงเทพมหานคร : โอ เอส พรินติ้ง เฮ้าส์.
- อดุลย์ นิลทิมรัง. (2545). **ประสิทธิภาพการดำเนินงานของฝ่ายดับเพลิงและกู้ภัยท่าอากาศยาน กรุงเทพมหานคร.** (ปัญหาพิเศษ ปรียญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัมฉกร. (2545). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน.** กรุงเทพมหานคร : ที เอส บี โปรดักส์.
- Ashley, S. (2013) **How to develop organization leadership.** Retrieved November 26, 2013 from <http://www.managerleadershipcoaching.com/2009/10/how-to-develop-organizational-leadership/>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, 18(3), 19-31.
- BusinessDictionary.com (2013). **Organizational leadership.** Retrieved November 22, 2013 from <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-leadership.html>
- Mager, R. F., & Beach, K. M. (1967). **Developing vocational instruction.** Belmont, CA : David S. Lake.
- McCormick. (1965). **Industry Psychology.** New Jersey: Prentice Hall.
- Millet. (1954). **Management in the Public Service. The quest for effective performance.** New York: MCGraw-Hill Book.
- Nelson, N.(n.d.). **What is Organization Leadership?** Retrieved November 22, 2013 from <http://www.tdktech.com/Organization-Leadership>.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future research. **The Journal of marketing**, 49(4), 41-50.
- Petersen, Elmore & Plowman, Grosvenor E. (1953). **Business Organization and Management.** Illinois: Irwin.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Simon, H. A. (1960). **The corporation: Will it be managed by machines?** In **M. Anshen and G.L. Bach (Eds.). Management and corporations.** New York, NY: McGraw-Hill.
- Weber, Max (1976). **The Theory of Social and Economic Organization.** (A.M. Henderson & T. Parson, Trans.). New York: the Free Press.
- WiseGeek. (N.D.) **Organizational leadership definition.** Retrieved November 22, 2013 from <http://www.wisegeek.com/what-is-organization-leadership.html>
- Yukl, G. (1998). **Leadership in organizations** (4th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.



ภาคผนวก





**ภาคผนวก ก**

**แบบสอบถาม**

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน**  
**ศึกษากรณี บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด**

.....

**ตอนที่ 1 สอบถามสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ให้ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี  26 – 30 ปี  31 – 35 ปี  
 36 – 40 ปี  41 – 45 ปี  46 – 50 ปี  มากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

มัธยมศึกษา  
 มัธยมศึกษาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ(ปวช.)  
 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง(ปวส.)  
ปริญญาตรี  
ปริญญาโท  
ปริญญาเอก

4. ระดับตำแหน่ง

ระดับพนักงานฝ่ายปฏิบัติงาน  
 ระดับบังคับบัญชาหรือบริหาร

5. อายุงาน

น้อยกว่า 1 ปี  1 – 5 ปี  6 – 10 ปี  มากกว่า 10 ปี

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดค่าน้ำหนักการให้คะแนน ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- คะแนน 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาคำถามและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตามสภาพความเป็นจริง

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ(อ่านความหมายท้ายแบบสอบถาม)</b>						
1	หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน					
2	หัวหน้าของท่านสนับสนุนให้ท่านหาวิธีการเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานเช่นการทำงานแบบมีระบบ การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานและการแก้ปัญหา					
3	หัวหน้าของท่านมอบหมายงานที่ทำทลายความรู้ความสามารถให้ท่านทำ					
4	หัวหน้าของท่านทำให้ท่านเกิดความรู้สึกรักผูกพันในการทำงาน					
5	หัวหน้าของท่านจูงใจให้ท่านเล็งเห็นถึงเป้าหมายในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ					
6	หัวหน้าของท่านไม่เคยเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายในการทำงาน					
7	หัวหน้าของท่านถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ท่านรับรู้ได้อย่างถูกต้องชัดเจน					

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
8	หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม					
9	หัวหน้าของท่านโน้มน้าวให้ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน					
10	หัวหน้าของท่านอธิบายให้ท่านเข้าใจถึงคุณค่าและความหมายในการทำงาน					
<b>การกระตุ้นทางปัญญา(อ่านความหมายท้ายแบบสอบถาม)</b>						
ข้อ	ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
11	หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการคิดและเสนอความคิดเห็น					
12	ท่านนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ในการปฏิบัติงาน					
13	หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน					
14	หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านหาวิธีการทำงานใหม่ๆในทางที่ดีกว่าเดิม					
15	ท่านไม่เคยมีโอกาสร่วมเสนอความคิดเห็นในขณะที่มีการพูดคุยกับหัวหน้าของท่าน					

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
16	หัวหน้าของท่านมักตั้งคำถามที่กระตุ้นหรือส่งเสริมให้ท่านคิดสร้างสรรค์ประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่					
17	หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่านหาวิธีการแก้ไขปัญหาในแง่มุมใหม่ๆ					
18	หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการทำงาน					
<b>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(อ่านความหมายท้ายแบบสอบถาม)</b>						
ข้อ	ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
19	หัวหน้าของท่านไม่ค่อยมีโอกาสดูแลหรือสอบถามความต้องการของท่าน					
20	หัวหน้าของท่านยอมรับในความสามารถของท่าน					
21	หัวหน้าของท่านรับฟังปัญหาในการทำงานของท่านด้วยความตั้งใจ					
22	หัวหน้าของท่านสนับสนุนการพูดคุยกับท่านเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน					
23	หัวหน้าของท่านคอยส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านได้ได้พัฒนาศักยภาพของท่าน					
24	หัวหน้าของท่านสอนงานและให้คำปรึกษาเมื่อท่านต้องการการชี้แนะ					
25	หัวหน้าของท่านประเมินความก้าวหน้าของท่าน โดยที่ท่านไม่รู้สึกว่าถูกตรวจสอบการทำงาน					

26	หัวหน้าของท่านคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ต่อท่านในการพัฒนาตนเอง					
<b>การใช้ชีวิตพลของอุดมคติ(อ่านความหมายท้ายแบบสอบถาม)</b>						
ข้อ	ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
27	หัวหน้าของท่านแบ่งปันความสำเร็จในงานนั้น ร่วมกับท่าน เมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ					
28	ท่านมีความเคารพนับถือในตัวหัวหน้าของท่าน					
29	หัวหน้าของท่านมีคุณธรรมและจริยธรรมในการ ทำงาน					
30	หัวหน้าของท่านทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของ ผู้ได้บังคับบัญชา					
31	ท่านมีความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวหัวหน้าของ ท่าน					
32	หัวหน้าของท่านมักใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อประโยชน์ ตนเอง					
33	หัวหน้าของท่านปฏิบัติงานตามหลักการและเหตุผล					
34	หัวหน้าของท่านร่วมรับผิดชอบกับท่านเมื่อเกิด ความผิดพลาดในงาน					
35	ท่านพยายามปฏิบัติตามแบบอย่างหัวหน้าของ ท่าน					
36	หัวหน้าของท่านมักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
37	หัวหน้าของท่านมีความมั่นคงทางอารมณ์ทำงานโดย ใช้เหตุผล					



ข้อเสนอแนะอื่นๆ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ดังนี้  
การสร้างแรงบันดาลใจ

.....  
.....  
.....  
.....

การกระตุ้นทางปัญญา

.....  
.....  
.....  
.....

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

.....  
.....  
.....  
.....

การใช้อิทธิพลของอุดมคติ

.....  
.....  
.....  
.....



**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานศึกษากรณี บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด โดยกำหนดค่าน้ำหนักการให้คะแนน ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
- คะแนน 3 หมายถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาคำถามและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นของท่านตามสภาพความเป็นจริง

ข้อ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>คุณภาพของงาน</b>						
38	ผลงานที่ปฏิบัติออกมานั้นมีความถูกต้อง เรียบร้อยและทันเวลาที่กำหนด					
39	ผลงานที่ปฏิบัติออกมานั้นเป็นไปตามกฎระเบียบและเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้					
40	วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการผลิตนั้นได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้					
41	ก่อนการส่งมอบงานทุกครั้ง หน่วยงานมีการตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานของงาน					
42	คุณภาพของงานเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า					

ข้อ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ปริมาณงาน</b>						
43	ปริมาณงานที่ออกมาเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน					
44	ปริมาณงานที่ออกมานั้น มีความสมดุลกับอัตรากำลังของพนักงานในหน่วยงาน					
45	ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสมตรงกับตำแหน่งในสายงาน					
46	ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลาเสมอ					
<b>เวลางาน</b>						
47	ผลงานแต่ละชิ้นสามารถทำให้สำเร็จได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้กับหัวหน้างานในแผนกเดียวกัน					
48	การส่งมอบงานตรงตามเวลาที่กำหนดกับผู้แจ้งขอใช้บริการต่างแผนก					
49	บุคลากรทำงานได้ตามเป้าหมายของเวลาที่องค์กรกำหนด					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ดังนี้

1.คุณภาพของงาน

.....  
.....  
.....

2.ปริมาณงาน

.....  
.....  
.....

3.เวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน

.....  
.....  
.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ท่านเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม ขอให้ท่านเจริญรุ่งเรืองในชีวิต และหน้าที่การงานสืบไป



นาย พิชาญสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง  
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการทั่วไป  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



**ภาคผนวก ข**

**ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม**

ที่ ศธ ๐๕๗๘.๐๖/๒๑๐๗



คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ตำบลคลองหก อำเภอธัญบุรี  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๓๐

๕ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล

บริษัท เอ็มทีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นายพิชาญสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา วิทยานิพนธ์ การค้นคว้าอิสระ เรื่อง "อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน ศึกษากรณี บริษัท เอ็มทีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด"

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตจากท่านในการแจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

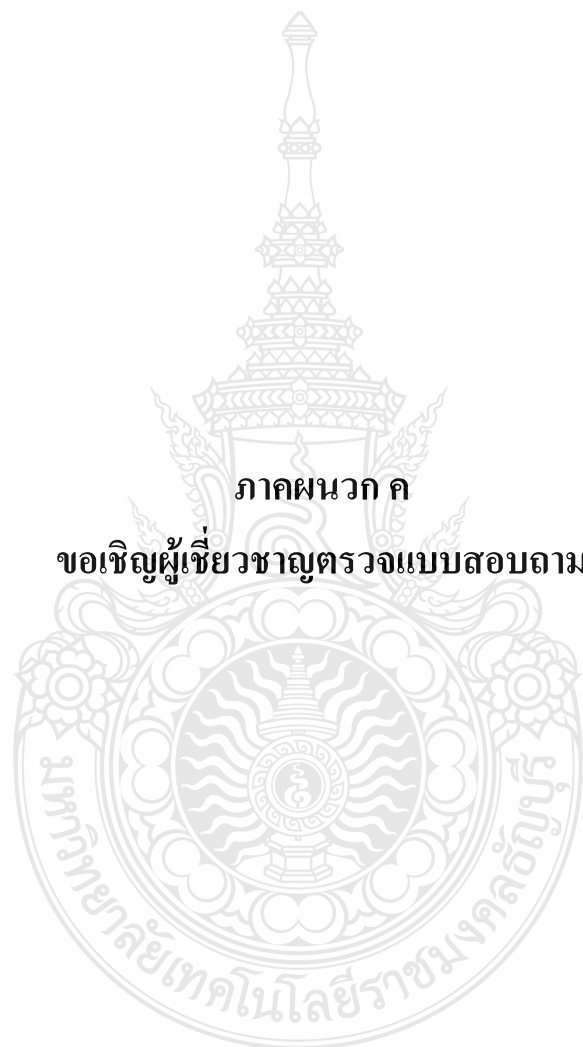
ขอแสดงความนับถือ

เพชรณี ชัยมงคล

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรณี ชัยมงคล)  
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท  
โทร. ๐๒-๕๙๙๘๘๒๑  
โทรสาร. ๐๒-๕๙๙๘๘๒๖  
<http://www.mba.bus.rmutt.ac.th>

ผู้ประสานงาน นายพิชาญสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง  
โทร. ๐๘๑ ๑๗๐ ๕๙๙๘๙



ภาคผนวก ค

ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม



ที่ ศธ ๐๕๗๙.๐๖ / ๗๕๐๓

คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๓ ธันวาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขชเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ตาวณี พิมพ์ข้างทอง

ซึ่งส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพิชญสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ  
เรื่อง "อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษา บริษัท เอ็มทีเอ็ม  
เทคโนโลยี โพลแลนด์ จำกัด" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลทิพย์ งาม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา  
การค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อตรวจสอบ  
แบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศิวินา สุภาพพร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาพร งามชลาบุศย)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐๒-๕๙๓๙๙๙๕-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๙๓๙๙๙๖

ผู้ประสานงาน นายพิชญสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง

โทร. ๐๒ ๙๖๙ ๐๙๖๙ ต่อ ๑๖๐, ๐๘๑ ๑๗๖ ๕๕๗๗



ที่ ศธ ๐๕๗๘.๐๖ / ๓๕๖



คณะกรรมการธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๓๓ ธันวาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน คุณศิริกัญญา แซ่ตั้ง ผู้จัดการสายบุคคล บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพิชาญสิทธิ์ วงศ์กระจำนง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ  
เรื่อง "อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษา บริษัท เอ็มพีเอ็ม  
เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัณฑ์หาญ ณ น่าน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา  
การค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อตรวจสอบ  
แบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคอบอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศิริกัญญา แซ่ตั้ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาพร กุณเขตบุตร)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐๒-๕๖๙๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๖๙๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นายพิชาญสิทธิ์ วงศ์กระจำนง

โทร. ๐๒ ๕๐๙ ๐๙๐๙ ต่อ ๕๖๐, ๐๘๑ ๕๙๐ ๕๙๑๗

ที่ ศธ ๐๕๗๔.๐๖ / ศธ๐๖



คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐



๒๗ ธันวาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน คุณสมพงษ์ โพธิ์ทอง ผู้จัดการฝ่ายผลิต บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพิชาญสิทธิ์ วงศ์กระจำน นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ  
เรื่อง "อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษา บริษัท เอ็มพีเอ็ม  
เทคโนโลยี ไทยแลนด์ จำกัด" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ถนัดดาพร วัฒนคุณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา  
การค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ที่จะขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อตรวจสอบ  
แบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป .

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้แสดงความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

พิชาญสิทธิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ วัฒนคุณ)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐๒-๕๖๑๙๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๖๑๙๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นายพิชาญสิทธิ์ วงศ์กระจำน

โทร. ๐๒ ๕๖๑๙ ๐๕๐๙ ต่อ ๒๖๐, ๐๘๑ ๕๙๐ ๕๕๒๙

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นาย พิชายสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง
วันเดือนปีเกิด	2 ตุลาคม 2524
ที่อยู่	40/53 หมู่ 1 ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000
ประวัติการศึกษา	ชั้นประถมศึกษา โรงเรียนอนุบาลนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนศรีบุญยานนท์ จังหวัดนนทบุรี ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย แผนการเรียน วิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์ โรงเรียนศรีบุญยานนท์ จังหวัดนนทบุรี ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี ปริญญาตรี สาขาไฟฟ้ากำลัง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร
เบอร์โทรศัพท์	081-170-5499
อีเมล	Pwongkrajang@gmail.com

