

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต  
บริษัท พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด

FACTORS INFLUENCING THE WORKING EFFICIENCY OF  
THE PRODUCTION DEPARTMENT IN PZ CUSSONS  
COMPANY LIMITED

สกุลตรา กฤษเทียมเมฆ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการวิศวกรรมธุรกิจ

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต  
บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด

ศกุนตรา กฤษเทียมเมฆ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการวิศวกรรมธุรกิจ

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต  
บริษัท พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด  
Factors Influencing the Working Efficiency of the Production  
Department in PZ CUSSONS Thailand Company Limited

ชื่อ - นามสกุล

นางสกุลตรา กฤษเทียมเมฆ

วิชาเอก

การจัดการวิศวกรรมธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ศรากุล สุโคตรพรหมมี, ปร.ค.

ปีการศึกษา

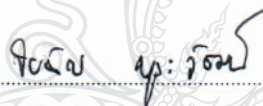
2560

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(อาจารย์สวัสดิ์ วรรณรัตน์, D.B.A.)



กรรมการ

(อาจารย์ปิยฉัตร บุระวัฒน์, ปร.ค.)



กรรมการ

(อาจารย์ศรากุล สุโคตรพรหมมี, ปร.ค.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต



คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นาถพี ชัยมงคล, ปร.ค.)

วันที่ 5 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2561

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด
ชื่อ-นามสกุล	นางสกุลตรา กฤษเทียมเมฆ
วิชาเอก	การจัดการวิศวกรรมธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ศรากุล สุโคตรพรหมมี, ปร.ด.
ปีการศึกษา	2560

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัท พีแซทคัสตัน ประเทศไทย จำกัด โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตจำนวน 155 ท่าน

สถิติที่ใช้ในการศึกษาข้อมูลประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สมมุติฐานระหว่างตัวแปรด้วยการแจกแจงแบบที การวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 18-41 ปี การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี รายได้ 7,500-12,900 บาทต่อเดือน ลักษณะงานห่อสนุ่ มีสถานภาพโสด และประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี ข้อคิดเห็นด้านประสิทธิภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า อายุ และ สถานภาพที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพแตกต่างกัน ตัวแปรที่เหลือคือ เพศ ระดับการศึกษา รายได้ ลักษณะงาน และประสบการณ์ ที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผลสหสัมพันธ์พบความสัมพันธ์ไปทิศทางเดียวกันโดยอยู่ในระดับปานกลางสำหรับปัจจัยด้านเครื่องจักรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในภาพรวม ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในภาพรวม ผลสหสัมพันธ์พบความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์ไปทิศทางเดียวกันทั้งในด้านการผลักดัน การควบคุมอารมณ์ และด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

**คำสำคัญ :** การผลิต ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำ

<b>Independent Study Title</b>	Factors Influencing the Working Efficiency of the Production Department in PZ CUSSONS Company Limited
<b>Name-Surname</b>	Mrs. Sakultra Kritthiammek
<b>Major Subject</b>	Business Engineering Management
<b>Independent Study Advisor</b>	Mr. Sarakul Sukortprommee, Ph.D.
<b>Academic Year</b>	2017

## ABSTRACT

The purpose of this independent study was to examine factors influencing the working efficiency of the production department in PZ Cussons Thailand Company Limited.

The data was collected from 155 employees in the production department. The statistics applied for the data analysis consisted of frequency, percentage, mean, standard deviation, Independent Samples t-test, One-way ANOVA, and Pearson's correlation coefficient.

The results of the study showed that the majority of the employees were single; female aged 18-41 years, having been working as bar soap wrappers for less than 10 years, with a monthly income of 7,500-12,000 Thai baht. Their opinions on working efficiency were at high level. The results of hypothesis testing showed that different age and marital status had no influence on their working efficiency while differences in gender, educational background, monthly income, job description and working experience resulted in significantly different working efficiency. The results of correlation analysis revealed that the overall opinions on machine factors correlated with their working efficiency at a moderate level. When considering the leadership factors, their working efficiency was also correlated at a moderate level in the aspects of motivation, emotional control and relationship with subordinates.

**Keywords:** production, working efficiency, leadership

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณา และความอนุเคราะห์ของท่านอาจารย์ ดร.ศราวุธ สุโคตรพรหมมี อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงกำลังใจจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ทำการศึกษาขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ท่านอาจารย์ ดร. สวัสดิ์ วรรณรัตน์ ประธานกรรมการสอบและท่านอาจารย์ ดร. ปิยฉัตร บุระวัฒน์ กรรมการสอบ รวมถึงคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความกรุณา ในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของงาน รวมทั้งเสียสละเวลาในการเป็นกรรมการสอบในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณอาจารย์ พรทิพย์ เล็กพิทยา รองหัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมวัสดุ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ อาจารย์ ดร.สมยศ ตีรณพัฒนานันท์ อาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง พนักงานฝ่ายผลิต บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด ทุกท่าน ที่ได้เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม และผู้บริหาร บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด ที่อนุญาตและสนับสนุนให้มีการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ และมอบความดีทั้งหมดนี้ให้แก่ ครอบครัว มิตรสหาย และคณะครู-อาจารย์ ที่ให้การสนับสนุนและประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ และเพื่อนร่วมชั้นเรียนทุกท่านที่เป็นกำลังใจ

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานค้นคว้าฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจ หากการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ขาดตกบกพร่อง หรือไม่สมบูรณ์ประการใด ผู้ศึกษากราบขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

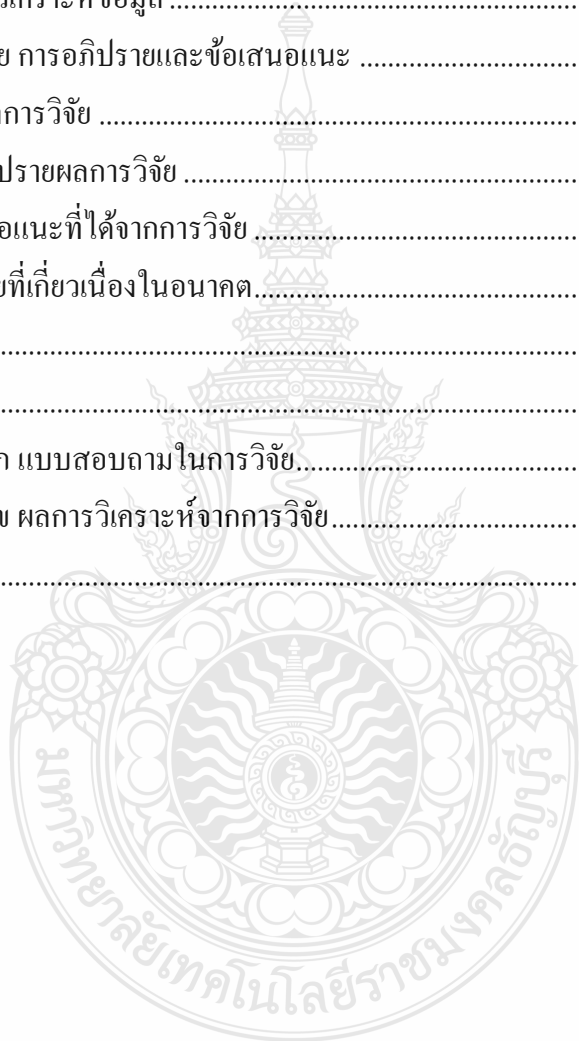
สกุลตรา กฤษเทียมเมฆ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(13)
บทที่ 1 บทนำ.....	14
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	14
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	15
1.3 สมมุติฐานการวิจัย.....	15
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	16
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย .....	16
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	17
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	19
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
2.1 ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน .....	20
2.2 ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	28
2.3 ประวัติความเป็นมาของบริษัท พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด.....	44
2.4 กรรมวิธีการผลิตสบู่อ่อน ของบริษัท พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด.....	47
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	48
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	51
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	51
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	52
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	59
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ .....	63
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	63
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	63
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายและข้อเสนอแนะ .....	108
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	108
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย .....	114
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย .....	115
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต.....	117
บรรณานุกรม .....	118
ภาคผนวก.....	125
ภาคผนวก ก แบบสอบถามในการวิจัย.....	126
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์จากการวิจัย.....	133
ประวัติผู้เขียน.....	159





## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ .....	52
ตารางที่ 3.2 ช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในแบบสอบถาม .....	53
ตารางที่ 3.3 ช่วงรายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในแบบสอบถาม.....	54
ตารางที่ 3.4 ช่วงระยะประสบการณ์ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในแบบสอบถาม .....	55
ตารางที่ 3.5 การแปลค่าระดับความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .....	61
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านบุคลิกกร ของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ.....	63
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านบุคลิกกร ของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุ.....	64
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านบุคลิกกร ของผู้ตอบแบบสอบถามด้านการศึกษา .....	65
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านบุคลิกกร ของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรายได้ .....	65
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านบุคลิกกร ของผู้ตอบแบบสอบถามด้านลักษณะงาน .....	66
ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านบุคลิกกร ของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพ .....	67
ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านบุคลิกกร ของผู้ตอบแบบสอบถามด้านประสบการณ์ทำงาน .....	67
ตารางที่ 4.8 วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นด้านรุ่นของเครื่องจักรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการผลิตโดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .....	68
ตารางที่ 4.9 วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นด้านชนิดของเครื่องจักรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการผลิตโดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .....	70
ตารางที่ 4.10 วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นด้านอายุของเครื่องจักรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการผลิตโดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .....	71

## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.11	วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นด้านเวลาสูญเสียของเครื่องจักรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการผลิต โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .....	72
ตารางที่ 4.12	วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการขึ้นนำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการผลิต โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .....	73
ตารางที่ 4.13	วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการผลิต โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .....	74
ตารางที่ 4.14	วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการควบคุมอารมณ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการผลิต โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .....	75
ตารางที่ 4.15	วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการผลิต โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .....	76
ตารางที่ 4.16	วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการผลิตในด้านผลผลิต โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .....	77
ตารางที่ 4.17	วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการผลิตในด้านเวลา โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .....	79
ตารางที่ 4.18	วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการผลิตในด้านคุณภาพ โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .....	80
ตารางที่ 4.19	แสดงค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	81
ตารางที่ 4.20	แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	82

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานจำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	83
ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานในภาพรวมจำแนกตามการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นรายคู่.....	84
ตารางที่ 4.23 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานด้านผลผลิตจำแนกตามการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นรายคู่.....	85
ตารางที่ 4.24 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพจำแนกตามการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นรายคู่.....	86
ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน .....	87
ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานในภาพรวมจำแนกตามรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นรายคู่.....	88
ตารางที่ 4.27 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานด้านผลผลิตจำแนกตามรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นรายคู่.....	89
ตารางที่ 4.28 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานด้านเวลาจำแนกตามรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นรายคู่.....	90
ตารางที่ 4.29 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพจำแนกตามรายได้ต่อเดือน ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่.....	91

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.30 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน จำแนกตามลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	92
ตารางที่ 4.31 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานในภาพรวมจำแนกตามลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นรายคู่.....	93
ตารางที่ 4.32 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานด้านผลผลิตจำแนกตามลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นรายคู่.....	94
ตารางที่ 4.33 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานในด้านเวลาจำแนกตามลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นรายคู่.....	95
ตารางที่ 4.34 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	96
ตารางที่ 4.35 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	97
ตารางที่ 4.36 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานในภาพรวมจำแนกตามประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นรายคู่.....	98
ตารางที่ 4.37 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานด้านเวลาจำแนกตามประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นรายคู่.....	99
ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต .....	100
ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต ด้านผลผลิต .....	100
ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต ด้านเวลา .....	101

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต ด้านคุณภาพ.....	102
ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต ด้านภาวะผู้นำ.....	103
ตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต ด้านผลผลิต .....	103
ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต ด้านเวลา.....	104
ตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต ด้านเวลา .....	105
ตารางที่ 4.46 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมุติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านบุคลากร ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา รายได้ ลักษณะงาน สถานะภาพ และ ประสบการณ์ มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน .....	106
ตารางที่ 4.47 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมุติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านเครื่องจักร ประกอบด้วย รุ่นของเครื่องจักร ชนิดของเครื่องจักร อายุการใช้งาน และเวลาสูญเสีย มีผลกระทบบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน .....	106
ตารางที่ 4.48 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมุติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การชี้การผลักดัน การควบคุมอารมณ์และความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลกระทบบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน .....	107

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	18
ภาพที่ 2.1 ประชาชนชาวอังกฤษที่ต่อแถวเข้าซื้อสบู่อี่ห้อ ฟิชเชท คัสตัน ในประเทศอังกฤษ ในช่วงปี 1940.....	46
ภาพที่ 2.2 รูปแบบการขนส่งสบู่ก่อนคัสตันด้วยรถยนต์ในช่วงปี 1940 .....	47
ภาพที่ 2.3 กระบวนการผลิตสบู่เกล็ดและสบู่ก้อนสำเร็จรูป .....	48
ภาพที่ 4.1 แสดงคำร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากร ของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเพศ .....	64
ภาพที่ 4.2 แสดงคำร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากร ของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านอายุ .....	64
ภาพที่ 4.3 แสดงคำร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากร ของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการศึกษา .....	65
ภาพที่ 4.4 แสดงคำร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากร ของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านรายได้ .....	66
ภาพที่ 4.5 แสดงคำร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากร ของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านลักษณะงาน .....	66
ภาพที่ 4.6 แสดงคำร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากร ของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านสถานภาพ.....	67
ภาพที่ 4.7 แสดงคำร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากร ของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านประสบการณ์ทำงาน .....	68



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพของเศรษฐกิจและสังคมประเทศไทยในปัจจุบันกับอดีตที่ผ่านมา สินค้าในตลาดผู้อุปโภคบริโภคมีการแข่งขันที่สูงทั้งในด้านของการทำการส่งเสริมการขาย และช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า จากการค้นคว้าข้อมูล ผู้ศึกษาได้พบบทความที่น่าสนใจเกี่ยวกับผลวิจัยสภาพตลาดอุปโภคบริโภค โดยอ้างอิงจากบทความของเว็บไซต์แบรนดส์บัฟเฟต์ ซึ่งได้เปิดเผยการรายงานการวิจัยชุด สรุปสถานะตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคที่เคลื่อนไหวเร็ว ซึ่งวิจัยโดยบริษัทกันตาร์ เวิร์ลพาแนล (ไทยแลนด์) (แบรนดส์ บัฟเฟต์, เผยแพร่ 9 กุมภาพันธ์ 2560) สรุปได้ว่า สภาพภาพรวมของกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศไทยตั้งแต่ปี 2552 ถึงปี 2559 รวม 8 ปี จากรายงาน มีมูลค่า สูงถึง 444,449,440,000 บาท โดยการใช้จ่ายมีความสอดคล้องกับจำนวนสมาชิกในครอบครัว และพฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภค ในปัจจุบันผู้บริโภคส่วนใหญ่เพิ่มความระมัดระวัง ไม่ประมาทในการใช้สอย โดยลดความถี่ในการซื้อสินค้าราคาสูงน้อยลง และมุ่งเน้นที่สินค้าที่มีรายการส่งเสริมการขายเพื่อความคุ้มค่าในการซื้อสินค้า นอกจากนี้พฤติกรรมของผู้บริโภคที่แตกต่างกันส่งผลต่อรูปแบบของสินค้า โดยผู้บริโภคในเมืองยินดีจ่ายสินค้าราคาสูงเพื่อให้ได้ความคุ้มค่าในด้านของคุณภาพ ตรงข้ามกับผู้บริโภคในแถบชนเมืองที่มุ่งเน้นไปที่ราคาสินค้าที่ต่ำและหาซื้อได้ง่ายเป็นหลัก

เมื่อพิจารณาในมุมมองของผลิตภัณฑ์สินค้าอุปโภคบริโภค ที่เกี่ยวข้องกับการชำระล้างร่างกาย จะพบว่ามีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทั้งบริษัทผู้ผลิตจากต่างชาติ และบริษัทผู้ผลิตในประเทศ ยกตัวอย่างเช่น บริษัท พี แอนด์ จี จำกัด ที่มีการมุ่งเน้นรายการสนับสนุนการขายโดยมุ่งเน้นไปที่ตลาดที่เป็นสัดส่วนอยู่ในวัยทำงาน หรือบริษัทผู้ผลิตสินค้าในประเทศไทย เช่น บริษัท ดินี่ จำกัด โดยยังไม่รวมผู้ผลิตรายย่อยในประเทศไทยที่ผลิตสบู่อื่นๆในครัวเรือน โดยผู้ผลิตแต่ละรายนำเสนอสรรพคุณจากส่วนผสมทางธรรมชาติที่แตกต่างกัน รวมไปถึงวัตถุประสงค์ในการใช้งานที่แตกต่างกันเพื่อครองส่วนแบ่งทางการตลาด

บริษัท พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด เป็นสบู่อ่อนภายใต้ตราสัญลักษณ์ “คัสสัน อิมพีเรียล เลเซอร์” ที่มีประวัติการผลิตมาเป็นระยะเวลาหลายสิบปีในต่างประเทศและในประเทศไทย จากข้อมูลข้างต้น หากพิจารณาการแข่งขันในสภาพตลาดปัจจุบัน เพื่อให้อยู่รอดในสภาพตลาดในประเทศไทยที่มีการแข่งขันด้านส่วนแบ่งการตลาดที่สูง บริษัท พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด ต้องพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อบริหารความคุ้มค่าในการผลิตเป็น

ปัจจัยสำคัญนอกจากการบริหารความคุ้มทุนในการผลิต ยังต้องคำนึงถึงตลาดในต่างประเทศด้วย เนื่องจากการแข่งขันด้านต้นทุนไม่เพียงจะพบในตลาดในประเทศไทย แต่ในตลาดโลก ซึ่งมีบริษัทจำหน่ายผลิตภัณฑ์สบู่มาก่อนหลากหลาย ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหาร บริษัท พีแซท คัสตัน ที่ต้องศึกษาปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับผลผลิต และต้นทุนการผลิตสินค้าอย่างต่อเนื่อง

การศึกษาในหัวข้อนี้ จึงเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทั้งจากด้านเครื่องจักร และบุคลากรในเรื่องของภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขในด้านประสิทธิภาพการผลิต และให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กร โดยกำหนดพื้นที่การศึกษาคือโรงงาน พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด ซึ่งตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ตำบลบ้านฉาง อำเภอเมืองจังหวัดปทุมธานี โดยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุง แก้ไขปัญหา และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลิตต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านบุคลากรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการผลิต บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านเครื่องจักรที่มีผลต่อประสิทธิภาพผลิตของบริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด

1.2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพของฝ่ายผลิตของบริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด

## 1.3 สมมุติฐานการวิจัย

1.3.1 ปัจจัยด้านบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย (1) เพศ (2) อายุ (3) การศึกษา (4) รายได้ (5) ลักษณะงาน (6) สถานะภาพ และ (7) ประสบการณ์ทำงาน มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้านผลิต

1.3.2 ปัจจัยด้านเครื่องจักร ซึ่งประกอบด้วย (1) รุ่นของเครื่องจักร (2) ชนิดของเครื่องจักร (แบบอัตโนมัติและกึ่งอัตโนมัติ) (3) อายุการใช้งานของเครื่องจักร และ (4) เวลาที่สูญเสีย (Downtime) มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้านผลิต

1.3.3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย (1) การชี้แนะ (2) การผลักดัน (3) การควบคุมอารมณ์ (4) ความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้านผลิต



## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 พื้นที่ศึกษาในหัวข้อวิจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต โรงงานพีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด ซึ่งสถานประกอบการตั้งอยู่ที่ อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี

1.4.2 กลุ่มประชากรที่ศึกษาคือพนักงานระดับปฏิบัติการในฝ่ายการผลิต จำนวน 155 ท่าน

1.4.3 ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทฤษฎีที่จะนำมาเป็นส่วนประกอบในการศึกษาครั้งนี้คือ ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานและการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

## 1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ให้ความหมาย คำสำคัญไว้ดังนี้

ปัจจัย หมายถึง องค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต ใน โรงงานพีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด ซึ่งที่มาในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดให้ปัจจัยต้น 3 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ปัจจัยด้านเครื่องจักรอุปกรณ์เครื่องมือในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านภาวะ ผู้นำ/ลักษณะของผู้นำตามที่มาของกรอบการวิจัยข้างต้น

ปัจจัยด้านบุคลากร ผู้ศึกษาได้กำหนดที่มาจากตัวผู้บริหารรวมไปถึงตัวพนักงานที่ปฏิบัติงาน ในฝ่ายผลิต โรงงานพีแซท คัสตัน ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา รายได้ ลักษณะงาน สถานภาพ และประสบการณ์ในการทำงาน

ปัจจัยด้านเครื่องจักรในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้จำกัดนิยามเฉพาะให้ประกอบด้วย รุ่น ของเครื่อง หมายถึงช่วงเวลาเครื่องจักรผลิตสบูใน โรงงานพีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด ซึ่งได้ ถูกสร้างขึ้นในระยเวลานั้น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการผลิต ชนิดของเครื่องจักร หมายถึง ระบบการทำงานของเครื่องจักรที่เป็นรูปแบบอัตโนมัติ หรือแบบไม่อัตโนมัติ อายุของเครื่องจักร หมายถึง ระยะเวลาที่เครื่องจักรนี้ถูกนำมาใช้งานตั้งแต่แรกเริ่มจนถึงปัจจุบัน โดยใช้ที่มาของข้อมูล ระยะเวลาจากฝ่ายผลิต โรงงานพีแซท คัสตันประเทศไทยจำกัด ระยะเวลาที่เครื่องจักรหยุดทำงาน/ หรือเวลาสูญเสีย (Downtime) หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่เครื่องจักรหยุดการทำงาน หรือไม่สามารถ ใช้งาน โดยข้อมูลนี้ผู้ศึกษาจะใช้ที่มาของข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมของฝ่ายผลิต โรงงานพีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด มาเป็นส่วนหนึ่งในการศึกษา

ปัจจัยภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้ความสามารถในการบริหารจัดการ ตนเอง เพื่อนำกลุ่มผู้ตาม โดยใช้ (1) การชี้แนะ (2) การผลักดันให้ผู้ตามเกิดความเต็มใจมีความต้องการ

ในการปฏิบัติตามคำสั่ง เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยอาศัย ลักษณะของผู้นำที่มีปัจจัยภาวะผู้นำมักจะมี (3) ความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนเอง และ (4) สร้างความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Goleman, 2000)

การปฏิบัติงาน หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่ในฝ่ายผลิตที่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด โดยพิจารณาจากคุณภาพ เวลา และคุณภาพของงานตามที่ได้รับมอบหมาย การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และมนุษยสัมพันธ์ รวมถึงการปฏิบัติงานตามระเบียบวินัย และความประพฤติอย่างเหมาะสม โดยฝ่ายผลิตโรงงานพีแซท คันตัน ประเทศไทย จำกัด ได้มีการกำหนด ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้านผลิต ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด โดยอาศัยที่มาให้สอดคล้องจากการศึกษาของ Salas, Rosen, Burke & Goods (2009)

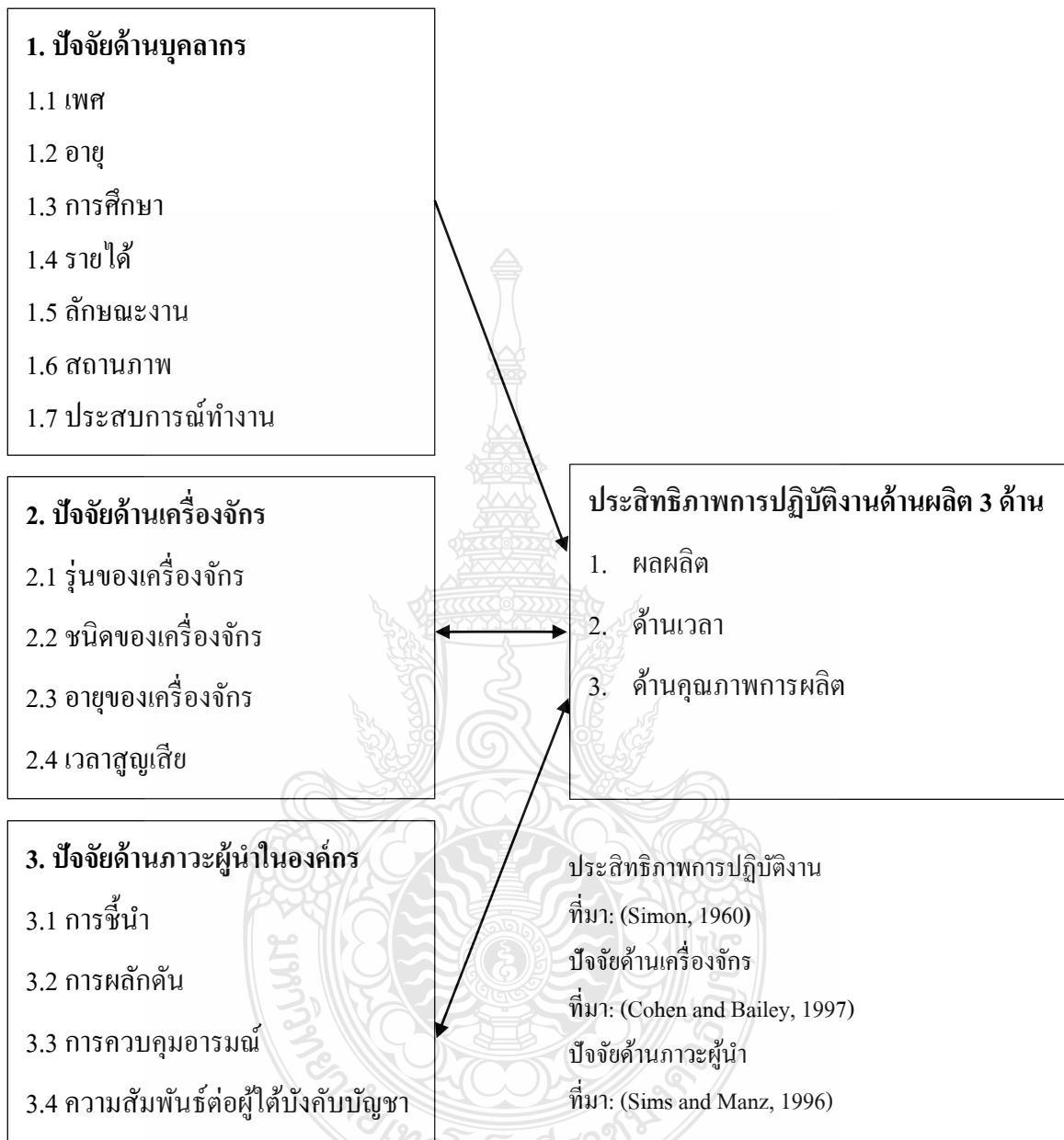
เหล่านี้ได้มีการศึกษาไว้ก่อนหน้า นอกจากนั้นผู้ศึกษาใช้ประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงงานมาเป็นระยะเวลาหลายสิบปี มาประกอบกับแนวคิดที่ได้จากงานวิจัยอื่น ๆ เพื่อกำหนดเป็นตัวแปรตาม เพื่อให้สอดคล้องกับดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีการใช้งานอยู่จริงในปัจจุบัน

## 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาในหัวข้อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต มีตัวแปรต้น และตัวแปรตามคือประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้านผลิต ดังที่ได้แสดงไว้ด้านล่างนี้

## ตัวแปรอิสระ

## ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

โดยที่มาของกรอบความคิดในการวิจัยนี้ มาจากการศึกษางานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรหรือส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาในครั้งนี้ จะมีการนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง บริษัท พีแซท กัสสัน จำกัด เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานฝ่ายผลิต รวมไปถึงการปรับปรุง ประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักร (Overall Equipment Effectiveness) เพื่อเพิ่มผลผลิตทั้งในด้าน ปริมาณและคุณภาพการผลิตสบู่ออนิมพิเรียล เลเซอร์ในประเทศไทยต่อไป นอกจากนี้ยังจะมี ประโยชน์ในด้านวิชาการสำหรับผู้สนใจในการใช้เครื่องมือและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาด้าน ประสิทธิภาพ และส่งประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการต้นทุนเพื่อการตัดสินใจลงทุนเพื่อ ปรับปรุงประสิทธิภาพต่อไป



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตโรงงาน พีแซท คัสตัน ประเทศไทยจำกัด ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิด และการดำเนินงานการศึกษา ดังนี้

- 2.1 ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.2 ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 ประวัติความเป็นมาของบริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด
- 2.5 กรรมวิธีการผลิตสบู่มาก่อน ของบริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด

#### 2.1 ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จากที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาคำว่า “ประสิทธิภาพ” มีความหมายของพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ซึ่งได้กำหนดความของคำว่า “ประสิทธิภาพ” ไว้ว่าเป็นความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน และนอกจากความหมายดังกล่าวแล้ว ผู้ศึกษาได้พบงานวิจัยจากนักวิชาการในไทย ซึ่งให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพไว้มากมาย

โดยสรุปแล้วกล่าวคือ ประสิทธิภาพ หมายความว่าผลผลิตที่ผ่านกระบวนการทำงาน โดยถือว่าประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้ตามเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ ได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารงาน (Process) คือ การทำงานที่ได้มาตรฐาน รวดเร็ว ถูกต้อง ใช้เทคนิคที่ สะดวกขึ้นกว่าเดิม และ ประสิทธิภาพในผลลัพธ์ที่ได้ เช่น การทำงานที่คุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงาน ความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน ให้บริการ และเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้รับบริการ (ทิพาวดี เหมสุวรรณ, 2538, น. 2) ทั้งนี้หากการทำงานได้ปริมาณ และคุณภาพมากเท่าไร ซึ่งสอดคล้องกัน หากองค์กรมีความสามัคคีมีสันติภาพ และความสุขร่วมกัน ย่อมส่งผลดีต่อส่วนรวม และผู้รับบริการ ทั้งนี้ จำเป็นต้องคำนึงถึงการใช้เวลา การใช้แรงงาน และการใช้งบประมาณเพื่อให้เกิดความสมดุล (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2544, น.114) ทั้งนี้อาจจะต้องรวมถึงพิจารณาการใช้ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าที่สุด เพื่อการบรรลุเป้าหมาย แต่ส่วนใหญ่แล้วประสิทธิภาพตามความเข้าใจทั่วไป มักถูกวัดในรูปแบบของ ต้นทุนหรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ได้ นั่นก็คือ ต้นทุน แรงงาน เวลาที่ใช้ต่ออัตราผลตอบแทนการลงทุน (วิทยา ด้านธำรงกุล,

2546, น. 34) และนอกจากนี้ผู้ศึกษาได้ค้นพบความหมายของ ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยอาศัยตามหลักวิชาการเศรษฐศาสตร์ สำหรับคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) คำว่าผลิตภาพ (Productivity) และ คำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) การศึกษาผู้ศึกษาได้พบกว่านักเศรษฐศาสตร์ ให้ความหมายของระบบ หรือ กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพว่าเป็นที่ให้ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ทั้งด้านปริมาณ และด้านคุณภาพ โดยอาศัยปัจจัยป้อนหรือปัจจัยนำเข้า (Input) หรืออีกทางหนึ่งคือการใช้ทรัพยากรในการผลิต ซึ่งได้แก่ แรงงานที่ดิน และทุนน้อยที่สุด ดังนั้นการที่จะทราบว่าระบบ หรือ กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการป้อนผลผลิต และผลลัพธ์ โดยนักเศรษฐศาสตร์ ได้วัดประสิทธิภาพโดยอาศัยการใช้ดัชนีผลิตภาพซึ่งเป็นอัตราส่วนของผลผลิตที่ได้จากการใช้จ่ายปัจจัยหนึ่งหน่วย โดยสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ประสิทธิภาพของระบบเพิ่มจะปรับตัวสูงขึ้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความหลากหลายทั้งในด้านของความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเป็นไปได้ในการก่อให้เกิดความสามารถในการตอบโต้ปัญหา และความท้าทาย พัฒนาทักษะให้เพิ่มขึ้น รวมไปถึงการเพิ่มความพึงพอใจที่นอกเหนือจากตัวผู้ปฏิบัติงานเองแล้ว ยังส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ด้วย ซึ่งผลลัพธ์นี้เกิดจาก “ความฉลาดในฝูงชน” หรือ The Wisdom of crowds ซึ่งจะเพิ่มความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จในงานที่ทำท่ามกลางผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ (Salas, Rosen, Burke & Goodwin, 2009) จากความหมายดังกล่าว ผู้ศึกษาพอจะสรุปเป็นความหมายของประสิทธิภาพในการทำงานได้ว่าการที่บุคคลหนึ่ง ๆ ได้รับมอบหมายงานหรือหน้าที่ บุคคลนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถ และมีความทุ่มเทรวม รวมไปถึงการมีทักษะในการปฏิบัติงานดังกล่าว โดยการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายทั้งหมดต้องปฏิบัติหรือกระทำภายใต้ ข้อกำหนดต่าง ๆ ที่องค์กรนั้น ๆ วางไว้ ซึ่งการปฏิบัติงานตามความสามารถ ความทุ่มเท และการมีทักษะในงานที่ปฏิบัติ ย่อมจะส่งผลให้งานดังกล่าวที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จ และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ นอกจากนี้ การปกครองซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในช่วงหลายปีที่ผ่านมา จากการศึกษา ผู้ศึกษาพบว่าลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์กับการปกครอง โดย Goleman ได้วิจัยการศึกษาจาก Hay/McBurn ซึ่งได้ศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารจำนวนกว่า 3,800 คน จากกลุ่มตัวอย่างกว่า 20,000 คนทั่วโลก (Daniel Goleman consults with Hey/McBurn on leadership development) พบว่าลักษณะของผู้นำส่งผลต่อการปกครอง รวมไปถึงบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม และส่วนบุคคล นอกจากนั้น การปกครองที่ดีจะส่งผลให้เกิดการไว้วางใจและส่งผลให้เกิดการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Yukl, 1994) จากการศึกษาเรื่องการปกครอง ผู้ศึกษายังได้ทราบความหมายเพิ่มเติมอีกว่า หมายถึงขอบเขตของบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้เงื่อนไขการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ เช่น

วิธีการ เวลาที่ตนกำหนด บทบาทในหน้าที่ของตนเอง เป็นต้น ในระดับการปกครองต่ำ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานทำงานอยู่ภายใต้กระบวนการที่ถูกออกแบบมาอย่างจำเพาะจากองค์กร ซึ่งกระบวนการดังกล่าวได้ถูกตัดสินใจแล้วว่าไม่ต้องอาศัยการตัดสินใจ หรืออีกนัยหนึ่งคือถูกออกแบบมาด้วยประสิทธิภาพที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (Optimum) ส่วนระดับการปกครองที่สูง หมายถึงผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการถูกออกแบบ และต้องตัดสินใจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานไม่ได้แค่เฉพาะแต่ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง แต่หมายถึงกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (Kozlowski & Bell, 2006) จากการวิจัยของ Stewart ในปี 2006 พบว่าการปกครองที่มีการสื่อสารกันเป็นอย่างดีมีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นโดยไม่เกี่ยวข้องงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นเป็นงานประเภทใด (Stewart, 2006) นอกจากแนวคิดทฤษฎีของ Kozlowski & Bell และ Stewart ซึ่งเป็นทฤษฎีการปกครองที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพแล้ว จากการศึกษาผลงานวิจัยของ Herbert A. Simon ซึ่งในช่วงดังกล่าว Herbert ได้นำเสนอสมการประสิทธิภาพ โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1. องค์กรภาคเอกชน 2. องค์กรภาครัฐบาล จากนั้น Herbert ได้กำหนดตัวแปรเพื่อแทนค่าไว้ดังนี้

กำหนดให้ E = Efficiency, O = Output, I = Input, S = Satisfaction

จากนั้นทำการทดสอบโดยเขียนเป็นสมการได้แบ่งเป็นองค์กรภาคเอกชน คือ  $E = (O - I)$  โดยดูจากส่วนต่างระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ทำให้ผลผลิตมีจำนวนมากขึ้น โดยที่ปัจจัยนำเข้าเท่าเดิม ในขณะที่องค์กรภาครัฐบาล Herbert ใช้สมการคือ  $E = (O - I) + S$  นอกจากส่วนต่างระหว่างปัจจัยนำเข้า และผลผลิตแล้วสิ่งที่ต้องนำมาคำนึงถึงด้วย คือความพึงพอใจของประชาชนผู้มาขอใช้บริการรวมอยู่ด้วย (Herbert, 1960, pp.180-181)

นอกจากนี้ Becker และ Neuhauser ได้นำเสนอแบบจำลองการทำงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organizational Efficiency) นอกจากการพิจารณาถึงทรัพยากรที่นำเข้าเพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานก่อให้เกิดผลผลิตขององค์กรตามเป้าหมายแล้วต้องมีปัจจัยอื่น ๆ มาประกอบอีกคือ สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร ที่มีความแน่นอน (Certainty) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัด จะส่งผลต่อการทำงานที่มองเห็นได้ และมีผลทำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วยในเรื่องดังกล่าวมีความสัมพันธ์มากต่อประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง และสามารถเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ สามารถทดสอบ เลือกระเบียบปฏิบัติ และทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ ได้ ดังนั้น โครงสร้างของงาน ระเบียบปฏิบัติ ผลการปฏิบัติงาน จึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Becker and Neuhauser, 1975) และนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ

ประสิทธิภาพการทำงานดังนี้ Brumbach (1988) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ได้แก่ พฤติกรรม (Behavior) และผลลัพธ์ของงาน (Results) ประสิทธิภาพเป็นผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผลลัพธ์นั้นจะต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า และส่งผลกระทบต่อสถานะทางเศรษฐกิจขององค์กร Hartle (1995) กล่าวว่า ประสิทธิภาพคือ รูปแบบของผลงานแบบผสมผสานที่เน้นความสามารถของบุคคล เป็นการบริหารผลงานของตัวบุคคล และของทีมงาน เน้นพฤติกรรมหรือที่เรียกว่า ปัจจัยนำเข้า และผลสำเร็จของทีมงานที่มีการกำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจนเป็นผลงานที่วัดออกมาได้ในเชิงตัวเลข

นอกจากนั้น Harrington ยังนำเสนอ 12 หลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพของ โดยในบทความ “The Twelve Principles of Efficiency” ในปี 1931 สำหรับ The Engineering Magazine ซึ่งสามารถสรุปพอสังเขปได้ดังต่อไปนี้

1. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน (Clearly defined ideals)
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป พิจารณาจากความเป็นไปได้ของงาน (Common sense)
3. ให้คำแนะนำที่ดีมีหลักถูกต้องสมบูรณ์ (Competent counsel)
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน (Discipline)
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม (The fair deal)
6. มีข้อมูลพร้อมทำงานที่เชื่อถือได้ (Reliable information)
7. มีการรายงานผลการทำงานเป็นระยะ (Dispatching)
8. มีมาตรฐานงานเสร็จตามเวลา (Standards and schedules)
9. มีผลงานได้มาตรฐาน (Standardized conditions)
10. ดำเนินงานถือเป็นมาตรฐานได้ (Standardized operations)
11. มาตรฐานที่กำหนดสามารถปฏิบัติได้ (Written standard-practice instructions)
12. ให้บำเหน็จ รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี มีประสิทธิภาพ (Efficiency-reward)

สำหรับทฤษฎี 12 หลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพของ Harrington Emerson ดังกล่าวข้างต้น จากการศึกษา ผู้ศึกษาพบว่าเป็นทฤษฎีการบริหารในเชิงพฤติกรรม ซึ่งได้กล่าวถึงแนวการทำงานเพื่อให้ได้มาตรฐาน โดยการนำหลักการทั้ง 12 ทฤษฎีไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ยอมรับและสร้างชื่อเสียงให้แก่ Harrington Emerson สำหรับทฤษฎี 12 หลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ในเวลาต่อมา ต่อมาทฤษฎี 12 หลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพของ Harrington Emerson นี้ได้กลายเป็นต้นแบบแนวคิดประสิทธิภาพของการทำงาน และมีการต่อยอดพัฒนาจนถึงทุกวันนี้



จากการศึกษาข้างต้น ผู้ศึกษาพอจะสรุปภาพรวมประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการดำเนินงานของตัวบุคคล และทีมงาน ต่อผลงานของหน่วยงานทีมงาน และองค์กร ซึ่งผลงานจะวัด และประเมินได้จากปัจจัยที่เป็นพฤติกรรม และปัจจัยที่เป็นเป้าหมายหรือผลลัพธ์สุดท้ายของงานที่เกิดขึ้น และจากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ศึกษาเข้าใจได้ว่าการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพต้องดูจากความถูกต้องในงานการบรรลุวัตถุประสงค์ของงานความสำเร็จตรงเวลาการในการทำงาน และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าซึ่งต้องสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก และหากเป็นไปได้ในทางที่สอดคล้องกันทั้งหมด ยิ่งมากเท่าไรก็จะถือว่า เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้นตามไปด้วย

**2.1.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ** จากการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อให้เข้าใจถึงการบริหารงาน และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาจึงได้ค้นคว้า และพบความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพ” ซึ่งมีคำจำกัดความเพิ่มเติม โดยครรชิต สลับแสง ได้ให้ทัศนะที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า “ประสิทธิภาพหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่มวลมนุษย และได้ผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย” (ครรชิต สลับแสง, 2540) ในงานศึกษาวิจัยของ Anne Delarue, Geert Van Hootegem, Stepen Procter และ Mark Burrige ได้กล่าวงานถึงประสิทธิภาพที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม โดย มีส่วนหนึ่งได้พูดถึงการทำงานเป็นทีมว่าคือหลักสำคัญในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการงาน (Osterman, 1994; Waterson et al., 1997) Benders and Van Hootegem ก็ได้กล่าวประสิทธิภาพจากการทำงานเป็นทีมว่าส่งผลให้กับกระบวนการผลิตแบบลีน (Lean Production) และการทำงานเป็นทีมยังส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในภาพรวมอีกด้วย ในขณะที่ Herbert A. Simon (1960) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ในหนังสือ Administrative Behavior โดยกล่าวถึงประสิทธิภาพไว้ โดยผู้ศึกษาพอจะสรุปได้พอสังเขป คือในกรณีที่ต้องพิจารณาถึงความมีประสิทธิภาพในงาน และให้ประสิทธิภาพเกิดขึ้นให้สูงสุด (Optimum) ให้พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input Factor) กับผลผลิต (Productivity) ที่ได้รับ ซึ่งหากคำนวณตามหลักการนี้ ประสิทธิภาพจะเท่ากับผลผลิตด้วยปัจจัยนำเข้า สำหรับการคำนวณกรณีของหน่วยงานราชการ และองค์กรของรัฐบางแล้ว ผลลัพธ์จากการคำนวณอาจชี้บ่งได้ถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ สำหรับการวัดประสิทธิภาพนั้น ตามในหนังสือของ Herbert A. Simon: Administrative Behavior (Herbert, 1960) ซึ่ง Herbert ได้ทำการศึกษาวิจัยความหมายการวัดประสิทธิภาพ และสามารถสรุปเป็นสูตรการคำนวณของประสิทธิภาพไว้ดังนี้โดยสูตรการคำนวณ ประสิทธิภาพ คือ

$$\text{สูตรการคำนวณ ประสิทธิภาพ } e = (o - i) + s$$

โดยกำหนดให้

e = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

o = Output คือ ผลผลิตหรือสิ่งที่ได้รับออกมา

i = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ทั่วไป

s = Satisfaction คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

นอกจากนั้น จากการค้นคว้าวิทยานิพนธ์ และบทความทางวิชาการ ผู้ศึกษาได้พบว่ สมพงษ์ เกษมสิน (2519) ก็ได้อธิบายความหมายของประสิทธิภาพซึ่งคล้ายคลึงกับ Herbert ซึ่งหมายถึง การดำเนินงาน โดยให้เป็นไปตามที่เป้าที่คาดหมายหรือตั้งไว้ ซึ่งสามารถหมายถึงการทำงาน ที่ต้องได้รับผลลัพธ์หรือประโยชน์จากการทำงานสูงสุด (Maximum Efficiency) โดยสามารถพิจารณา ว่างานใดมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะพิจารณาจากผลงานที่ได้ปฏิบัติงานว่าสอดคล้อง หรือเป็นไปตามเป้าหมายผลลัพธ์หรือเป้าหมายประโยชน์ที่คาดหวังไว้ก่อนหน้ามากน้อยเพียงใด

ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าดังกล่าว ทำให้ผู้ศึกษาได้ทราบถึงแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ และเมื่อทบทวนจนเข้าใจแล้ว ผู้ศึกษาจะได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

**2.1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ** สำหรับ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าตำรา ที่เกี่ยวข้อง และพอสรุปแนวคิดตามทฤษฎีได้ ดังต่อไปนี้

**ทฤษฎีจำลองประสิทธิภาพของ Becker and Neuhauser** ได้เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพขององค์กร โดยกล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กรคือบรรลุเป้าหมายแล้วองค์กรในฐานะ ที่เป็นองค์กรระบบเปิดยังมีปัจจัยประกอบซึ่งสามารถสรุปได้เป็นข้อได้ ดังต่อไปนี้ (Becker and Neuhauser, 1975)

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความแน่นอน หรือมีการกำหนด ระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ก็จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของ องค์กรมากกว่า เมื่อเทียบกับองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูงหรือมีความไม่แน่นอน หรือไม่ชัดเจน

2. กฎระเบียบการปฏิบัติงาน หากมีการกำหนดขึ้น และมีการบังคับใช้อย่างชัดเจนเพื่อ มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้ ก็มักจะมีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

3. ในการประเมินผลการทำงานที่มองเห็นได้ มีจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากมีการพิจารณาควบคู่กัน จะพบว่าระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน และการทำงานที่มีระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดชัดเจนจะมีความสัมพันธ์กันมากต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพังและ นอกจากนี้ Becker ยังมีความเชื่อในเรื่องของความสามารถในการมองเห็นหรือประเมินผลของการทำงานองค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกัน ระหว่างความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้ Becker เชื่อว่าองค์กรสามารถทดสอบและเลือกระเบียบปฏิบัติและทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้

ดังนั้นโครงสร้างระเบียบปฏิบัติผลการปฏิบัติที่มีแบบแผนหรือมีระเบียบที่ชัดเจน จึงมีส่วนที่สำคัญและส่งอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ทั้งนี้ จากการค้นคว้าผู้ศึกษาได้พบอีกแนวคิดที่น่าสนใจ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการทำงาน คือ แนวคิดในเรื่องของความพึงพอใจต่อหน้าที่ และงานที่ทำ หากผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อหน้าที่ตนปฏิบัติอยู่ย่อมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของผลผลิตที่องค์กรได้ โดยสรุปได้จากทฤษฎีของ David Barber ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (David Barber, 1972) ดังนี้

1. ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับประสบการณ์บุคคลที่ทำงานมานานจะมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้น (Experience Curve) และความพึงพอใจจะส่งผลเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำและมีโอกาสในการปรับปรุงงานที่ทำให้ดีขึ้น หากผู้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองทำ

2. เพศของผู้ปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์ในการทำงานอย่างชัดเจน แต่ Barber เชื่อว่าขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมไปถึงระดับความทะเยอทะยาน และความต้องการด้านการเงิน ซึ่งปัจจัยตามที่กล่าวมาเป็นเรื่องที่ขึ้นกับของแต่ละตัวบุคคลซึ่งเพศของผู้ปฏิบัติงานยังไม่สามารถบอกได้ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างชัดเจน

3. จำนวนสมาชิกในความคิดชอบของงาน หรือ Working Team หากองค์กรต้องการบุคลากรที่มีความสามารถหลายอย่างประกอบกัน จะต้องมีสมาชิกที่ทักษะในงานหลายด้าน (Multiple Skill Set) ซึ่งทักษะในงานหลายด้านนี้อาจหมายถึงความสามารถในการทำงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงาน本职ของตน และที่สำคัญคือสมาชิกหรือบุคคลแต่ละคนในทีมงานต้องมีความปรองดองกัน ซึ่งความปรองดองสามัคคีจะมีส่วนจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

4. อายุงานซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการประสบการณ์ทำงานแม้จะมีผลส่งผลต่อการทำงานอย่าง ไม่เด่นชัด แต่ผู้มีอายุงาน หรืออายุตัวบุคคลที่มากกว่า มักถูกเปรียบเทียบกับผู้มีอายุน้อยกว่า ว่า

เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมานาน แต่ทั้งนี้ไม่เกี่ยวกับประสบการณ์เพราะขึ้นอยู่กับลักษณะงานและความต่อเนื่องของงานที่ทำและอีกปัจจัยหนึ่งคือสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

5. การได้ทำงานในเวลาปกติ จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าเมื่อเทียบกับผู้ปฏิบัติงานที่จะต้องทำงานในเวลาที่ไม่ต้องทำงาน เพราะการพักผ่อน และการสังสรรค์กับผู้อื่น อาจเป็นปัจจัยต่อความพึงพอใจ

6. ความพึงพอใจกับเชาว์ปัญญาในการทำงานนั้นถึงแม้จะมีส่วนที่เกี่ยวข้องกัน แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ และแต่ละลักษณะงานที่ทำของแต่ละบุคคล

7. การศึกษามีผลไม่เด่นชัดกับความพึงพอใจในการทำงาน แต่การศึกษาจะมีความสอดคล้องกับชนิดของงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ เช่นบางสายงานที่ต้องใช้การศึกษาที่มีความเฉพาะเจาะจงเช่นการทำงานหรือปฏิบัติงานในธุรกิจหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการแพทย์หรืออาหารและยา ซึ่งต้องใช้การศึกษาที่มีความเฉพาะเจาะจงเป็นต้น

8. ความพึงพอใจกับบุคลิกภาพส่วนบุคคลนั้น แม้จะยังไม่สามารถวัดออกมาได้อย่างเที่ยงตรง แต่จะสามารถเห็นทางกายภาพตามบุคลิกภาพที่ชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น อาการความไม่พอใจในการทำงานซึ่งแสดงออกถึงความไม่มีความสุขในการทำงาน โดยอาจกลายเป็นสาเหตุให้เกิดเครียดได้เพราะเนื่องจากไม่พึงพอใจในสภาพแวดล้อมหรือสภาพในการทำงาน

9. ความพึงพอใจมีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับเงินเดือนที่ได้การทำงาน ถึงแม้ว่าจะเกี่ยวข้องกับความสามารถหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีพ แต่ Barber เชื่อว่าเงินเดือนที่มีจำนวนเพียงพอต่อการใช้ชีวิตของแต่ละบุคคลโดยไม่ต้องไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน จะส่งผลต่อความพึงพอใจ

10. ความพึงใจเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งแต่ละบุคคลจะแสดงออกให้เห็นถึงความต้องการ โดยเฉพาะเจาะจง โดยแรงจูงใจจากปัจจัยตัวเองจะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

11. ความพึงพอใจสอดคล้องกับความสนใจในงานที่ตนถนัด เพราะเมื่อได้ทำสิ่งที่ตนชอบและพอใจตัวบุคคลก็มีความสุข รวมถึงความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากงานที่ปฏิบัติอยู่อีกด้วย นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้พบว่าบรรยากาศในการทำงาน (Working Atmosphere) หรือการทำงานอยู่ในทีมงานที่ดี (Competence Working Team) ยังมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอีกด้วย โดยจากการค้นคว้าผู้ศึกษาพบว่าการทำงานอยู่ในทีมงานที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการทำงาน โดยในหลายปีที่ผ่านมามีนักวิชาการที่กำหนดความหมายของคำว่าการทำงานเป็นทีมไว้หลายท่านในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมาไม่ว่าเป็น Hackman (1987; Katzenbach and Smith, 1993; Robbin and Finley, 1995, Dunphy and Bryan,t 1996; Cohen and Bailey, 1997) ถึงแม้จะไม่มีกรณีศึกษาที่แน่นอนเนื่องจาก การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพจากการทำงานจะ

ขึ้นอยู่กับช่วงเวลาที่แตกต่างกัน รวมถึงสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง ซึ่งแม้คำจำกัดความของการทำงานเป็นทีม อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา แต่การทำงานเป็นทีมยังคง หมายถึง กลุ่ม หรือกลุ่มคนที่ ทำงานอยู่ในองค์กรเดียวกัน (Bender and Hootergem, 1999) และในบางครั้งการทำงานเป็นทีมหรือ กลุ่มนี้ถูกใช้ร่วมกับคำต่อท้าย เช่น Autonomous, semi-autonomous หรือการดำเนินการเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพที่สูงขึ้น หรือการบริหารจัดการตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้น (Muller et al., 2000) จากการศึกษาคำจำกัดความดังกล่าวผู้ศึกษาสามารถแปลความได้ว่า การเป็นส่วนหนึ่งของการ ปฏิบัติงานในทีมงานจะต้องปฏิบัติงานอยู่ในกรอบที่จำกัดที่ถูกกำหนดโดยองค์กร นอกจากนี้ยังมี งานวิจัยที่มุ่งเน้นการศึกษาไปยังผู้ปฏิบัติงาน เช่น การศึกษาระบบการบริหารบุคลากร (HR System) ที่ มีจุดประสงค์มุ่งเน้นถึงการสร้างทีมงานหรือการทำงานเป็นทีม โดยพบว่าส่งผลในแง่บวกต่อ ผู้ปฏิบัติงาน โดยส่งผลในด้านของความพึงพอใจในงานที่ทำ การรักษา Commitment และแรงบันดาล ใจในการทำงาน ซึ่งท้ายสุดนำไปสู่การปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงานส่วนบุคคลซึ่งจะส่งผลต่อ ภาพรวมของประสิทธิภาพขององค์กร (Becker et al., 1997; Dyer and Reeves, 1995) ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีการนำตนเอง (Self-Leadership) ซึ่งจะส่งผลให้ตัวผู้ปฏิบัติงานต้องการประสบความสำเร็จใน การเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน (Manz and Sims, 1980; Sims and Manz, 1996)

## 2.2 ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรนั้นต้องอาศัย ภาวะผู้นำหรือแบบพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นสำคัญ เนื่องจากผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังของมวล สมาชิกในองค์กร ดังนั้นจึงเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินการขององค์กร โดยเฉพาะ ผู้ได้บังคับบัญชา ความสามารถ และลักษณะของผู้นำ มีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของงาน และคุณค่าขององค์กร (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

1. ความหมายของภาวะผู้นำ นักวิชาการและนักวิจัยได้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ แตกต่างกันโดยอาจมีความหมายในเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรม อิทธิพล หรือรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ กับบุคคลอื่น ขึ้นอยู่กับทฤษฎี และความสนใจของแต่ละบุคคล Tannenbaum, Robert, Weschler and Massrik (1961 อ้างถึงใน พงษ์ทิพย์ นวลขาว, 2538, น. 22) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งใน บุคคลหลาย ๆ คนที่มีอำนาจมีหน้าที่มีอิทธิพลหรือมีความสามารถในการจูงใจคนในองค์กร ให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการ หรือพฤติกรรมของบุคคลอื่น Likert Rensis (1961 อ้างถึงใน โฆษิต บุญทวี, 2542, น. 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบภาวะผู้นำ ที่องค์กรต้องการนั้นควรมีเทคนิค และทักษะในการจัดการที่ดี และ

ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีจิตวิทยาในการจัดการเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ มีอิทธิพลในการจูงใจ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำ ให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพในการทำงานในที่สุด

David Schwartz (1980) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการบอกชี้แนะ ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจและความกระตือรือร้น

ปรัชญา เวลารัชช (2523, น. 27) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่า ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะ ความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคนซึ่งเรา เรียกว่า ผู้นำสามารถทำ ให้คนอื่นส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินการไปในทิศทาง และวิธีการที่ผู้นำ กำหนดหรือต้องการสมพงษ์ เกษมสิน (2521, น. 285) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หรือ บางทีเรียกว่าผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชานั้น เป็นปัจจัยสำคัญ เพราะผู้นำ เป็นจุดดวงประทีปของ หน่วยงานเป็นจุดรวมพลังของสมาชิกในองค์กร จึงเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อ ผู้ได้บังคับบัญชา และผลงานส่วนรวม ความสามารถ และลักษณะผู้นำ มีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับ ปริมาณ คุณภาพ และคุณค่าขององค์กรที่มีผลสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานใน หน่วยงานนั้น ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานอีกด้วย โดยนัยนี้ ผู้นำ จึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน และโดยเฉพาะต่อความสำเร็จขององค์กร อรุณ รักธรรม (2527, น. 187) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคล ซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ จากความหมายของภาวะผู้นำหรือ ความเป็นผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถให้ ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการ และสถานการณ์ที่บุคคลได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ มีความสามารถในการจูงใจคนให้ร่วมกัน ทำงานภายในองค์กร ได้อย่างเต็มใจ เพื่อให้ผลงานหรืองานที่ได้รับมอบหมายนั้นสัมฤทธิ์ผล และ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้นำ จึงต้องมีทักษะ ความรู้ ความสามารถทั้งศาสตร์ และศิลป์ ในการบังคับบัญชาบุคคลในองค์กร ได้อย่างยุติธรรม และสามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**2. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** จากการศึกษาค้นคว้าความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) พบว่า มีผู้นิยามความหมาย และใช้ชื่อ เรียกเป็นภาษาไทยที่หลากหลาย และแตกต่างกันไป เช่น ภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ วิ ศาลาภรณ์, 2544) ภาวะผู้นำ การปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ภาวะผู้นำ แบบปรีวรต (รัชนิ วิเศษสังข์, 2537) และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538) เป็นต้น สำหรับ นิยามความหมายของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปสามารถรวบรวมได้ Bass & Avolio (1994) กล่าวคือ ผู้นำ ที่ มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงว่าจะมีลักษณะ ดังนี้ คือ เป็นผู้ที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่าง

ผู้ร่วมงาน และผู้ตามเพื่อให้เกิดแง่มุมใหม่ ๆ ในการทำงาน ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีม และองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งที่ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้อื่นทำมากกว่าที่พวกเขาคิดว่าจะเป็นไปได้ ผู้นำจะทำทลายความคาดหวังและมักจะนำ ไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น Yukl (1994) ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำจะต้องสร้างพันธะต่อเป้าหมายขององค์กร (objective) โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowering) ให้กับผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามนั้นใช้ในการปฏิบัติตนให้เป้าหมาย และบรรลุ วัตถุประสงค์ที่องค์กรวางไว้ สุมาลี ขุนจันดี (2541, น. 83) ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า” ผู้นำแบบปฏิรูปพยายามทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกนับถือ ไว้วางใจ จงรักภักดีในตัวผู้นำ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงตนเอง เพิ่มระดับความพยายามในตนเองให้สูงขึ้น เกิดการตระหนัก และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อทีมงาน องค์กร และนโยบาย โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน รัตติกรณ จงวิศาล (2543, น.5-6) ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจของกลุ่มซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม จาก การรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้างต้น สามารถสรุป คำจำกัดความของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบสและอโวลีโอ ได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร อีกทั้งยังมีการพัฒนาความสามารถในการทำงาน และพยายามทำงานให้บรรลุถึงผลสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น

**3. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำและภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง** จากการศึกษาผู้ศึกษาพบว่า ทฤษฎีของภาวะผู้นำได้ถูกนำมาศึกษาในหลายแนวทาง โดยขึ้นอยู่กับแต่ละแนวคิดและแต่ละหลักการ ภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นของนักวิชาการแต่ละคนในยุคสมัยที่แตกต่างซึ่ง Yukl (1994) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องของ ทฤษฎีผู้นำในหนังสือ Leadership in Organization โดย Yukl ได้กำหนดแนวทางศึกษาภาวะผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

3.1 การศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait approach) สำหรับเรื่องของการศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Approach) จากการศึกษาพบว่า Yukl ได้ใช้ให้เป็นพื้นฐานของการวิจัย ซึ่งในช่วงเริ่มแรก Yukl เริ่มจากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำหรือทฤษฎีมหาบุรุษ (The Great Man Theories) ซึ่งมีจุดเริ่มต้นย้อนกลับไปในปี ค.ศ.1930

ซึ่งนักทฤษฎีได้พยายามค้นหาลักษณะสากลหรือองค์ประกอบโดยรวมของผู้นำ ในสมัยกรีกและโรมัน โบราณที่มีประสิทธิภาพและสามารถสั่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อว่านักทฤษฎีได้พยายามคัดแยกผู้นำออกจากผู้ตาม โดยตั้งสมมุติฐานเรื่องของผู้นำในตัวบุคคลว่า ความเป็นผู้นำจะอยู่ในตัวบุคคลจะติดตัวมาแต่กำเนิด และไม่สามารถจะเรียนรู้หรือเสริมสร้างได้

3.2 การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavior approach) สำหรับเรื่องของการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำนั้น จากการค้นคว้าผู้ศึกษาได้พบว่าในช่วงเวลาที่มีการศึกษาแรกๆ คือ การศึกษาจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาและศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผลลัพธ์แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมสภาวะผู้นำ 2 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบพฤติกรรมมุ่งงาน (Initiating structure) หรือผู้นำที่มุ่งเน้นที่การปฏิบัติงาน และผู้นำแบบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Consideration structure) หรือผู้นำที่เน้นเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีจากการทำงาน จากการศึกษาโดยละเอียดผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำมุ่งงาน หมายถึง การที่ผู้นำกำหนดโครงสร้างเพื่อปฏิบัติงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ และชักนำกลุ่มทำงานไปสู่เป้าหมายขององค์การ ส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ หรือมุ่งคน คือ การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้อื่นโดยยึดหลักมิตรไมตรี พร้อมแสดงความเอาใจใส่และปฏิบัติในแนวทางให้ผู้ตามได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Yukl, 1994) นอกจากนี้ผลลัพธ์ยังแสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพความสามารถในการผลิตของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างเนื้องาน แต่ความพึงพอใจของผู้ตามขึ้นอยู่กับการเน้นความสัมพันธ์มากกว่า (Yukl, 1994) อย่างไรก็ตามผู้นำที่ถือว่ามีผลต่อประสิทธิภาพอย่างเด่นชัด คือ ผู้นำที่ใช้ทั้งพฤติกรรมเนื้องานและพฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ (Yukl, 1994) นอกจากนี้ยังได้แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

แบบที่ 1 ผู้นำแบบอัตตาริปไตย หรือ เผด็จการ (Autocratic)

แบบที่ 2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic)

แบบที่ 3 ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire)

จากการศึกษาผู้ศึกษาพบว่า ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำแบบอัตตาริปไตยหรือเผด็จการใช้รูปแบบการควบคุมและชักนำความต้องการสูง ผู้นำลักษณะนี้มักไม่เปิดโอกาสให้ผู้ได้ปกครองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้วยพฤติกรรมเช่นนี้เอง ผู้นำในลักษณะอัตตาริปไตยหรือเผด็จการนี้จึงไม่สร้างความคิดสร้างสรรค์ในกลุ่มผู้ตาม ส่วนผู้นำแบบประชาธิปไตยจากการศึกษาพบว่า เป็นผู้บริหารที่อาศัยการควบคุมแบบเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแนวทาง และรับฟังให้คำแนะนำ ผู้นำในรูปแบบนี้อาศัยความสมดุลระหว่างการมุ่งเนื้องานและความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดผลการทำงานหรือการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและในส่วนผู้นำแบบปล่อยตามสบาย คือ ผู้ซึ่งให้



อิสระในความคิดแก่ผู้ตามและไม่สั่งงานอย่างชัดเจน ซึ่งบางครั้งผู้นำที่แบบปล่อยตามสบายเช่นนี้ หากขาดเรื่องการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ก็มักจะมีผลทำให้กลุ่มเสียความเป็นเอกภาพ และกระทบต่อความสามารถในการผลิตที่เสี่ยงต่อการตกต่ำ นอกจากนั้นการปล่อยตามสบายเช่นนี้ จะความพึงพอใจในงานต่ำด้วย (Bass, 1985) จากการศึกษาเพิ่มเติมนี้ ผู้ศึกษาได้พบการศึกษาสำคัญของจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำว่าพฤติกรรมของผู้นำมีผลโดยตรงต่อบรรยากาศการทำงาน (Working Climate) และผลผลิตของกลุ่ม (Group Productivity) ทั้งนี้ในความสัมพันธ์ของผลผลิตของกลุ่มพบว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมีจะส่งผลต่อสมรรถนะในการผลิตและความพึงพอใจในงานสูงในกลุ่มผู้ตามที่น่าพึงพอใจ แต่จากทฤษฎีและผลจากการศึกษากลับพบว่า ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำ ใดที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ซึ่งผู้นำต้องเผชิญ แต่ผู้นำที่ความสามารถจะเลือกปรับพฤติกรรมผู้นำที่สามารถตอบสนองความต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเป้าหมายองค์กร (Yukl, 1994) จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสามารถสรุปได้คร่าว ๆ ว่าการใช้รูปแบบภาวะผู้นำในรูปแบบรูปแบบหนึ่งนั้นย่อมขึ้นอยู่กับตามสถานการณ์

**3.3 การศึกษาภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์ (Situation approach) สำหรับการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์** มีการเริ่มศึกษาในช่วงปลายปี ค.ศ. 1940 และต้นปี ค.ศ. 1950 โดยจากการค้นคว้าผู้ศึกษาพบว่าในช่วงเวลาดังกล่าว ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้รับความนิยมและศึกษากันอย่างกว้างขวาง โดยการผลศึกษาได้แสดงให้เห็นว่า ผู้นำจะแสดงออกแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยบุคคลอาจเป็นผู้นำ ในสถานการณ์หนึ่งและเป็นผู้ตามในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ (Blaker, 1992) โดย Blaker ได้อธิบายเรื่องของรูปแบบภาวะผู้นำซึ่งมีประสิทธิภาพมากที่สุดอธิบายโดยผู้ตาม ว่าภาวะผู้นำต้องมีการปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ตนจัดการ

ที่มีผ่านมีนักวิจัยที่สร้างทฤษฎีจากการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์และส่งผลให้เกิดทฤษฎีต่าง ๆ ขึ้นและเป็นทฤษฎีที่ยังมีการใช้อยู่ในปัจจุบัน เช่น Fielder ได้สร้างทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ หรือ Feiedler's contingency of leadership ซึ่งในทฤษฎีของ Feiedler ได้กล่าวไว้ว่า สถานการณ์ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ คือ 1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม 2. โครงสร้างของงาน และ 3. อำนาจของผู้นำ อีกทฤษฎีหนึ่งเป็นของ House and Mitchell ซึ่ง Yukl ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Leadership in Organization ซึ่งในหนังสือ Yukl ได้กล่าวถึงทฤษฎีของ House and Mitchell ซึ่งเป็นทฤษฎีแนวทางเป้าหมาย หรือ Path-goal theory (Yukl, 1994) ในทฤษฎีดังกล่าว Yukl อธิบายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน ในขณะที่มีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน โดยลดอุปสรรค และในขณะเดียวกันสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น ทฤษฎีนี้อธิบาย 4 รูปแบบภาวะผู้นำ ที่สามารถเลือกใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คือ

1. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive leadership) คือ ผู้นำที่มีการสั่งการอย่างชัดเจนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าถึงขั้นตอนนี้แต่ละอย่างว่าต้องทำอะไร ในขณะที่เดียวกันผู้นำแบบชี้แนะจะแนะนำวิธีการทำงานให้ชัดเจน

2. ภาวะผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive leadership) คือ ผู้นำที่คำนึงถึงสัมพันธภาพ ความเป็นกันเองและเข้าใจถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้นำในลักษณะนี้ จะใช้เพื่อลดวิกฤตในบางสถานการณ์ที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์งานที่น่าพึงพอใจ

3. ภาวะผู้นำแบบร่วมงาน (Participative leadership) คือ ผู้นำที่รับฟัง และยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้นำในลักษณะนี้จะค่อนข้างให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ผ่านการมีส่วนร่วม เพื่อให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ

4. ภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (Achievement leadership) คือ ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายในภาพใหญ่ และกำหนดเป้าหมายที่ทำทลายความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำในรูปแบบนี้จะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

**3.4 การศึกษาอำนาจผู้นำ (Power influence approach)** การศึกษาอำนาจผู้นำนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษางานวิจัยตำราของ Yukl เพื่อใช้อธิบายความหมายของประสิทธิภาพภาวะผู้นำ โดยแบ่งเป็นประสิทธิภาพในแง่จำนวน และประสิทธิภาพที่แบ่งตามชนิดของอำนาจและวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ (Yukl, 1994) จากการศึกษาพบว่าการศึกษาภาวะผู้นำนี้มุ่งอธิบายคำหลัก (Key Words) อยู่ทั้งหมด 3 คำ ประกอบด้วย

1. อำนาจ (Power)
2. อำนาจหน้าที่ (Authority)
3. อิทธิพล (Influence)

จากการศึกษา พบว่า ความหมายของอำนาจ หมายถึง ความสามารถในการสร้างอิทธิพลที่เหนือกว่าเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามหรือคล้อยตามสิ่งที่ผู้มีอำนาจต้องการ

อำนาจหน้าที่ หมายถึง อิทธิพลที่มาจากตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย โดยผู้นำจะใช้อำนาจหน้าที่ในการกำหนดขอบเขต รูปแบบ รวมไปถึงวิธีการปฏิบัติงาน และในบางครั้งกลายเป็นข้อบังคับที่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ต้องการ

อิทธิพลเป็นลักษณะส่วนบุคคลที่อยู่ในตัวบุคคลนั้น โดยขึ้นอยู่กับลักษณะนิสัยของตัวบุคคล สภาวะแวดล้อมหรือในบางครั้ง อิทธิพลจะเกิดขึ้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์แวดล้อมใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งอิทธิพลนี้ จะเป็นตัวผลักดันให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกคล้อยตามและปฏิบัติตามใน

สิ่งที่ผู้สร้างอิทธิพลต้องการด้วยความเต็มใจ จากการศึกษาดังกล่าว ผู้ศึกษาพอสรุปได้คร่าว ๆ ว่า การเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันซึ่งมีการแข่งขันที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งการแข่งขันนี้เองที่ทำให้องค์กรต้องการผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานแล้ว สิ่งที่ต้องการยังคงต้องการนอกเหนือจากประสบการณ์ของผู้นำคือ ความสามารถในการให้คำแนะนำ มีอิทธิพลในการสร้างแรงบันดาลใจ นำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้แก้ไขปัญหา และทำลายอุปสรรคทั้งก่อน ระหว่างและหลังการปฏิบัติงานได้ ซึ่งลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะของภาวะการเปลี่ยนแปลงจะถือว่ามีส่วนสำคัญที่พาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตามที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งที่ผ่านมาได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่หลายท่าน แต่ผู้ศึกษาจะขอนำเสนอบางส่วนที่ได้ทำการศึกษาไว้พอสังเขปดังนี้

นักวิชาการท่านแรกคือ Burn ซึ่งถือเป็นเป็นนักวิชาการคนแรกที่เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดภาวะผู้นำและถือเป็นแนวคิดที่ได้ปฏิรูปแนวคิดดังกล่าว ซึ่ง Burn ได้วินิจฉัยแยกออกเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ

**แบบที่ 1** คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่ง Burn ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน โดยมุ่งเน้นที่การค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน ในขณะเดียวกันผู้นำดังกล่าวจะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำนึกของความต้องการ ในขณะเดียวกันผู้นำจะพยายามสร้างโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้น พร้อมกันนั้นจะหาวิธีการพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งผลจากการปฏิบัติดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้ตาม นอกจากนั้นจะเปลี่ยนแปลงผู้นำให้กลายเป็นผู้นำคุณธรรม (Moral agent)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามที่คุณศึกษาได้ศึกษามานั้น ถือว่าเป็นทฤษฎีที่ได้รับความสนใจจากองค์กรและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการจำนวนไม่น้อยที่ได้ทำการศึกษาเพื่อต่อยอดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง – ของ Burn เพื่อให้เข้าสู่สมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

**แบบที่ 2** คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่ง Burn ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่อาศัยพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทรัพยากรบางอย่างที่มีคุณค่าระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยในกรณีดังกล่าว Burn ได้ยกตัวอย่างไว้เช่น การทำงานเพื่อเงินเดือนของพนักงานแต่ในบางครั้งการแลกเปลี่ยนจะไม่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้นำและผู้ตาม ยกตัวอย่างเช่น การเลิกตั้งผู้แทน ซึ่งผู้นำจะตอบแทนผู้ตามในรูปแบบของการจ่ายเงินหรือสิ่งตอบแทนอื่น ๆ ที่ผู้ตามต้องการ

เพื่อให้ผู้ตามออกเสียง และลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้งของผู้แทน ซึ่งในลักษณะแบบนี้ไม่ถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยน และไม่ตรงกับเป้าหมายของผู้นำ และผู้ตามไม่ได้เป็นเป้าหมายร่วมกัน และนอกจากนั้นการกระทำดังกล่าวยังไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ Burn ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมักจะพบได้ในการบริหารจัดการวันต่อวัน แต่หากเป็นรูปแบบของการจัดการแบบเก่า ซึ่งผู้ตามซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน กระทบไปโดยไม่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ และขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และที่สำคัญคือขาดการกำหนดค่านิยม และขาดการกำหนดเป้าหมายในระยะยาว จะตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอย่างสิ้นเชิง (Burn, 1985)

จากทฤษฎีของ Burn ตามที่กล่าวมาข้างต้น จากการค้นคว้าของผู้ศึกษา พบว่าต่อมา Bass (1985) ได้ขยายแนวคิดของ Burn (1985) ให้ชัดเจนขึ้น ในหนังสือของ Bass ชื่อ Leadership and performance beyond expectations, 1985 ได้ถือว่าเป็น ทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากยุคสมัยที่เปลี่ยนไปจะส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงจากผู้นำที่มีลักษณะของกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) ซึ่งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะใช้วิธีการกระจายอำนาจ และ/หรือสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ตามเป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agent) และที่เพิ่มเติมจากการศึกษาของ Bass ยังพบอีกว่าผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ จะกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่ง Bass ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างจากผู้นำกองทัพสหรัฐอเมริกา จำนวน 198 แห่ง พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

**องค์ประกอบที่ 1** การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง คุณลักษณะพิเศษที่อยู่ในตัวของผู้นำซึ่งเป็นที่ก่อให้เกิดผู้ตามรู้สึกมีความสนใจ เชื่อมั่น ศรัทธา ให้ความเคารพ และประทับใจเมื่ออยู่ใกล้ชิด มีความดึงดูดส่วนตัวที่ทำให้ผู้ตามเกิดความนิยมชมชอบ และทำให้ผู้ตามคล้อยตาม (Bass, 1985) ได้เสนอลักษณะของผู้นำบารมีไว้ 7 ลักษณะ คือ

- (1) ความเป็นตัวของตัวเอง และมีความเชื่อมั่นในตนเอง
- (2) เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องค่านิยม ทศนคติ และความคาดหวังต่อการทำงาน
- (3) มีความสามารถในการสร้างความประทับใจในความสำเร็จ
- (4) มีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นขั้นตอนอย่างเป็นระบบ
- (5) มีการตั้งความคาดหวังโดยเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติตามเป้าหมายได้
- (6) มีการสร้างแรงจูงใจในเพื่อให้บรรลุตามจุดหมายตามที่ตั้งไว้
- (7) มีบทบาทที่ดีที่สามารถดึงดูดผู้ใต้บังคับบัญชาได้

นอกจากนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษางานวิจัยของ Conger & Kanungo ซึ่งในงานวิจัยของ Conger & Kanungo ในหนังสือ Charismatic Leadership and Follower Effects โดยได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่น่าติดตาม (Charismatic Leadership) ซึ่งพอสรุปได้ว่า ผู้นำตามหลักทฤษฎีของ Conger & Kanungo จะมีลักษณะความเป็นผู้นำที่สามารถก่อให้เกิดผู้ตาม จะมีลักษณะเด่นคือ การที่ผู้นำมีความมั่นคง ให้ความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเกิดการให้ความร่วมมือ โดยไม่ว่าจะเป็นงานเดี่ยวหรือกลุ่ม ทั้งจากจากลักษณะดังกล่าว ผู้ตามจะได้รับความแรงกระตุ้นและกลายเป็นความรู้สึกรักมาจากผู้นำ และกลายมาเป็นพฤติกรรม โดยลักษณะของผู้นำที่แสดงว่ามีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมี 3 ลักษณะ คือ (Bass, 1985)

**ลักษณะที่ 1** การคำนึงถึงการพัฒนา โดยผู้นำจะประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระยะเวลาปัจจุบัน พร้อมกันนั้นจะคำนึงหน้าที่และตำแหน่งในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบมากกว่า เพื่อให้สามารถมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตามความสามารถ และในขณะเดียวกันเมื่อมีการคำนึงถึงหน้าที่และตำแหน่งแล้ว ผู้นำยังคงต้องให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มในสิ่งอื่น ๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจะออกมาในรูปแบบของการสร้างเป็นตัวอย่างและการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ

**ลักษณะที่ 2** การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีการส่องส่องดูแลกำลังอยู่ห่าง ๆ (Walk around management) ในขณะเดียวกันก็สื่อสารแบบสองทาง โดยสื่อสารในรูปแบบทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบข้อมูลข่าวสารวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง นอกจากนั้น การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลรวมไปถึงการที่ผู้นำจะต้องยอมรับในความแตกต่างทั้งในด้านความคิด ความสามารถและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอีกด้วย

**ลักษณะที่ 3** การเป็นครูที่เลี้ยง คือ การที่ผู้นำเอาความรู้ ประกอบกับประสบการณ์ที่มีสะสมมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะช่วยเหลือให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึงการเป็นครูฝึกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

**องค์ประกอบที่ 2** การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำได้นำความรู้ความสามารถของตนเองมาเป็นส่วนหนึ่งในการกระตุ้นให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาและหากระตุ้นความคิดให้คิดถึงแนวทางแก้ไขปัญหาโดยอาศัยจินตนาการ ความเชื่อ และค่านิยม และเมื่อปฏิบัติตามแล้วยอมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้น และส่งผลให้เกิดความรอบรอบ ความเข้าใจ

และผู้ได้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นสิ่งท้าทาย และจะเป็นโอกาสที่ดีในการร่วมกันแก้ไขปัญหา โดย Bass ได้เสนอแนวทางในการกระตุ้นปัญญาไว้ 3 วิธี (Bass, 1985) คือ

**แนวทางกระตุ้นปัญญาที่ 1** การใช้หลักเหตุผล (Rational) ผู้นำจะกำหนดโครงสร้างงานที่เป็นขั้นตอนอย่างเป็นทางการ พร้อมด้วยระบบการแก้ปัญหาอย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอน สำหรับแนวทางนี้จะเน้นความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย

**แนวทางกระตุ้นปัญญาที่ 2** การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ในแนวทางนี้ผู้นำจะให้ความสำคัญของการเติบโต การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการปรับตัวต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร โดยการมุ่งเน้นนี้จะมีความยืดหยุ่นในด้านการตัดสินใจ โดยวิธีนี้จะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยและมีความกล้าเสี่ยง

**แนวทางกระตุ้นปัญญาที่ 3** การคำนึงถึงสภาพปัจจุบัน (Existentially) ในวิธีการนี้ผู้นำจะคำนึงถึงเรื่องความมั่นคงปลอดภัย ความไว้วางใจ และการสร้างทีมในองค์กรเป็นหลัก โดยในแนวทางนี้จะเน้นการแก้ปัญหาที่ใช้ข้อมูลจำนวนมาก และมีการใช้หลาย ๆ วิธีการเพื่อสร้างความเชื่อถือนในกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ในแนวคิดนี้ยังครอบคลุมถึงแนวคิดที่ว่าความรู้เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ และสิ่งแวดล้อม

**องค์ประกอบที่ 3** การใช้การสังเกตจากประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะเน้นการปรับปรุงและสร้างระบบการป้องกันโดยมีการแก้ปัญหาหลายขั้นตอน โดยอาศัยข้อมูลจำนวนมากที่ได้มาจากประสบการณ์ และการสังเกตการแก้ปัญหาในอดีตซึ่งเป็นประสบการณ์ที่ผ่านของผู้นำ

ต่อมาผู้ศึกษาได้พบงานวิจัยของ Bass and Avolio ในหนังสือ Improving organization effectiveness through transformation Leadership (1994) ซึ่ง Bass และ Avolio ได้ร่วมกันศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจากการศึกษาพบองค์ประกอบเพิ่มขึ้นจากเดิมที่ศึกษาในปี ค.ศ. 1985 อีก 1 องค์ประกอบ รวมเป็น 4 องค์ประกอบ โดยให้ใช้ชื่อย่อว่า “4 I’S (Four I’S)” ซึ่งจากการศึกษาขององค์ประกอบที่เพิ่มขึ้น คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) และอีก 1 องค์ประกอบย่อย คือ การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่ง Bass และ Avolio (Bass and Avolio, 1994) ได้เรียบเรียงเป็นชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence) ซึ่งพอจะสรุปได้พอสังเขป ดังนี้

1. การมีอิทธิพลตามอุดมคติ (Idealized Influence) หมายถึง ความเชื่อถือ ศรัทธา และความเคารพที่ผู้นำได้รับจากผู้ตาม ซึ่งอิทธิพลในตัวผู้นำนี้เอง จะส่งผลให้ผู้ตามอยากเลียนแบบ ซึ่งตรงกับคุณสมบัติของการสร้างบารมี (Bass and Avolio, 1994)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) ถือเป็นจุดศูนย์กลางที่มีบทบาทในการพัฒนาวิสัยทัศน์ในการสร้างตัวอย่างในที่ ๆ องค์กรมีแผนการเพื่อไปดำเนินการ เปรียบเสมือนกรอบหรือเลนส์แว่นจะต้องมีความชัดเจน โปร่งใส และสามารถสื่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างซ้ำ ๆ ต่อเนื่อง ซึ่งในส่วนนี้ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงส่วนมาก มักจะถูกมองว่าเป็นสร้างและให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง (Sustainability)

ดังนั้น เพื่อให้เกิดความชัดเจนแล้ว หน้าที่ของผู้นำ นอกจากการสร้างความเป็นผู้นำแล้ว ยังต้องสร้างหรือปลูกฝังการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามด้วย เพื่อให้เกิดการดำเนินรอยตาม และสามารถปรับปรุงวิสัยทัศน์ไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ และนอกจากนั้นผู้นำเองยังต้องมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการความคิด โดยคำนึงว่าหากกิจกรรมใดให้เสร็จได้ ก็ต้องการอาศัยพลังอำนาจของตนเองที่มีอยู่ในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นปัจจัยที่สำคัญของการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process Improvement) โดยการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นซ้ำ ๆ จะต้องอาศัยผู้นำที่มีความอดทน มั่นคง เด็ดเดี่ยวในความคิด และนอกจากนั้นผู้นำจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลอย่างละเอียดถี่ถ้วน และหากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้นำย่อมต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และเปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ในข้อนี้ผู้นำมีความจำเป็นต้องคำนึงถึง และยอมรับถึงความแตกต่างกันของแต่ละบุคคลซึ่งสิ่งที่แตกต่างกันประกอบด้วย ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน ความคิด และทัศนคติที่แตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ย่อมต้องคำนึงถึงความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งจะเป็นจุดสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process Improvement) โดยจากการศึกษาของ Avolio, Bass and Jung ในหนังสือ Occupational and Organizational Psychology ได้ทำการศึกษาและพบว่าแต่ละบุคคลจะสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุดในวิถีทำงานในช่วงเวลาหลากหลายและแตกต่างกัน

เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีระดับความสามารถให้สูงขึ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่ง Avolio, Bass and Jung (1999) Occupational and Organizational Psychology ได้ร่วมกันศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกครั้งหนึ่ง จากที่เคยศึกษากลุ่มประชากรเฉพาะในหน่วยงานทหารของสหรัฐฯ เพียงกลุ่มตัวอย่างเดียว โดยใน

ครั้งนี้ Avolio, Bass และ Jung ได้ร่วมกันศึกษาในกลุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความแตกต่างกันจำนวน 14 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างละ 45-549 คนองค์การที่ทำการศึกษาคือ บริษัทธุรกิจ ราชการทหาร สถาบันการศึกษาและโรงพยาบาล รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 3,786 คน โดยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างถึงลักษณะผู้นำ ที่กลุ่มตัวอย่างจะให้การยอมรับ จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาพัฒนาเครื่องมือ เพื่อการประเมินภาวะผู้นำ โดยอาศัยพื้นฐานตามการรับรู้ของผู้ตามขึ้นมาใหม่ แต่ครั้งนี้ Bass, Avolio และ Jung ได้ร่วมกันปรับข้อคำถามจากแบบสอบถาม MLM (Multifactor Leadership Questionnaire) ที่แต่เดิมได้ถูกพัฒนาขึ้นหลายชุดจากแนวคิดของ Bass ในปี 1985 ซึ่งในแนวคิดก่อนหน้าของ Bass กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 3 องค์ประกอบ และครั้งนี้ Avolio, Bass และ Jung ได้เพิ่มองค์ประกอบของการสร้างบารมี และการสร้างแรงบันดาลใจเข้าไปเพื่อให้รูปแบบการทดสอบมีความสมบูรณ์มากขึ้นเนื่องจากการศึกษาก่อนหน้าซึ่งพบว่าทั้ง 2 องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยยะที่ระดับ 0.80 - 0.90 (Avolio, Bass and Jung, 1999)

เมื่อได้ข้อมูลที่สมบูรณ์แล้ว จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบใน 8 รูปแบบ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์สูงกับ 3 องค์ประกอบดังกล่าว Bass and Avolio จึงสรุปว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

**องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ 1** ภาวะผู้นำบารมีผลต่อการสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic-inspirational leadership) กล่าวคือผู้ที่มีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกด้วยการเป็นต้นแบบที่เข้มแข็ง และการได้รับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดการเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ

นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีบารมีและสร้างแรงบันดาลใจ ต้องมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เพื่อก่อให้เกิดความศรัทธา ความไว้วางใจ การยอมรับนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม แต่การได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกก็ยังไม่เพียงพอต่อความสามารถในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ต่อให้ผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตาม แต่ทั้งนี้เป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนแปลงความยึดติดผลประโยชน์ของตน ไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

ดังนั้นผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม ทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อไปสู่เป้าหมาย ซึ่งในการล้มล้างความคิดในการคิดหรือทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตนมาเป็นประโยชน์ของส่วนรวมนั้น ผู้นำการ



เปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม และจงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญโดยให้เห็นถึงเป้าหมายส่วนรวม และการสร้างผลงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายนั้นมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรมีประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

**องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ 2** ในการการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความรู้สึกเริ่มในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการคิดทวนกระแสความเชื่อดั้งเดิม รวมถึงการคิดนอกกรอบ และส่วนกระแสค่านิยมเดิมของตนเองหรือผู้นำองค์กรที่เป็นอยู่ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นกับผู้ตามมองปัญหาเป็นโอกาสไม่ใช่อุปสรรค และผู้นำจะต้องสนับสนุนหากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออก และวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง นอกจากนี้ผู้นำจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และกระตุ้นให้ผู้ตามทุกคนทำงานอย่างอิสระในขอบเขตงานที่ตนมีความชำนาญอย่างต่อเนื่อง

**องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ 3** การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จ และโอกาสก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล ในที่นี้หมายถึงผู้นำจะต้องยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามบางคน ผู้นำอาจต้องดูแลใกล้ชิดในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูงควรรให้อิสระในการทำงาน โดยผู้นำจะแสดงบทบาทความเป็นครูที่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำ เพื่อให้พัฒนาระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสู่ระดับสูงขึ้น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรมของผู้ศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Avolio, Bass and Jung จากงานวิจัยในหัวข้อ Occupational and Organizational Psychology (Avolio, Bass and Jung, 1999) เป็นแนวคิดที่มีการประยุกต์โดยรวมแนวคิดของ Bass และ Burn เป็นต้นแบบและนำมาปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถอธิบายประสิทธิภาพของผู้นำ โดยผลลัพธ์ที่ได้ค่อนข้างแม่นยำและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งโดยสรุปแล้วในความหมายของผู้นำนั้น ย่อมจะต้องมีพฤติกรรมการนำ ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งประการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยสมัยใหม่อย่าง Daniel Goleman (2000) Leadership that get results (Goleman, 2000) ซึ่งได้ศึกษารูปแบบของผู้นำโดยมีบทสรุปที่คล้ายกันคือผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะและหรือพฤติกรรมการนำที่หลากหลายและนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

ดังนั้นจากองค์ประกอบ 3 ประการที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่าการได้รับการยอมรับว่าผู้นำประสบความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังสามารถ ผู้นำจะต้องอาศัยองค์ประกอบหลาย ๆ สิ่ง รวมไปถึงรูปแบบของการบริหารจัดการเพื่อให้การนำไปได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ และนอกจากนั้นผู้นำควรคำนึงถึงการพัฒนาภาวะในผู้ตาม ซึ่งในจุดนี้เองจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาแบบต่อเนื่อง และกลายเป็นความยั่งยืน และท้ายสุดแล้วองค์กรจะประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายอย่างที่เราคาดหวังหรือเหนือความคาดหวังที่ตั้งไว้

**3.4 ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์กร** Bass (1985, Avolio and Bass, 1994 และ Yukl, 1994) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำ ปฏิรูปมีผลทำให้ประสิทธิผลองค์กรสูงขึ้น และจะช่วยทำให้เงื่อนไขต่าง ๆ ในการบริหารงานลดลง และทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจากการศึกษาบทความทางทฤษฎี ผู้ศึกษาพบว่าสอดคล้องกับการศึกษาของ ประเสริฐศักดิ์ สมพงษ์ธรรม (2537) ซึ่งกล่าวภาวะผู้นำโดยสามารถสรุปได้พอสังเขปว่า การปฏิรูปของศึกษาธิการจังหวัด สามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์กรเพิ่มภาวะผู้นำปฏิรูป และพบว่าภาวะผู้นำปฏิรูปเป็นตัวทำนายประสิทธิผลองค์กรโดยรวมได้ดี นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำปฏิรูปและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร สุภาพร รอดถนน (2542) และจากการศึกษาของ ปราณี มีหาญพงษ์ ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าของผู้ป่วยพฤติกรรมเปลี่ยนสมาชิกขององค์กรกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป พบว่า ภาวะผู้นำ ปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปเช่นกัน (ปราณี มีหาญพงษ์, 2547)

**3.5 คุณสมบัติของผู้นำที่ดี** ผู้นำที่ดีที่จะสามารถบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรคาดหวังไว้ เพราะผู้นำเป็นหัวใจในการดำเนินงาน มีผู้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้มากมาย แต่ในความเป็นจริงแล้วเราจะหาบุคคลที่เพียบพร้อมไปด้วยคุณลักษณะผู้นำที่ดีครบทุกข้อในบุคคลเดียวกันนั้นหายาก ซึ่งเป็นเรื่องทางอุดมคติที่จะหาผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ดีครบถ้วน และนอกจากนี้แล้วลักษณะของความเป็นผู้นำก็เป็นคุณสมบัติที่มองเห็นได้ไม่ชัดเจน เนื่องจากการเป็นเรื่องที่วัดยาก แต่อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการหลายท่านได้พยายามค้นคว้าเสนอข้อคิดเห็นคุณลักษณะ และพฤติกรรมบางอย่างที่ผู้นำมีส่วนร่วมกันอยู่ โดยคุณสมบัติของผู้นำ ที่ดีควรจะมีดังต่อไปนี้ ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ (2527, น. 289-295) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญของผู้นำประกอบด้วย

- 2.3.5.1 ความสามารถในการชักจูงใจผู้อื่น
- 2.3.5.2 ความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมบุคคล
- 2.3.5.3 ความคล้อยคลึงกับกลุ่ม
- 2.3.5.4 การแสดงออกด้วยคำพูด
- 2.3.5.5 ความเต็มใจที่จะบอกความจริง
- 2.3.5.6 การอุทิศตนให้แก่เป้าหมายขององค์กร
- 2.3.5.7 ความสามารถในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 2.3.5.8 ความเต็มใจรับความเสี่ยง
- 2.3.5.9 ความเต็มใจรับผิดชอบอย่างเต็มที่
- 2.3.5.10 ความเต็มใจสนับสนุนพนักงาน
- 2.3.5.11 ทักษะในการมีศิลป์ ประนีประนอม
- 2.3.5.12 ความสามารถอดทนต่อการวิจารณ์

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2539, น. 4-6) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีควรมี ดังต่อไปนี้

- 2.3.5.13 มีความรู้ (Knowledge)
- 2.3.5.14 มีพลังงาน (Energy)
- 2.3.5.15 มีสติปัญญา (Intelligence)
- 2.3.5.16 ไหวพริบ (Tact)
- 2.3.5.17 มีจินตภาพ (Vision)
- 2.3.5.18 มีความทะเยอทะยาน (Ambition)
- 2.3.5.19 มีความกล้า (Courage)
- 2.3.5.20 มีความร่วมมือ (Cooperativeness)
- 2.3.5.21 มีคุณธรรม (Morale)
- 2.3.5.22 มีจริยธรรม (Ethics)
- 2.3.5.23 มีความยุติธรรม (Justice)
- 2.3.5.24 มีการตัดสินใจ (Judgement)
- 2.3.5.25 มีความแน่นอน (Decisiveness)
- 2.3.5.26 ลักษณะท่าทางดี (Good Appearance)
- 2.3.5.27 มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
- 2.3.5.28 มีความสามารถในการเข้าสังคม (Sociability)

### 2.3.5.29 มีความนิยม (Popularity)

### 2.3.5.30 มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor)

นอกจากนั้นจากการศึกษาวารสารทางวิชาการซึ่งได้มีการกล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาบทความเรื่อง Leaderships that get results จากวารสาร Harvard Business Review ฉบับ มีนาคม-เมษายน 2000 เพิ่มเติม ผู้ศึกษาได้พบว่าได้มีการแบ่งผู้นำออกตามลักษณะทั้งหมด 6 รูปแบบ (Daniel Goleman, 2000) ซึ่งประกอบด้วย

1. ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ (The Coercive Style) เป็นลักษณะของผู้นำที่ต้องการให้ผู้อื่นทำตามที่ตนเองชี้แนะ ซึ่งจะมีประสิทธิภาพหากองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือจำเป็นต้องปฏิบัติตามแต่ละขั้นตอนเพื่อให้รอดพ้นจากสถานการณ์ที่ถูกเงิน ซึ่งรูปแบบของผู้นำแบบนี้มักจะกระทบต่อสภาพจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และบั่นทอนกำลังใจในการทำงาน

2. ลักษณะผู้นำแบบกึ่งเผด็จการ (The Authoritative Style) เป็นลักษณะของผู้นำที่เดินพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาจะกำหนดเป้าหมายให้โดยไม่กำหนดวิธีการ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถใช้วิธีใดก็ได้เพื่อให้งานบรรลุผล ถึงแม้จะได้เปรียบเรื่องของสภาพจิตใจ แต่รูปแบบผู้นำในลักษณะนี้มักจะใช้ไม่ได้เมื่ออยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถมากกว่า

3. ลักษณะผู้นำแบบยึดตัวบุคคล (The Affiliative Style) เป็นลักษณะของผู้นำที่ยึดถือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก โดยรูปแบบนี้เหมาะสมกับการสร้างขวัญกำลังใจ แต่มักจะเกิดประสิทธิภาพไม่ดีเท่าที่ควรเนื่องจากผู้นำในลักษณะนี้จะไม่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับงาน แต่จะคำนึงถึงสัมพันธภาพเป็นหลัก

4. ลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Style) เป็นรูปแบบของผู้นำที่อาศัยการตัดสินใจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา การรับฟังจะช่วยให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน แต่มักจะนำไปสู่การประชุมที่ไม่สามารถหาข้อสรุปได้ และท้ายสุดผู้ใต้บัญชาจะรู้สึกสับสนและคิดว่าตนเองขาดผู้นำ

5. ลักษณะผู้นำแบบลงมือทำเอง (The Pacesetter Style) เป็นลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถสูง และส่งผลกระทบต่อในด้านบวกที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ แต่อาจส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ที่ไม่สามารถติดตามได้ทัน นอกจากนี้ผู้นำในลักษณะนี้ต้องการความสมบูรณ์แบบ และจะลงมือทำเองทันทีหากผลที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เป็นที่น่าพอใจ

6. ลักษณะผู้นำแบบพัฒนาบุคลากร (The Coaching Style) เป็นลักษณะของผู้นำที่เน้นนำเรื่องการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะได้ผลลัพธ์ที่ดีเมื่อผู้นำทราบถึงจุดด้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องการจะปรับปรุงแก้ไข แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

ทั้งนี้ Goleman ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่าผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องมีลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่โดดเด่น เพียงแต่ผู้นำต้องมีความสามารถที่จะเข้าในรูปแบบลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีในแต่ละประเภท และสลับเปลี่ยนหมุนเวียนมาใช้ในแต่ละสถานการณ์ตามความเหมาะสม ทั้งนี้หากผู้นำมีความเชี่ยวชาญในการใช้รูปแบบการบริหารจัดการได้มากเท่าไร ประสิทธิภาพที่จะได้จากการบริหารจัดการงานจากผู้ที่บังคับบัญชา ก็จะยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

จากการศึกษาของ Goleman เมื่อผู้ศึกษาได้ศึกษาทฤษฎีผู้นำของ Yukl แล้วพบว่าลักษณะของผู้นำที่ดีของ Goleman มีความสอดคล้องกัน โดยทฤษฎีลักษณะผู้นำที่ Yukl (1994) กล่าวไว้ ประกอบด้วย

1. ความมีลักษณะของผู้นำและมีคุณค่าในตนเอง
2. มีความมั่นใจในตนเองและเป็นผู้มองโลกในแง่บวก
3. มีทักษะความสามารถในการแก้ไขปัญหา และมีความเชี่ยวชาญ
4. มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
5. มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง และผู้อื่น
6. มีความสามารถในการสอดแทรกกลยุทธ์ลงไปในงาน หรือการสั่งการ
7. ความเป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้ตาม

จากการศึกษาดังกล่าวผู้ศึกษาพอสรุปได้ว่า นอกเหนือจากปัจจัยอื่น ๆ แล้ว ประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องบุคคลากรย่อมเกิดจากผู้นำที่ความสามารถ โดยเฉพาะการเป็นผู้นำในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านวัฒนธรรมที่เริ่มเป็นสากลมากขึ้น ซึ่งผลสรุปดังกล่าวสอดคล้องบทความของ Marshall Goldsmith ที่ได้เขียนไว้ตอนหนึ่งซึ่งพอสรุปได้ว่า ปัจจุบันผู้บริหารรุ่นใหม่ ๆ เริ่มประสบกับการแก้ไขปัญหาของผู้บังคับบัญชาซึ่งเกิดจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน โดย Goldsmith ได้อ้างถึงผลการวิจัยผู้นำที่มีความสามารถทั่วโลกพบว่า ความสามารถในการเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในองค์กร มีส่วนสำคัญต่อความเป็นผู้นำของพวกเขา (Marshall Goldsmith and Richard Beckhard, *Global Leadership: The Next Generation*, Financial Times Prentice Hall, 2003)

## 2.3 ประวัติความเป็นมาของบริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด

จากการสัมภาษณ์แผนกทรัพยากรบุคคลของบริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด ทำให้ผู้ศึกษาได้ทราบว่า บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด เป็นหนึ่งในบริษัทต่างชาติ (ประเทศอังกฤษ) ที่มีฐานการผลิตในประเทศไทย โดยมีประวัติศาสตร์อันยาวนานกว่า 30 ปี โดยผลิตสบู่ในชื่อของ “อิมพีเรียล เลเซอร์” โดยสามารถเรียบเรียงจากช่วงเวลาตั้งแต่ปีคริสต์ศักราช 1800-2010 ได้ดังนี้

ในปีคริสต์ศักราช 1884 คุณจอร์จ พีเตอร์สัน ชาวอังกฤษ และ จอร์จ โซโคนิส ชาวกรีซ ได้ร่วมกันบุกเบิกจุดค้าขายในเขต Sierra Leone โดยค้าขายสินค้าระหว่างแอฟริกาตะวันตก และอังกฤษ โดยมีใช้เส้นทางการขนย้ายที่ล่าช้า และยากลำบาก แต่ทั้งนั้น ได้ยึดมั่นในความเชื่อของการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบ ในฐานะของผู้ก่อตั้งธุรกิจ ทั้งสองท่านจึงมีวิสัยทัศน์กว้างไกลประกอบทัศนคติที่บ่งบอกว่า “เราทำได้ (CAN DO)” ซึ่งทัศนคตินี้ได้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร พีแซท คัสสัน ทั่วโลกมาจนถึงทุกวันนี้ ต่อมาในปีคริสต์ศักราช 1899 ทั้งสองท่านได้เปิดสถานที่ทำการสาขาแรกในประเทศไนจีเรีย ซึ่งอยู่ในทวีปแอฟริกา ซึ่งปัจจุบันเป็นตลาดผู้บริโภคผลิตภัณฑ์ที่ใหญ่ที่สุด และมีพนักงานของบริษัทฯ จำนวนมากที่สุดอีกด้วย

ต่อมาในช่วงปีคริสต์ศักราช 1900 เป็นช่วงที่บริษัทฯ มีการเติบโตอย่างรวดเร็วโดยมีฐานการผลิตในแอฟริกา ยุโรป และเอเชีย โดยในปีคริสต์ศักราช 1948 ได้เปิดโรงงานผลิตสบู่ก้อนแห่งแรกในประเทศไนจีเรีย ต่อมาในปีคริสต์ศักราช 1953 บริษัท พีแซท ได้เข้าสู่ตลาดหุ้นลอนดอน (London Stock Exchange) ซึ่งถือเป็นความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ และทำทลายในช่วงที่เกิดสงครามโลกครั้งที่ 1 และ 2 ในปีคริสต์ศักราช 1969 ได้ก่อตั้งโรงงานผลิตสบู่ก้อนหนึ่งในประเทศกานา ต่อมาในปีคริสต์ศักราช 1970 ผู้บริหารทั้งสองท่านได้นำผลิตภัณฑ์ผงซักฟอก และเครื่องใช้ไฟฟ้า (ตู้เย็น) เข้าสู่ประเทศไนจีเรีย และควบคุมกิจการของบริษัทมินเอร์วา (Minerva) ในประเทศกรีซซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในการผลิตน้ำมัน และผลิตภัณฑ์จากนมเพื่อการบริโภค เช่น น้ำมันมะกอก เนย และ ผลิตภัณฑ์สกัดจากธรรมชาติ เป็นต้น

จากนั้นในปี 1975 ถือเป็นอีกหนึ่งปีที่มีสำคัญเนื่องจาก คุณจอร์จ พีเตอร์สัน และ จอร์จ โซโคนิสได้ตัดสินใจซื้อกิจการของบริษัทคัสสัน ซึ่งเป็นบริษัทสบู่รายใหญ่ในอังกฤษในชื่อ “อิมพีเรียล เลเซอร์” และเพิ่มฐานการผลิตโดยในช่วงระหว่างปีคริสต์ศักราช 1980 – 1990 บริษัท พีแซท คัสสัน ได้ตั้งโรงงานผลิตสบู่เพิ่มเติมในอีกสามประเทศ คือ ประเทศเคนย่า ในทวีปแอฟริกา และในทวีปเอเชียอีกสองประเทศ คือ ประเทศอินโดนีเซีย และประเทศไทย

ในขณะที่คุณจอร์จ พีเตอร์สัน และ จอร์จ โซโคนิสได้สร้างประวัติศาสตร์อันยาวนานของบริษัท พี แซท แต่ทั้งนี้บริษัท คัสสัน ซึ่งเป็นบริษัทผลิตสบู่รายใหญ่ที่สุดของอังกฤษ และสบู่ “อิมพีเรียล เลเซอร์” ก่อนที่บริษัท พีแซท จะเข้ามาควบคุมกิจการนั้น บริษัท คัสสัน ในครั้งนั้น ก็มีประวัติศาสตร์ของการผลิตสบู่ที่ยาวนานไม่แพ้กันเมื่อเทียบกับบริษัท พีแซท โดยจากประวัติศาสตร์ของบริษัทคัสสัน ได้กล่าวถึงสบู่อิมพีเรียล เลเซอร์ไว้ว่า ในยุคปีคริสต์ศักราช 1970 บาร์เลย์แห่งบอนด์สตรีทได้ถูกท่านเคานท์โอรโลฟ (Orlof) ทำทลายให้คิดค้นน้ำหอมที่มีกลิ่นที่โดดเด่นเพื่อราชสำนักแห่งรัสเซีย และนี่เป็นที่มาของการพัฒนาดังกล่าวของแบรนด์อิมพีเรียล เลเซอร์ ต่อมาในปี 1938 บริษัทคัสสัน

ได้เริ่มความคิดที่จะขายสบู่ก้อนในนามแบรนด์ “อิมพีเรียล รัสเซีย เลเซอร์” ซึ่งภายหลังได้ถูกเปลี่ยนชื่อเป็นแบรนด์ “อิมพีเรียล เลเซอร์” ในเวลาไม่นาน ต่อมาในยุคปี 1940 สบู่เป็นที่นิยมอย่างมากในประเทศอังกฤษ แบรนด์อิมพีเรียล เลเซอร์ได้ถูกวางขาย และเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดเนื่องด้วยสบู่ให้ความหอมที่ยาวนานกว่าแบรนด์อื่น โดยมีการประชาสัมพันธ์ ผู้ชายที่สูงที่สุดในโลกในช่วงเวลานั้นคือสูงถึง 272 เซ็นติเมตร เป็นแฟนพันธุ์แท้ของแบรนด์ ด้วยความสูงมากเค้าก็ใช้เงินไปกับการซื้อสบู่จำนวนมากด้วย นอกจากนั้นแบรนด์อิมพีเรียล เลเซอร์เป็นหนึ่งในแบรนด์ที่ลงทุนในโฆษณาโทรทัศน์ ซึ่งเป็นช่วงเวลาละครที่โด่งดัง และจากการโฆษณาทาง โทรทัศน์ในครั้งนี้เองที่นำไปสู่การเกิดขึ้นของยุคสบู่ก้อนที่มีความสัมพันธ์กับการอาบน้ำในประเทศสหราชอาณาจักร



ภาพที่ 2.1 ประชาชนชาวอังกฤษที่ต่อแถวเข้าซื้อสบู่ พีแชนท์ คัสตัน ในประเทศอังกฤษ ในช่วงปี 1940  
ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท พีแชนท์ คัสตัน ประเทศไทย จำกัด



ภาพที่ 2.2 รูปแบบการขนส่งสบู่ก้อนคัสสันด้วยรถยนต์ ในช่วงปี 1940  
ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด

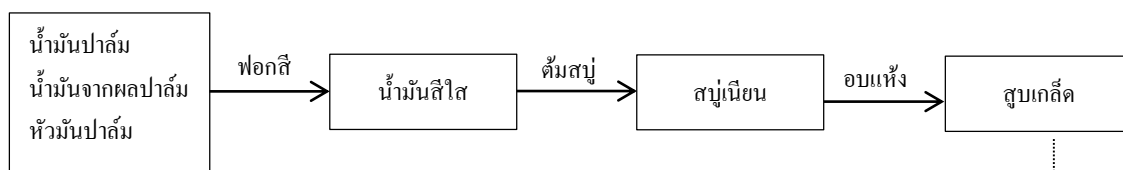
สำหรับประเทศไทย บริษัท พีแซท คัสสัน จำกัด ได้เข้าซื้อกิจการจากบริษัท เลอเวีย ในปี คริสตศักราช 1986 (ปี พ.ศ. 2529) จากนั้นในปีคริสตศักราช 2005 (พ.ศ. 2548) บริษัท พีแซท คัสสันได้ ก่อสร้างโรงงานใหม่โดยมีวัตถุประสงค์ในการเพื่อส่งออกผลิตภัณฑ์สบู่ก้อนไปยังกลุ่มบริษัท พีแซท คัสสัน ในต่างประเทศ ผลิต และจำหน่ายสบู่ให้กับลูกค้าภายในประเทศไทยอีกด้วย

#### 2.4 กรรมวิธีการผลิตสบู่ก้อน ของบริษัท พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด

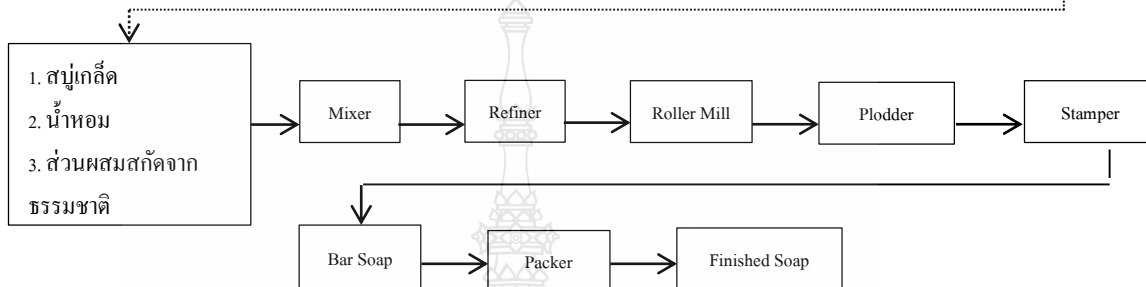
ปัจจุบันกรรมวิธีการผลิตสบู่ก้อนสามารถทำได้ง่าย และสามารถผลิตใช้ได้ในวันเดียว โดย บางครั้งอาจผสมส่วนประกอบทางสมุนไพรหรือสีเพื่อเพิ่มสรรพคุณ และกลิ่นหอมตามชอบ สำหรับ กระบวนการผลิตสบู่ก้อนของบริษัท พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัดนั้น สารตั้งต้นในการผลิตสบู่ คือเกล็ดสบู่ ซึ่งได้จากปฏิกิริยาระหว่างด่างเข้มข้นกับไขมันพืชหรือสัตว์ ร่วมกับกลีเซอริน และ กลีเซอรอล จากนั้นเมื่อได้เกล็ดสบู่แล้วจึงนำมาผสมเข้ากับวัตถุดิบอื่น ๆ เช่นน้ำหอม แป้ง สี จากนั้นจึง เข้าสู่กระบวนการรีดเป็นแผ่น และผ่านเครื่องจักรเพื่อบีบก้อน และเข้าสู่กระบวนการห่อสบู่เพื่อ จำหน่ายต่อไป จากกรรมวิธีข้างต้นสามารถสร้างเป็นกระบวนการผลิต (Production Flow Diagram) ได้ ดังต่อไปนี้



### 2.4.1 ฟังแสดงกระบวนการผลิตสบู่เกล็ด (Soap Noodle)



### 2.4.2 ฟังแสดงกระบวนการผลิตสบู่ก้อน (Bar Soap Finishing)



ภาพที่ 2.3 กระบวนการผลิตสบู่เกล็ด และสบู่ก้อนสำเร็จรูป

ที่มา : ฝ่ายผลิต บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Conger-Kanungo (2543) ได้ทำการศึกษาทฤษฎีผู้นำเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยใช้ทฤษฎี Charismatic Leadership ซึ่งได้เก็บตัวอย่างประชากรในระดับผู้จัดการจำนวน 252 ตัวอย่างโดยอาศัย Conger-Kanungo Charismatic Leadership Scale เพื่อพิสูจน์สมมุติฐานว่า ผู้ตามต้องการผู้นำที่มีความสามารถ ใ่วางใจได้ มีมุมมองที่เห็นประโยชน์ต่อประโยชน์ของกลุ่มเป็นหลัก และมีความสามารถในการผลักดันผู้ตาม การศึกษาดังกล่าวใช้การทดสอบแบบ Structural Equation Modelling โดยผลที่ได้จากศึกษาพบว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม โดยความรู้สึกลึกซึ้งจากผู้ตามจะส่งผลชัดเจนต่อขีดความสามารถ และผลการทำงานของกลุ่มผู้ตาม

กาญจนา จิตรจุน (2550) ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยการบำรุงรักษายานพื้นฐานของความน่าเชื่อถือ พบว่าการปรับปรุงให้อัตราความพร้อมใช้งานของเครื่องหากมีมากกว่าร้อยละ 80 ทุกเครื่อง โดยบำรุงรักษาเชิงป้องกันที่เหมาะสมให้เป็นมาตรฐานในการบำรุงรักษา จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยผลการศึกษาพบว่าอัตราความพร้อมใช้งานของเครื่องเพิ่มขึ้นเฉลี่ยเท่ากับ ร้อยละ 83 มากกว่าที่ตั้งสมมุติฐานไว้ที่ 80% นอกจากนี้ยังลดความถี่จากความเสียหายลดลง และชั่วโมงที่เกิดความเสียหายลดลงร้อยละ 46 และ 67 ตามลำดับ

วารงคณา กาญจนพาที (2556) ศึกษาภาวะผู้นำ และภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการส่งออก และนำเข้าแห่งประเทศไทย พบว่า พบว่า 1) ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัย พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์กรด้านความมีอิทธิพลของปัจจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำต้องมีความเหมาะสมปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน การตัดสินใจของผู้นำต้องเป็นไปตามเป้าหมายองค์กร มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

รัตน์ชนก จันยัง (2556) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานในองค์กรไม่แสวงผลกำไรผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุอยู่ในช่วง 25-35 ปี มีสถานภาพ โสด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระดับรายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,000-20,000 บาท และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 6 - 10 ปี แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญในระดับมาก โดยปัจจัยจูงใจมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยก้ำจุน ส่วนประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีความสำคัญมากที่สุด ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า อายุ และลักษณะของงานที่ทำ มีผลต่อปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในงาน ส่วนระดับการศึกษาและลักษณะของงานที่ทำ มีผลต่อปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ในด้านอายุและลักษณะของงานที่ทำมีผลต่อปัจจัยก้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และลักษณะของงานที่ทำ มีผลต่อปัจจัยก้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงานนอกจากนี้ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยก้ำจุนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

อรสุดา คุสิตรัตนกุล (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์ศึกษาเฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล ด้านความผูกพันกับหน่วยงาน ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน อยู่ในระดับดีมาก และต่อมาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับดีที่สุด นอกจากนั้นบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ยังเห็นว่าระดับประสิทธิภาพในการทำงานด้านความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบและเอาใจใส่ในงาน และความซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านบุคคลของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์ จึงมีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ

ทั้งนี้ ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ปัจจัยในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันกับหน่วยงานของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ แต่ในอีกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ สุดท้ายในด้านปัจจัยในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงาน

อภิชัย จตุพรวาทิ (2557) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติจังหวัดนครสวรรค์ พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติจังหวัดนครสวรรค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการออกไปสอดส่อง ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการควบคุมดูแล และด้านการเขียนรายงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติจังหวัดนครสวรรค์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส การศึกษา อาชีพ รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงานอาสาสมัครคุมประพฤติ พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลของอาสาสมัครคุมประพฤติไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติ พบว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติทุกด้าน เว้นแต่ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม และสัมมนา ด้านการมอบหมายงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติด้านการเขียนรายงานอย่างมีนัยสำคัญ

นิมนวน ทองแสน (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจผลิตเครื่องสำอางค์ในเขตจังหวัดปทุมธานี ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการคาดหวังต่อประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่าพนักงานกลุ่มธุรกิจเครื่องสำอางค์ในเขตจังหวัดปทุมธานีจำนวน 309 คนมีความเห็นว่าด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด และไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแล้วผู้ศึกษาจึงเริ่มเข้าสู่กระบวนการดำเนินการวิจัย โดยที่จะได้เสนอในบทต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการค้นคว้าหัวข้อวิจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต โรงงาน พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด มีสถานะเป็นบริษัทเอกชน ที่ลงทุนโดยชาวต่างชาติ โดยการวิจัยนี้ มุ่งเน้นศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กร และดำเนินการวิจัยแบบเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้ เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิต โรงงาน พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด ซึ่งแบ่งประชากรในกลุ่มเจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิต จำนวน 155 คน ทุกระดับ (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทพีแซท คัสสัน, 2560) โดยใช้สูตรคำนวณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย จากสูตรคำนวณของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1973) กำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และ กำหนดระดับความผิดพลาดร้อยละ 5 ทั้งหมด 155 คน (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557) ตามสูตรคำนวณ ดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดยกำหนดให้  $n$  = จำนวนขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

$N$  = จำนวนเจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิต โรงงาน พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด

$e$  = ระดับคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ซึ่งกำหนดให้มีความคลาดเคลื่อน

เท่ากับ 0.05

$$n = \frac{155}{1+155(0.05)^2} = 111 \text{ คน}$$

3.1.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง เป็นการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) (Thomson, 2012) โดยแบ่งจำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างไว้ 111 ตัวอย่างจากจำนวนประชากรทั้งหมด 155 ตัวอย่าง

**ตารางที่ 3.1** การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

ฝ่ายผลิต โรงงาน พีแซท คัสตัน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
หัวหน้างานในฝ่ายผลิต	7	7
เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการ	148	104
รวมทั้งสิ้น	155	111

จากตารางการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จะได้จำนวนสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างตามตารางที่ปรากฏ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาจะเก็บตัวอย่างจากจำนวนประชากรทั้งหมด 155 ตัวอย่าง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและใช้เป็นแนวทางในการเสนอแนะต่อผู้บริหารระดับสูงของบริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัดต่อไป

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนการสร้าง และการหาคุณภาพของแบบสอบถาม ดังนี้

3.2.1 ศึกษาเพื่อกำหนดที่มาของแบบสอบถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นยังศึกษาหาข้อมูลจากแบบสอบถามจากผลงานระเบียบวิธีการวิจัยในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

3.2.2 ศึกษา เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัท พีแซทคัสตัน ประเทศไทย จำกัด ภายใต้วัตถุประสงค์ในเรื่องดังกล่าว

3.2.3 สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัท พีแซทคัสตัน ประเทศไทย จำกัดแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต โรงงานพีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด โดยเป็นแบบปลายปิดให้ตอบ (Closed End) (Bradburn and Sudman, 1979) แบบมีสองคำตอบ (Dichotomous Choices) (Johnson

and Kotz, 1972) แบบ บมี ให้เลือกหลายคำตอบ (Multiple Choice) (Bradburn and Sudman, 1979) จำนวน 7 ข้อ ซึ่งแต่ละคำถามในแบบสอบถามมีลักษณะของข้อมูลแบ่งตามประเภทต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

ข้อที่ 1 เพศ ได้แก่ เพศหญิง และเพศชาย โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลนามบัญญัติ (Nominal Scale) (Coombs, 1953)

ข้อที่ 2 อายุ ใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งกำหนดช่วงอายุโดยใช้สูตรคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรวีรัตน์ และ คณะ 2550, น. 129) จากการศึกษาข้อมูลจากแผนกบุคคล บริษัท พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด พบว่าในฝ่ายผลิตมีพนักงานทั้งหมด 155 ท่านมีอายุระหว่าง 18-55 ปี ซึ่งถือเป็นอายุเริ่มต้นต่ำสุดและสูงสุดของพนักงานฝ่ายผลิต (แผนกบุคคล บริษัท พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด วันที่ 8 สิงหาคม 2560) จึงกำหนดชั้นของข้อมูลจำนวน 3 ชั้น เพื่อให้แน่ใจว่าแต่ละกลุ่มตัวอย่างจะมีจำนวนประชากรอย่างน้อยชั้นละ 30 ท่าน

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{55 - 18}{3}$$

$$= 12 \text{ ปี}$$

ตารางที่ 3.2 ช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในแบบสอบถาม

ช่วงอายุ	
ช่วงที่ 1 18 – 29 ปี	ช่วงที่ 2 30 – 41 ปี
ช่วงที่ 3 42 ปีขึ้นไป	

ข้อที่ 3 วุฒิการศึกษา เก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบข้อมูลเรียงลำดับ (Ordinal Scale) เพื่อเก็บข้อมูลวุฒิการศึกษาของพนักงานในฝ่ายผลิต โดยแบ่งเป็น 3 ระดับดังต่อไปนี้

- 1) ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี
- 2) ระดับปริญญาตรี
- 3) สูงกว่าระดับปริญญาตรี

ข้อที่ 4 รายได้ต่อเดือน เก็บข้อมูลโดยใช้ระดับการวัดข้อมูลเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งกำหนดช่วงระยะรายได้ต่อเดือนคำนวณโดยใช้สูตร ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2549, น. 129)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด}-\text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

จากการสอบถามฝ่ายบุคคลบริษัท พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด พนักงานในฝ่ายผลิตมีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 7,500-29,000 บาท เนื่องจากรายได้ต่อเดือนมีจุดสูงสุดและต่ำสุด (ฝ่ายบุคคล บริษัท พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด วันที่ 10 สิงหาคม 2560) โดยกำหนดจำนวนชั้นของข้อมูล คือ 4 ชั้น ดังนั้นความกว้างของอันตรภาคชั้นคือ

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{29,000 - 7,500}{4}$$

$$= 5,375 \text{ บาท โดยปรับเป็น } 5,400 \text{ บาท เพื่อให้ง่ายต่อการทำแบบสอบถาม}$$

จากการคำนวณข้างต้น จึงสามารถกำหนดการแสดงช่วงรายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

### ตารางที่ 3.3 ช่วงรายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในแบบสอบถาม

รายได้ต่อเดือน	
7,500 - 12,875 บาท	12,876 - 18,251 บาท
18,252 - 23,627 บาท	23,627 บาทขึ้นไป

ข้อที่ 5 ลักษณะงานที่ทำ เก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบข้อมูลเรียงลำดับ (Ordinal Scale) เพื่อเก็บข้อมูลพฤติกรรมการศึกษาของพนักงานในฝ่ายผลิต โดยแบ่งเป็น 4 ระดับตามลักษณะการทำงานตามกระบวนการ ดังต่อไปนี้

- 1) ควบคุมงาน
- 2) โหลดสบู่อ
- 3) ห่อสบู่อ
- 4) บรรจุสบู่อลงกล่อง

ข้อที่ 6 ระดับสภาพภาพ เก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลนามบัญญัติ (Ordinal Scale) เพื่อเก็บข้อมูลสภาพภาพ โดยแบ่งออกเป็น 3 ข้อประกอบด้วย

- 1) โสด
- 2) สมรส
- 3) หย่าร้าง

ข้อที่ 7 ประสิทธิภาพการทำงาน เก็บข้อมูลโดยใช้ระดับการวัดข้อมูลเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งกำหนดช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน คำนวณโดยใช้สูตร ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2549, น. 129)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด}-\text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

จากการสอบถามข้อมูลฝ่ายบุคคล บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด มีพนักงานฝ่ายผลิตที่มีระยะเวลาในปฏิบัติงานระหว่าง 1-30 ปี (ฝ่ายบุคคล บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด วันที่ 9 สิงหาคม 2560) เนื่องจากเป็นค่าระยะเริ่มต้นต่ำสุดและสูงสุด จึงกำหนดจำนวนชั้นของข้อมูลคือ 3 ชั้น ดังนั้นความกว้างของอันตรภาคชั้นคือ

$$\begin{aligned}\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{30-1}{3} \\ &= 10 \text{ ปี}\end{aligned}$$

จากการคำนวณข้างต้น ช่วงประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถแสดงช่วงระยะเวลาของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

ตารางที่ 3.4 ช่วงระยะประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในแบบสอบถาม

ช่วงประสิทธิภาพในการทำงาน		
1 - 10 ปี	11 - 21 ปี	21 ปีขึ้นไป



ตอนที่ 2 แบบสอบถามที่มุ่งศึกษาผลกระทบระหว่างปัจจัยด้านเครื่องจักรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการผลิต บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด โดยมีคำถามทั้งหมด 8 ส่วน จำนวน 39 ข้อ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น

หัวข้อแบบสอบถาม	จำนวน	
1) ปัจจัยที่รุ่นของเครื่องจักรกับประสิทธิภาพ	6	ข้อ
2) ปัจจัยที่ชนิดของเครื่องจักรกับประสิทธิภาพ	4	ข้อ
3) ปัจจัยที่อายุของเครื่องจักรกับประสิทธิภาพ	5	ข้อ
4) ปัจจัยที่เวลาสูญเสียกับประสิทธิภาพ	4	ข้อ
5) ปัจจัยที่ภาวะผู้นำด้านการชี้นำกับประสิทธิภาพ	5	ข้อ
6) ปัจจัยที่ภาวะผู้นำด้านการผลักดันกับประสิทธิภาพ	5	ข้อ
7) ปัจจัยที่ภาวะผู้นำด้านการควบคุมอารมณ์	5	ข้อ
8) ปัจจัยที่ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา	5	ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามที่มุ่งศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด โดยมีคำถามทั้งหมด 3 ส่วน จำนวน 15 ข้อ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น

หัวข้อแบบสอบถาม	จำนวน	
1) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านผลผลิต	5	ข้อ
2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลา	5	ข้อ
3) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ	5	ข้อ

โดยลักษณะในแบบสอบในตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 เป็นการเป็นการใช้มาตราส่วนประเมินค่า โดยการใช้วิธีประเมินแบบสัดส่วน (Rating Scale) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval Scale) กำหนดเป็นตัวเลขและให้ค่าน้ำหนักตัวเลขโดยกำหนดค่าน้ำหนักตัวเลขโดยใช้ทฤษฎีตามหลักของ Likert Scale (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557) โดยกำหนดเกณฑ์การวัดดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนตามน้ำหนักตัวเลือก	ความหมายระดับความคิดเห็น
เกณฑ์คะแนนน้ำหนักระดับ 5	ระดับมากที่สุด
เกณฑ์คะแนนน้ำหนักระดับ 4	ระดับมาก
เกณฑ์คะแนนน้ำหนักระดับ 3	ระดับปานกลาง
เกณฑ์คะแนนน้ำหนักระดับ 2	ระดับน้อย
เกณฑ์คะแนนน้ำหนักระดับ 1	ระดับน้อยที่สุด

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว ใช้คะแนนเฉลี่ยของประชากรตัวอย่างมาพิจารณาความถี่ โดยใช้เกณฑ์เฉลี่ยอภิปรายผลจำนวน โดยจะใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอัตรภาคชั้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2549, น. 129) เพื่อหาค่าดังนี้

$$\text{มาตรฐานประเมินค่า} = \frac{\text{ค่าสูงสุดในช่วงคะแนน} - \text{ค่าต่ำสุดในช่วงคะแนน}}{\text{ช่วงคะแนนที่ต้องการแปรผล}}$$

$$\begin{aligned} \text{มาตรฐานประเมินค่า} &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ดังนั้นเกณฑ์ที่ใช้ในการการแปลความหมายของการให้คะแนนสามารถกำหนดได้ดังต่อไปนี้

เกณฑ์ช่วงคะแนน	ความหมายผลกระทบตามเกณฑ์ช่วงคะแนน
4.21 - 5.00	อยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 - 4.20	อยู่ในระดับมาก
2.61 - 3.40	อยู่ในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	อยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.80	อยู่ในระดับน้อยที่สุด

จากค่าข้างต้นสรุปได้ว่าระดับการวัดข้อมูลแบบอัตรภาค (Internal Scale) กำหนดคะแนนไว้ตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 5 ซึ่ง ระดับ 1 จะเป็นตัวแทนเกณฑ์ที่เป็นความคิดเห็นในทางลบที่สุด ส่วนระดับ 5 จะเป็นตัวแทนเกณฑ์ที่เป็นความคิดเห็นในทางบวกที่สุด

3.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องและแนะนำเพิ่มเติม ก่อนจะนำไปตรวจสอบคุณภาพอีกครั้ง โดยการหาดัชนีความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วย Index of Item Objective Congruence (IOC) (Rovinelli and Hambleton, 1977) จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิในด้านวิชาการและผู้เชี่ยวชาญในสายงานห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) จำนวน 5 ท่านซึ่งมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. ดร. สมยศ ตีรณวัฒน์นันท์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. คุณพรทิพย์ เส็กพิทยา ตำแหน่ง รองหัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมวัสดุ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (วิทยาเขตบางเขน)

3. คุณสุปรีย์ ปวริศร์พงษ์ ตำแหน่ง Head of Business Development APAC บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด

4. คุณจิราภรณ์ อรัญ ตำแหน่ง Head of Supply Chain Finance Costing APAC บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด

5. คุณสุกัญญา ตันตีสุข ตำแหน่ง Head of Business Development APAC บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด

เมื่อได้รับแบบประเมินของแบบสอบถามแล้ว ผู้ศึกษาได้ (1) ทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (2) ทดสอบความเชื่อมั่น โดยกำหนดสูตรการคำนวณค่าดังนี้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557)

### 3.2.4 การประเมินค่าเที่ยงตรง

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

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องของหัวข้อแบบสอบถามและวัตถุประสงค์

R คือ คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดค่าความเที่ยงตรงในการประเมินไว้เป็น 3 ระดับดังนี้

ค่า +1 คือ มีความสอดคล้อง

ค่า 0 คือ ไม่แน่ใจ

ค่า -1 คือ ไม่สอดคล้อง

โดยในแต่ละข้อในแบบสอบถามกำหนดให้ค่าความสอดคล้อง IOC ต้องมีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไปทุกข้อ หากข้อใดที่มีคะแนนต่ำกว่า 0.50 จะต้องมีการแก้ไขเพื่อมิให้เกิดความไม่สอดคล้องและไม่สามารถนำมาใช้ในแบบสอบถาม (พิชิต เทพวรรณ, 2554) และจะนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาปรับแก้หรือตัดทิ้งอีกครั้ง เมื่อได้ผลที่มีค่าสอดคล้องตามเกณฑ์ที่ 0.50 ขึ้นแล้ว จึงนำผลมาประเมินความเชื่อมั่น

3.2.5 ประเมินความเชื่อมั่น นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ไปทดลองกับประชากร ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ท่าน โดยในศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่นอกเหนือประชากรคือพนักงานในแผนกคลังสินค้าและโลจิสติกส์ บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด จำนวน 30 ท่าน เมื่อได้รับแบบสอบถามแล้ว นำมาตรวจให้คะแนน และประเมิน

หาความเชื่อมั่น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา  $\alpha$  – Coefficient) ของความเชื่อมั่นตามวิธีการคำนวณของครอนบาค (Cronbach's Alpha) (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2549) โดยกำหนดค่าคือ  $\alpha = 0.95$  (หรือ 95%) จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557) ซึ่งผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นจากแบบสอบถาม ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยค่า  $\alpha = 0.955$  หรือ 96% ผู้ศึกษาจึงนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบดังกล่าวมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ทำการรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามไปยังฝ่ายผลิตโรงงานพีแชนท์ คัสตัม ประเทศไทย จำกัด โดยผู้ศึกษาวางแผนดำเนินการตามลำดับดังต่อไปนี้

3.3.1 ช่วงระยะเวลาการเก็บข้อมูลในช่วง มกราคม ถึง กุมภาพันธ์ 2561 โดยเพื่อขยายเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ถึงวันที่ 2 มีนาคม 2561 เนื่องจากพนักงานในฝ่ายผลิตมีการเข้าช่วงเวลาดูแล บ่าย และค่ำ จึงอาจไม่สะดวกในการให้ข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงาน

3.3.2 รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งได้จากแบบสอบถามที่เก็บจากกลุ่มประชากรที่ศึกษา ซึ่งเป็นพนักงานในฝ่ายผลิต บริษัท พีแชนท์ คัสตัม จำกัด ประเทศไทย จำนวน 155 ตัวอย่าง

3.3.3 ค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงาน โดยค้นคว้าจากสื่อสิ่งพิมพ์ วารสารทางวิชาการ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดและวิธีการใช้หลักการสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ทั้งสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และ สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

### 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตโรงงานพีแชนท์ คัสตัม ประเทศไทย ได้ทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย

3.4.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลภาพรวมจากแบบสอบถามในส่วนหนึ่งของประชากร ในตอนที่ 1 ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ลักษณะของงานในฝ่ายผลิต สถานภาพ และ ประสบการณ์ทำงาน

3.4.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลของแบบสอบถามในตอนที่ 2 และ 3 ซึ่งในตอนที่ 2 เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านเครื่องจักรและภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งปัจจัยด้านเครื่องจักรประกอบด้วย รุ่นของเครื่องจักร ชนิดของเครื่องจักร (อัด โนมัติ และ กึ่งอัด โนมัติ) อายุของเครื่อง เวลาสูญเสีย ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำด้านการชี้แนะ ภาวะผู้นำด้านการผลักดัน ภาวะผู้นำด้านการควบคุมอารมณ์ และ ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนตอนที่ 3 ใช้อธิบายข้อมูลของแบบสอบถามในด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

3.4.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลของแบบสอบถามในตอนที่ 2 และ 3 ซึ่งในตอนที่ 2 เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านเครื่องจักรและภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งปัจจัยด้านเครื่องจักรประกอบด้วย รุ่นของเครื่องจักร ชนิดของเครื่องจักร (อัด โนมัติ และ กึ่งอัด โนมัติ) อายุของเครื่อง เวลาสูญเสีย ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพประกอบด้วย ภาวะผู้นำด้านการชี้แนะ ภาวะผู้นำด้านการผลักดัน ภาวะผู้นำด้านการควบคุมอารมณ์ และภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ประกอบด้วย

3.4.2.1 สถิติการวิเคราะห์ที (Independent t-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน ใช้ทดสอบสมมุติฐานที่ 1 ในด้านเพศชายและเพศหญิง (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557)

3.4.3 สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Analysis of Variance: ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยในการศึกษานี้จะใช้วิเคราะห์ตัวแปรปัจจัยด้านบุคคลที่เป็นลักษณะระดับอันดับ (Ordinal Scale) ประกอบด้วย อายุ การศึกษา รายได้ ลักษณะงาน สถานะภาพ และประสบการณ์ในการทำงาน

3.4.4 สถิติการวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD เพื่อใช้ในการทดสอบความแตกต่างรายคู่ว่ามีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ โดยนำผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนจาก ANOVA มาใช้ชี้แจงในกลุ่มต่าง ๆ ว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557)

3.4.5 สถิติการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557) ประกอบด้วยตัวแปรด้านปัจจัยเครื่องจักรที่เป็นข้อมูลอัตราภาค (Interval Scale) ระดับ 1-5 ซึ่งประกอบด้วย รุ่นของเครื่องจักร ชนิดของเครื่องจักร อายุของเครื่องจักร และเวลาสูญเสีย และตัวแปรด้านภาวะผู้นำซึ่งเป็นข้อมูลอัตราภาค (Interval Scale)

ประกอบด้วย ด้านการชี้นำ ด้านการผลักดัน ด้านการควบคุมอารมณ์ และด้านความสัมพันธ์กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการผลิต

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นค่าที่ชี้บ่งลักษณะความสัมพันธ์ ซึ่งอาจจะไปในทิศทาง เดียวกันหรือตรงกันข้ามกัน โดยจะมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง 1 ซึ่งสามารถแปลความหมายได้ว่า หากมีค่า เท่ากับ 1 หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้นอยู่ในระดับสูง แต่ในทางกลับกันหากมีค่าเป็น 0 (ศูนย์) หมายถึงตัวแปรนั้นไม่มีความสัมพันธ์กันเลย (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557)

การบอกระดับความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะสามารถพิจารณาได้ตาม เกณฑ์ดังต่อไปนี้ (Hinkle, Wiersma, & Jurs, 2003)

### ตารางที่ 3.5 การแปลค่าระดับความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ขนาดของความสัมพันธ์ ( $\gamma$ )	ความหมายระดับความสัมพันธ์
0.90 ถึง 1.00 (-0.90 ถึง -1.00)	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
0.70 ถึง 0.90 (-0.70 ถึง -0.90)	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
0.50 ถึง 0.70 (-0.50 ถึง -0.70)	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
0.30 ถึง 0.50 (-0.30 ถึง -0.50)	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
0.00 ถึง 0.30 (-0.00 ถึง -0.30)	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก

#### วิธีการวิเคราะห์สมมุติฐานในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด ผู้ศึกษาได้ตั้งสมมุติฐานและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

สมมุติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยด้านบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย (1) เพศ (2) อายุ (3) การศึกษา (4) รายได้ (5) ลักษณะงาน (6) สถานะภาพ และ (7) ประสบการณ์ทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) Independent sample t-test ใช้ วิเคราะห์ตัวแปร 2 กลุ่มที่มีความแตกต่างกัน และใช้สถิติ One-way ANOVA ในการวิเคราะห์สำหรับ ตัวแปรที่เป็นลักษณะมาตรอัตราส่วน (Ratio Scale)

โดยสมมุติฐานข้างต้นหากในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่  $\alpha = 0.05$  จากการ ใช้สถิติ One-way ANOVA ผู้ศึกษาจะทดสอบความแตกต่างเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD เพื่อใช้ในการ ทดสอบความแตกต่างรายคู่ว่ามีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ โดยนำผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนจาก ANOVA มาใช้ชี้บ่งในกลุ่มต่าง ๆ ว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557)

สมมุติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านเครื่องจักร ซึ่งประกอบด้วย (1) รุ่นของเครื่องจักร (2) ชนิดของเครื่องจักร (ระบบอัตโนมัติ/ระบบกึ่งอัตโนมัติ) (3) อายุของเครื่องจักร และ (4) เวลาสูญเสีย ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) สถิติการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's coefficient) เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557)

สมมุติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำด้านการชี้แนะ (2) ภาวะผู้นำด้านการผลักดัน (3) ภาวะผู้นำด้านการควบคุมอารมณ์ และ (4) ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) โดยใช้สถิติการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's coefficient) เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557)

จากสมมุติฐานข้างต้น ผู้ศึกษาจะได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 ต่อไป



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัท พีแซท คัสสัน (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษาได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีดำเนินการวิจัยตามบทที่ 3 ผู้ศึกษาแบ่งการนำเสนอเป็น 2 หัวข้อหลักดังต่อไปนี้

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านบุคลากรของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านเครื่องจักร
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำ
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
5. ผลวิเคราะห์การทดสอบสมมุติฐาน

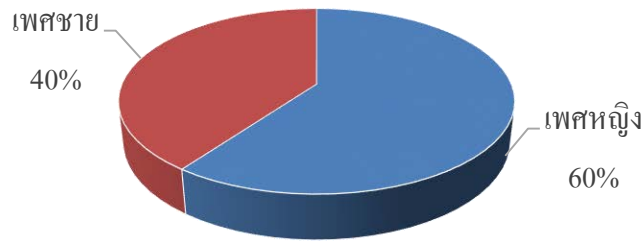
#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านบุคลากรของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) มีจำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย (1) เพศ (2) อายุ (3) ระดับการศึกษา (4) รายได้ต่อเดือน (5) ลักษณะงาน (6) สถานภาพ และ (7) ประสบการณ์ในการทำงาน โดยจำแนกข้อมูลออกเป็นจำนวนและร้อยละดังตารางที่ 4.1 ถึง 4.7 และแผนภูมิที่ 4.1 ถึง 4.7 ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 4.1** แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากรของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
เพศหญิง	93	60.00
เพศชาย	62	40.00
รวม	155	100.00



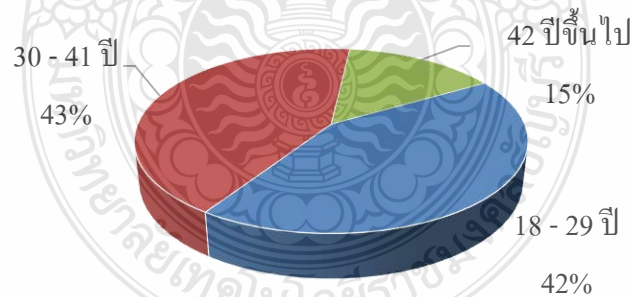


ภาพที่ 4.1 แสดงค่าร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากรของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ

จากตารางที่ 4.1 และภาพที่ 4.1 พบว่า เพศของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานในฝ่ายผลิตที่มีจำนวนมากที่สุด คือ เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 60 ส่วนที่เหลือคือเพศชายโดยคิดเป็นร้อยละ 40

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากรของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ระหว่าง 18 - 29 ปี	66	42.60
ระหว่าง 30 - 41 ปี	66	42.60
42 ปีขึ้นไป	23	14.80
<b>รวม</b>	<b>155</b>	<b>100.00</b>

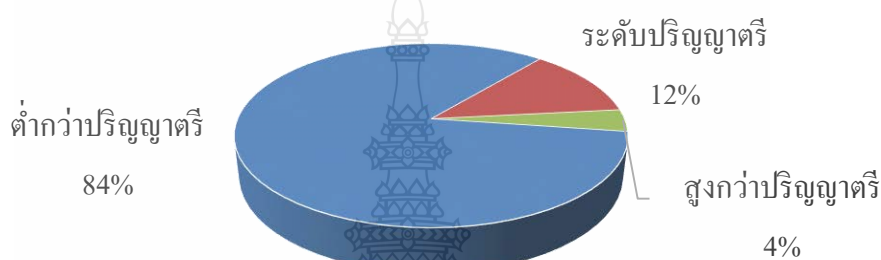


ภาพที่ 4.2 แสดงค่าร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากรของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุ

จากตารางที่ 4.2 และภาพที่ 4.2 พบว่า อายุของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานในฝ่ายผลิตที่มีจำนวนเท่ากันคือ อายุระหว่าง 18-29 ปี และ ระหว่าง 30-41 ซึ่งมีจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 66 ส่วนพนักงานในฝ่ายผลิตที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือพนักงานที่มีอายุ 42 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 15

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากรของผู้ตอบแบบสอบถามด้านการศึกษา

การศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	130	83.90
ระดับปริญญาตรี	19	12.30
สูงกว่าระดับปริญญาตรี	6	3.90
<b>รวม</b>	<b>155</b>	<b>100.00</b>

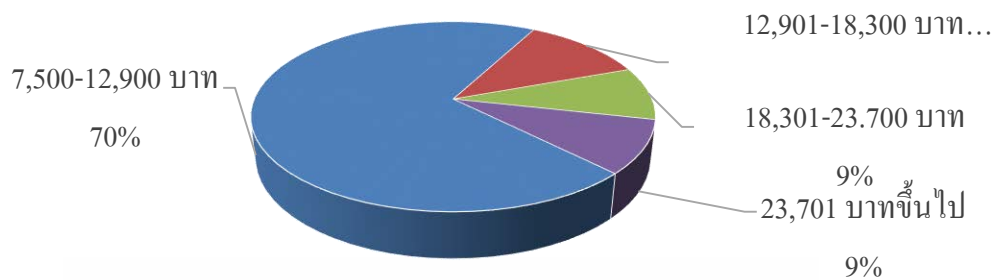


ภาพที่ 4.3 แสดงค่าร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากรของผู้ตอบแบบสอบถามด้านการศึกษา

จากตารางที่ 4.3 และภาพที่ 4-3 พบว่า ข้อมูลด้านระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานในฝ่ายผลิตที่มีจำนวนมากที่สุดคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 84 ต่อมาคือระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 12.30 และ สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 4

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากรของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรายได้

รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
ระหว่าง 7,500 - 12,900 บาท	109	70.30
ระหว่าง 12,901 - 18,300 บาท	18	11.60
ระหว่าง 18,301 - 23,700 บาท	14	9.00
ตั้งแต่ 23,701 บาทขึ้นไป	14	9.00
<b>รวม</b>	<b>155</b>	<b>100.00</b>

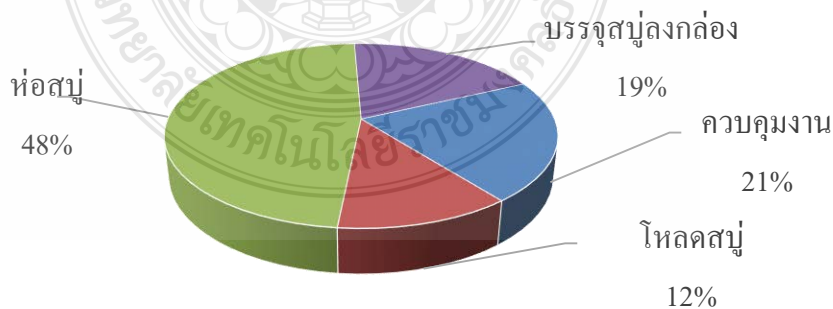


ภาพที่ 4.4 แสดงค่าร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากรของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรายได้

จากตารางที่ 4.4 และภาพที่ 4.4 พบว่า ข้อมูลด้านรายได้ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานในฝ่ายผลิต พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ที่ 7,500-12,900 บาท คิดเป็นร้อยละ 70 ต่อมาคือรายได้ที่อยู่ในระหว่าง 12,901-18,300 บาท คิดเป็นร้อยละ 12 ส่วนรายได้ของพนักงานที่อยู่ระหว่าง 18,301-23,700 บาท และ 23,701 บาทขึ้นไปมีจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 9

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลด้านบุคลากรของผู้ตอบแบบสอบถามด้านลักษณะงาน

ลักษณะงาน	จำนวน	ร้อยละ
ควบคุมงาน	33	21.30
โหลดสตู่	19	12.30
ห่อสตู่	74	47.70
บรรจุสตู่ลงกล่อง	29	18.70
<b>รวม</b>	<b>155</b>	<b>100.00</b>

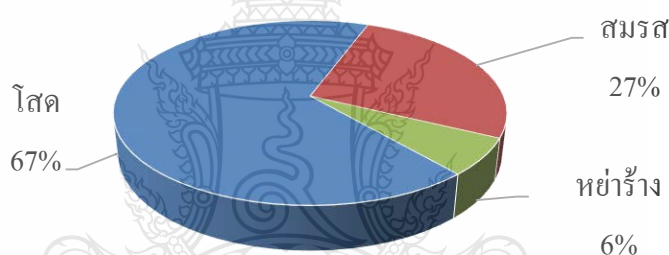


ภาพที่ 4.5 แสดงค่าร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากรของผู้ตอบแบบสอบถามด้านลักษณะงาน

จากตารางที่ 4.5 และภาพที่ 4.5 แสดงให้เห็นข้อมูลลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานในฝ่ายผลิต พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานห่อสบู่ คิดเป็นร้อยละ 48 ลำดับต่อมาคือควบคุมงาน คิดเป็นร้อยละ 21 ลำดับต่อมาคือบรรจุสบู่ลงกล่อง คิดเป็นร้อยละ 19 และพนักงานโหลดสบู่มีจำนวนน้อยที่สุดคือร้อยละ 12

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากรของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	104	67.10
สมรส	41	26.50
หย่าร้าง	10	6.50
<b>รวม</b>	<b>155</b>	<b>100.00</b>



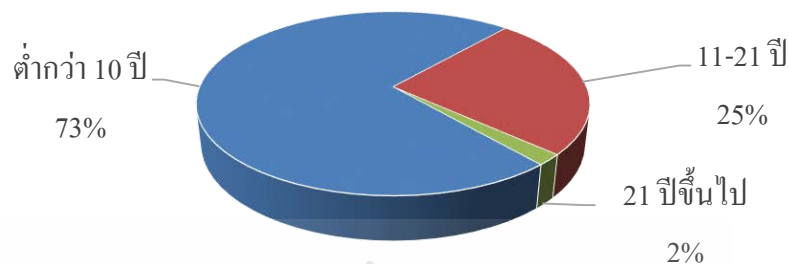
ภาพที่ 4.6 แสดงค่าร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากรของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพ

จากตารางที่ 4.6 และภาพที่ 4-6 แสดงให้เห็นข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานในฝ่ายผลิต พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีสถานะโสด คิดเป็นร้อยละ 67 ลำดับต่อมาคือสถานะสมรส คิดเป็นร้อยละ 27 และสถานะหย่าร้างมีจำนวนน้อยที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 6

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านประสบการณ์ทำงาน

ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10 ปี	113	72.90
ระหว่าง 11 -21 ปี	39	25.20
ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	3	1.90
<b>รวม</b>	<b>115</b>	<b>100.00</b>



ภาพที่ 4.7 แสดงค่าร้อยละของข้อมูลด้านบุคลากรของผู้ตอบแบบสอบถามด้านประสบการณ์ทำงาน

จากตารางที่ 4.7 และภาพที่ 4.7 แสดงให้เห็นข้อมูลประสบการณ์ทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานในฝ่ายผลิต พบว่าพนักงานที่มีจำนวนมากที่สุดคือพนักงานที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี รองลงมาคือพนักงานที่มีประสบการณ์ระหว่าง 11-21 ปี คิดเป็นร้อยละ 73 และน้อยที่สุดคือพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านเครื่องจักร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านเครื่องจักร โดยภาพรวมและจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย (1) เพศ (2) อายุ (3) ระดับการศึกษา (4) รายได้ต่อเดือน (5) ลักษณะงาน (6) สถานภาพ และ (7) ประสบการณ์ในการทำงาน โดยจำแนกข้อมูลออกเป็นจำนวนและร้อยละดังตารางที่ 4.8 ถึง 4.11 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นด้านรุ่นของเครื่องจักรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิต โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ภาพรวมข้อคิดเห็นด้านรุ่นของเครื่องจักรกับประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
	5	4	3	2	1				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. เครื่องจักรรุ่นเก่ามีผลต่อจำนวนที่ผลิตได้	18.1	51.0	30.3	0.6	0.0	3.86	0.703	มาก	5
2. เครื่องจักรรุ่นเก่ามีผลต่อเวลาในการทำงาน	19.4	48.4	31.0	1.3	0.0	3.86	0.734	มาก	4

ตารางที่ 4.8 วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นด้านรุ่นของเครื่องจักรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิต โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ต่อ)

ภาพรวมข้อคิดเห็นด้านรุ่นของเครื่องจักรกับประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
	5	4	3	2	1				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
3. เครื่องจักรรุ่นเก่ามีผลต่อปริมาณการเกิดของเสียไม่ได้คุณภาพ	23.2	43.2	28.4	5.2	0.0	3.85	0.839	มาก	6
4. เครื่องจักรรุ่นใหม่ส่งผลให้ได้ปริมาณมากขึ้นในเวลาทำงานเท่าเดิม	24.5	52.9	21.9	0.6	0.0	4.01	0.702	มาก	3
5. เครื่องจักรรุ่นใหม่จะทำให้เกิดคุณภาพสินค้าดีขึ้น	27.7	47.7	24.5	0.0	0.0	4.03	0.725	มาก	2
6. เครื่องจักรรุ่นใหม่จะส่งผลให้กระบวนการผลิตเร็วขึ้น	41.3	35.5	22.6	0.6	0.0	4.17	0.799	มาก	1
<b>ค่าเฉลี่ยความเห็นรวม</b>						<b>3.96</b>	<b>0.750</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมข้อคิดเห็นด้านรุ่นของเครื่องจักรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ซึ่งอยู่ในระดับส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.96 โดยเครื่องจักรรุ่นใหม่จะส่งผลให้กระบวนการผลิตเร็วขึ้น ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นอันดับแรก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.17 แต่ทั้งนี้ปัจจัยอื่น ๆ ยังคงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งหากเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยแล้ว ปัจจัยที่รองลงมาคือเครื่องจักรรุ่นใหม่จะส่งผลให้กระบวนการผลิตสินค้าดีขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.03 ต่อมาคือเครื่องจักรรุ่นใหม่ส่งผลให้ได้ปริมาณมากขึ้นในเวลาทำงานเท่าเดิม โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.01 สำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักรซึ่งอยู่ในระดับลดหลั่นกันไปตามลำดับตามที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.9 วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นด้านชนิดของเครื่องจักรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิต โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ภาพรวมข้อคิดเห็นด้าน ชนิดของเครื่องจักร กับประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปล ผล	อันดับ
	5	4	3	2	1				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1.เครื่องจักรในปัจจุบันเป็นระบบกึ่งอัตโนมัติ	20.0	46.5	31.6	1.9	0.0	3.85	0.757	มาก	4
2. ผู้บริหารควรมีการพิจารณาปรับปรุงเครื่องจักรให้เป็นระบบอัตโนมัติมากขึ้น	25.2	49.0	23.9	1.9	0.0	3.97	0.755	มาก	3
3. ระบบของเครื่องจักรส่งผลต่อจำนวนที่ผลผลิตได้	21.9	60.6	16.8	0.6	0.0	4.04	0.643	มาก	1
4. เครื่องจักรที่เป็นระบบอัตโนมัติจะส่งผลให้จำนวนผลิตที่เพิ่มขึ้น	26.5	49.7	23.9	0.0	0.0	4.03	0.711	มาก	2
<b>ค่าเฉลี่ยความเห็นรวม</b>						<b>3.97</b>	<b>0.717</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมข้อคิดเห็นด้านชนิดของเครื่องจักรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ซึ่งอยู่ในระดับส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.97 โดยระบบเครื่องจักรจะส่งผลให้ผลจำนวนที่ผลผลิตได้ ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นอันดับแรก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.04 แต่ทั้งนี้ปัจจัยอื่น ๆ ยังคงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งหากเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยแล้ว ปัจจัยที่รองลงมาคือเครื่องจักรระบบอัตโนมัติจะส่งผลกระทบต่อจำนวนผลิตที่เพิ่มขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.03 ต่อมาคือ ผู้บริหารควรมีการพิจารณาปรับปรุงเครื่องจักรให้เป็นระบบอัตโนมัติมากขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.97 และสุดท้ายคือเครื่องจักรในปัจจุบันเป็นระบบกึ่งอัตโนมัติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.85

ตารางที่ 4.10 วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นด้านอายุของเครื่องจักรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิต โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ภาพรวมข้อคิดเห็นด้านอายุของ เครื่องจักรกับประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปล ผล	อันดับ
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด				
1. อายุเครื่องจักรมีผลต่อ ปริมาณการผลิต	21.3	49.7	25.8	1.9	1.3	3.88	0.809	มาก	1
2. เครื่องจักรที่มีอายุการใช้งาน น้อยจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ การผลิตเพิ่มขึ้น	16.8	45.2	32.9	5.2	0.0	3.74	0.798	มาก	5
3. อายุของเครื่องจักรไม่มีผล ต่อประสิทธิภาพ	17.4	51.6	22.6	7.1	1.3	3.77	0.867	มาก	3
4. เครื่องจักรอายุใช้งานน้อยจะ ทำให้เกิดของเสียน้อยกว่า	23.9	36.1	34.8	5.2	0.0	3.79	0.868	มาก	2
5. เครื่องจักรที่อายุใช้งานน้อย จะมีประสิทธิภาพมากกว่า เครื่องจักรที่มีอายุการใช้งาน เสมอ	25.2	36.8	25.8	12.3	0.0	3.75	0.971	มาก	4
<b>ค่าเฉลี่ยความเห็นรวม</b>						<b>3.79</b>	<b>0.862</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมข้อคิดเห็นด้านอายุของเครื่องจักรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ซึ่งอยู่ในระดับส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 โดยอายุเครื่องจักรมีผลต่อปริมาณการผลิต ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นอันดับแรก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 แต่ทั้งนี้ปัจจัยอื่น ๆ ยังคงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งหากเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยแล้ว ปัจจัยที่รองลงมาคือเครื่องจักรอายุใช้งานน้อยจะทำให้เกิดของเสียน้อยกว่า โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 ต่อมาคืออายุของเครื่องจักรไม่มีผลต่อประสิทธิภาพ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.77 สำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักรซึ่งอยู่ในระดับลดหลั่นกันไปตามลำดับตามที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.10



ตารางที่ 4.11 วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นด้านเวลาสูญเสียของเครื่องจักรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิต โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ภาพรวมข้อคิดเห็นด้านเวลาสูญเสียของเครื่องจักรกับประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
	5	4	3	2	1				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. การทำงานของเครื่องจักรที่ไม่เต็มประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดเวลาสูญเสีย	20.6	63.2	14.8	1.3	0.0	4.03	0.639	มาก	1
2. เวลาสูญเสียมีผลมาจากกระบวนการผลิต เช่น เมื่อมีการเปลี่ยนแผนการผลิต เป็นต้น	18.7	54.2	22.6	4.5	0.0	3.87	0.762	มาก	4
3. ความเสียหายของเครื่องจักรแม้เพียงเล็กน้อยจะส่งผลต่อเวลาสูญเสีย	23.9	40.6	34.2	1.3	0.0	3.87	0.787	มาก	3
4. วิธีการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีผลต่อเวลาสูญเสีย	28.4	40.0	27.1	4.5	0.0	3.92	0.857	มาก	2
<b>ค่าเฉลี่ยความเห็นรวม</b>						<b>3.92</b>	<b>0.761</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมข้อคิดเห็นด้านเวลาสูญเสียที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ซึ่งอยู่ในระดับส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.92 โดยการทำงานของเครื่องจักรที่ไม่เต็มประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดเวลาสูญเสีย ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นอันดับแรก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.03 ปัจจัยที่รองลงมาคือวิธีการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีผลต่อเวลาสูญเสีย โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.92 ต่อมาคือความเสียหายของเครื่องจักรแม้เพียงเล็กน้อย จะส่งผลต่อเวลาสูญเสีย โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.87 และสุดท้ายคือเวลาสูญเสียมาจากกระบวนการผลิต เช่น เมื่อมีการเปลี่ยนแผนการผลิต เป็นต้น โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.87

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำโดยภาพรวมโดยจำแนกข้อมูลออกเป็นจำนวนและร้อยละ ดังตารางที่ 4.12 ถึง 4.15 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.12 วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการชี้หน้าที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิต โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ภาพรวมข้อคิดเห็น ภาวะผู้นำด้านการชี้ นำกับประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปล ผล	อันดับ
	5	4	3	2	1				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านได้รับการสื่อสารเรื่อง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีแรง มุ่งมั่นในการไปให้ถึงวิสัยทัศน์	19.4	52.3	27.1	1.3	0.0	3.90	0.713	มาก	1
2. ท่านชอบที่จะทำงานตาม เป้าหมายที่วางไว้มากกว่า พยายามเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย	19.4	51.6	28.4	0.6	0.0	3.90	0.704	มาก	2
3. ท่านเต็มใจทำงานที่ได้รับ มอบหมายอย่างเต็มกำลังแม้ว่า จะไม่ใช่งานที่ถนัดก็ตาม	15.5	54.8	26.5	2.6	0.6	3.82	0.743	มาก	3
4. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้รับ มอบหมายให้ทำงานอื่น ที่ ไม่ใช่งานที่ท่านทำเป็นประจำ	22.6	31.0	34.8	3.9	7.7	3.57	1.117	มาก	5
5. เมื่อได้รับมอบหมายงาน ใหม่ ท่านจะศึกษาหาความรู้ เพื่อให้การทำงานมี ประสิทธิภาพ	21.3	38.7	38.1	1.9	0.0	3.79	0.795	มาก	4
<b>ค่าเฉลี่ยความเห็นรวม</b>						<b>3.80</b>	<b>0.814</b>		

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมข้อคิดเห็นภาวะผู้นำด้านการชี้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ซึ่งอยู่ในระดับส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.80 ปัจจัยด้านการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีแรงมุ่งมั่นในการไปให้ถึงวิสัยทัศน์ ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นอันดับแรก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.90 แต่ทั้งนี้ปัจจัยอื่น ๆ ยังคงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งหากเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยแล้ว ปัจจัยที่รองลงมาคือการทำงานตามเป้าหมาย โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.90 ต่อมาคือความเต็มใจในการทำงานให้เต็มประสิทธิภาพ แม้มิใช่งานที่ตนถนัด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 สำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องลดหลั่นกันไป

**ตารางที่ 4.13** วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการผลักดันที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิต โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ภาพรวมข้อคิดเห็นภาวะผู้นำ ด้านการผลักดัน กับประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปล ผล	อันดับ
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด				
1. ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมในการ ทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ	31.0	49.7	18.7	0.0	0.6	4.10	0.740	มาก	1
2. ท่านรู้สึกว่าตำแหน่งของ ท่านมีความสำคัญต่อ ความสำเร็จของการผลิต	25.8	47.1	24.5	1.3	1.3	3.95	0.820	มาก	3
3. ท่านมีความคิดสร้างสรรค์ใน การปรับปรุงคุณภาพงานให้ดีขึ้น	15.5	44.5	28.4	11.6	0.0	3.64	0.882	มาก	5
4. ท่านพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	23.9	51.6	22.6	1.9	0.0	3.97	0.738	มาก	2
5. ท่านไม่เกรงกลัวต่อการ แก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในงาน ที่ทำ	21.3	43.2	32.9	2.6	0.0	3.83	0.788	มาก	4
<b>ค่าเฉลี่ยความเห็นรวม</b>						<b>3.89</b>	<b>0.794</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมข้อคิดเห็นภาวะผู้นำด้านการชี้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ซึ่งอยู่ในระดับส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการทำให้เป้าหมายบรรลุความสำเร็จ ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นอันดับแรก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.10 แต่ปัจจัยอื่น ๆ ยังคงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากเช่นกัน หากเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยแล้ว ปัจจัยที่รองลงมาคือความพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.97 สำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับลดหลั่นกันไปตามลำดับ

**ตารางที่ 4.14** วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการควบคุมอารมณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิต โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ภาพรวมข้อคิดเห็นภาวะผู้นำ ด้านการควบคุมอารมณ์ กับประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปล ผล	อันดับ
	5	4	3	2	1				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านต้องคอยสังเกตอารมณ์ ของผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง ที่ต้องประชุมร่วมกัน	20.0	49.7	28.4	1.3	0.6	3.87	0.762	มาก	1
2. ท่านต้องคอยปรับตัวให้เข้า กับอารมณ์ของผู้บังคับบัญชา	16.8	41.3	38.1	3.2	0.6	3.70	0.807	มาก	4
3. ท่านสังเกตเห็นการ เปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ของ ผู้บังคับบัญชาได้ชัดเจน	22.6	41.9	30.3	4.5	0.6	3.81	0.859	มาก	2
4. เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่เคย ต่อว่าอย่างรุนแรง	16.1	45.2	26.5	6.5	5.8	3.59	1.024	มาก	5
5. ท่านรู้สึกสบายใจหากได้ รายงานปัญหาให้ ผู้บังคับบัญชาทราบ	20.6	39.4	32.9	3.9	3.2	3.70	0.948	มาก	3
<b>ค่าเฉลี่ยความเห็นรวม</b>						<b>3.73</b>	<b>0.880</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมข้อคิดเห็นภาวะผู้นำด้านการควบคุมอารมณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ซึ่งอยู่ในระดับส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 การคอยสังเกตอารมณ์ของผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นอันดับแรก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.87 แต่ทั้งนี้ปัจจัยอื่น ๆ ยังคงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งหากเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยแล้ว ปัจจัยที่รองลงมาคือการคอยปรับตัวให้เข้ากับอารมณ์ของผู้บังคับบัญชา โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.81 ต่อมาคือการรายงานปัญหาให้ผู้บังคับบัญชาทราบ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.97 สำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับลดหลั่นกันไปตามลำดับตามที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.14

**ตารางที่ 4.15** วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิต โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ภาพรวมข้อคิดเห็นภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด				
1. เมื่อพบปัญหาผู้บังคับบัญชาจะนำทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหา	23.2	49.0	22.6	1.9	3.2	3.87	0.902	มาก	1
2. ท่านสามารถสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา	18.1	49.7	27.1	3.9	1.3	3.79	0.827	มาก	2
3. ผู้บังคับบัญชาใส่ใจในเรื่องอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา	22.6	33.5	34.8	5.8	3.2	3.66	0.995	มาก	4
4. ผู้บังคับบัญชาทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ	21.9	36.8	32.9	3.2	5.2	3.67	1.020	มาก	3
5. ท่านได้ข้อคิดที่สร้างสรรค์จากผู้บังคับบัญชาของท่านเสมอ	24.5	32.9	25.2	14.2	3.2	3.61	1.101	มาก	5
<b>ค่าเฉลี่ยความเห็นรวม</b>						<b>3.72</b>	<b>0.97</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมข้อคิดเห็นด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ซึ่งอยู่ในระดับส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.72 การใช้มนุษยสัมพันธ์อันดีมาใช้ในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหา เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นอันดับแรก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.87 แต่ทั้งนี้ปัจจัยอื่น ๆ ยังคงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งหากเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยแล้ว ปัจจัยที่รองลงมาคือการสื่อสารใกล้ชิด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 ต่อมาคือความรู้สึกว่าตนเองเป็นคนสำคัญของผู้บังคับบัญชา โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.67 สำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับลดหลั่นกันไปตามลำดับตามที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.15

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้านประกอบด้วย (1) ด้านผลผลิต (2) ด้านเวลา และ (3) ด้านคุณภาพ โดยจำแนกข้อมูลออกเป็นจำนวนและร้อยละดังตารางที่ 4.16 ถึง 4.18 ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 4.16** วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการผลิตในด้านผลผลิต โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ภาพรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพในการผลิต ด้านผลผลิต	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปล ผล	อันดับ
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด				
1. ท่านสามารถส่งมอบ ผลผลิตได้ตามปริมาณที่ กำหนดไว้ทุกครั้ง	12.9	60.6	26.5	0.0	0.0	3.86	0.615	มาก	4
2. ท่านรู้สึกทำท่าย กับปริมาณ แผนการผลิตที่ท่านได้รับ มอบหมายทุกครั้ง	14.2	60.6	24.5	0.6	0.0	3.88	0.634	มาก	3
3. ท่านสามารถส่งมอบ ผลผลิตได้มากกว่าแผนที่ตั้ง ไว้ทุกครั้ง	21.3	49.7	24.5	4.5	0.0	3.88	0.792	มาก	2

ตารางที่ 4.16 วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการผลิตในด้านผลผลิต โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ต่อ)

ภาพรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพในการผลิต ด้านผลผลิต	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
	5	4	3	2	1				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
4. ท่านแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นเพื่อส่งมอบให้ได้ ตามจำนวนที่กำหนด	18.7	52.9	27.7	0.6	0.0	3.90	0.695	มาก	1
5. ท่านรู้สึกพอใจใน ปริมาณผลผลิตที่ส่งมอบ ในระดับใด	18.1	46.5	32.3	3.2	0.0	3.79	0.770	มาก	5
<b>ค่าเฉลี่ยความเห็นรวม</b>						<b>3.86</b>	<b>0.701</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมข้อคิดเห็นด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.86 โดยการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ส่งมอบได้ตามจำนวนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นอันดับแรก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.90 แต่ทั้งนี้ ปัจจัยอื่น ๆ ยังคงส่งผลต่อประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งหากเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยแล้ว ปัจจัยที่รองลงมาความมุ่งมั่นในการส่งมอบให้ครบตามจำนวน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 ต่อมาคือการยอมรับในความท้าทายด้านปริมาณงาน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 สำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับลดหลั่นกันไปตามลำดับตามที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.17 วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการผลิตในด้านเวลา โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ภาพรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการผลิตด้านเวลา	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
	5	4	3	2	1				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านสามารถส่งมอบผลผลิตได้ตามเวลาที่ได้กำหนดไว้ทุกครั้ง	16.8	42.6	39.4	0.6	0.6	3.74	0.763	มาก	1
2. ท่านสามารถส่งมอบผลผลิตได้มากกว่าจำนวนที่วางแผนไว้ทุกครั้ง	14.8	45.8	28.4	10.3	0.6	3.64	0.882	มาก	4
3. ท่านคิดว่าจำนวนตามแผนการผลิตเหมาะสมกับเวลาที่ทำงาน	18.1	40.0	28.4	12.9	0.6	3.62	0.948	มาก	5
4. ท่านคิดว่าเวลากับปริมาณงานที่ได้มีความเหมาะสม	18.7	36.8	40.6	3.2	0.6	3.70	0.833	มาก	2
5. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อส่งมอบให้ได้ทันตามเวลาที่กำหนด	18.1	42.6	26.5	11.6	1.3	3.65	0.952	มาก	3
<b>ค่าเฉลี่ยความเห็นรวม</b>						<b>3.67</b>	<b>0.876</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมข้อคิดเห็นด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.67 โดยการส่งมอบผลผลิตให้ทันตามเวลาเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นอันดับแรก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 แต่ทั้งนี้ปัจจัยอื่น ๆ ยังคงส่งผลต่อประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งหากเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยแล้ว ปัจจัยที่รองลงมาก็คือความเหมาะสมของปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.70 ต่อมาคือการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ผลผลิตสามารถส่งมอบได้ตามกำหนด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.65 สำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับลดหลั่นกันไปตามลำดับตามที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.17



ตารางที่ 4.18 วิเคราะห์ภาพรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการผลิตในด้านคุณภาพ โดยแสดงตามจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ภาพรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการผลิตด้านคุณภาพ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
	5	4	3	2	1				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านส่งมอบผลผลิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ทุกครั้ง	25.8	49.0	23.2	1.3	0.6	3.98	0.777	มาก	3
2. ความรู้ความเข้าใจของท่านในเรื่องคุณภาพการผลิตอยู่ในระดับใด	15.5	62.6	19.4	2.6	0.0	3.91	0.668	มาก	5
3. ท่านรู้สึกพอใจในคุณภาพของผลผลิตของท่านในระดับใด	23.2	50.3	25.8	0.6	0.0	3.96	0.720	มาก	4
4. หากพบปัญหาด้านคุณภาพขณะทำงาน ท่านแจ้งให้ผู้บังคับขาทราบทันที	40.6	38.7	20.0	0.0	0.6	4.19	0.796	มาก	1
5. การแก้ไขงานของท่านอยู่ในระดับใด	31.0	45.2	23.2	0.6	0.0	4.06	0.753	มาก	2
<b>ค่าเฉลี่ยความเห็นรวม</b>						<b>4.02</b>	<b>0.743</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมข้อคิดเห็นด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.02 โดยการแจ้งปัญหาด้านคุณภาพให้ผู้บังคับบัญชาทราบทันที ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นอันดับแรก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.19 แต่ทั้งนี้ปัจจัยอื่น ๆ ยังคงส่งผลต่อประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งหากเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยแล้ว ปัจจัยที่รองลงมาคือการแก้ไขงานจากปัญหาคุณภาพมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.06 ต่อมาคือการส่งมอบงานให้ได้ตามคุณภาพที่กำหนด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.98 สำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับลดหลั่นกันไปตามลำดับตามที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.18

5. ผลวิเคราะห์การทดสอบสมมุติฐานปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สมมุติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยด้านบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย (1) เพศ (2) อายุ (3) การศึกษา (4) รายได้ (5) ลักษณะงาน (6) สถานะภาพ และ (7) ประสบการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) Independent sample t-test ใช้วิเคราะห์ตัวแปร 2 กลุ่มที่มีความแตกต่างกัน (Nominal Scale) และ ใช้สถิติ One-way ANOVA ในการวิเคราะห์สำหรับตัวแปรที่เป็นลักษณะระดับอันดับ (Ordinal Scale)

สมมุติฐานที่ 1.1 เพศที่ต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.19** แสดงค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเพศ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	เพศหญิง		เพศชาย		t-Value	P-Value
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
ประสิทธิภาพในภาพรวม	3.78	0.470	3.96	0.429	-2.403	<b>0.017*</b>
1. ประสิทธิภาพในด้านผลผลิต	3.77	0.530	4.00	0.467	-2.813	<b>0.006*</b>
2. ประสิทธิภาพในด้านเวลา	3.60	0.740	3.77	0.693	-1.445	0.150
3. ประสิทธิภาพด้านคุณภาพ	3.97	0.545	4.10	0.544	-1.481	0.141

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติที่ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านเพศที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศที่ต่างกันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในภาพรวมประสิทธิภาพแตกต่างกัน (0.017) โดยเพศชายจะส่งต่อประสิทธิภาพมากกว่าเพศหญิง ในขณะที่เพศที่ต่างกันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในด้านผลผลิตที่ต่างกัน (0.006) โดยพบว่าเพศชายจะส่งผลต่อประสิทธิภาพมากกว่าเพศหญิงเช่นกัน

สมมุติฐานที่ 1.2 อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ประสิทธิภาพในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.752	0.376		
					1.787	0.171
	ภายในกลุ่ม	152	31.969	0.210		
	รวม	154	32.721			
1. ประสิทธิภาพด้านผลผลิต	ระหว่างกลุ่ม	2	0.253	0.126		
					0.469	0.626
	ภายในกลุ่ม	152	40.928	0.269		
	รวม	154	41.180			
2. ประสิทธิภาพด้านเวลา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.753	0.876		
					1.686	0.189
	ภายในกลุ่ม	152	79.002	0.520		
	รวม	154	80.755			
3. ประสิทธิภาพด้านคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.709	0.354		
					1.189	0.307
	ภายในกลุ่ม	152	45.305	0.298		
	รวม	154	46.041			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถามตามตารางที่ 4.20 พบว่าในภาพรวมด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพจำแนกตามด้านผลผลิต เวลา และคุณภาพไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐานที่ 1.3 ระดับการศึกษาแตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ประสิทธิภาพในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	2.162	1.081	5.377	0.006*
	ภายในกลุ่ม	152	30.559	0.201		
	รวม	154	32.732			
1. ประสิทธิภาพด้านผลผลิต	ระหว่างกลุ่ม	2	1.759	0.880	3.391	0.036*
	ภายในกลุ่ม	152	39.421	0.259		
	รวม	154	41.180			
2. ประสิทธิภาพด้านเวลา	ระหว่างกลุ่ม	2	2.988	1.494	2.921	0.057
	ภายในกลุ่ม	152	77.767	0.512		
	รวม	154	80.755			
3. ประสิทธิภาพด้านคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.277	1.138	3.956	0.021*
	ภายในกลุ่ม	152	43.737	0.288		
	รวม	154	46.014			
	รวม	154	74.348			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามตามตารางที่ 4.21 พบว่าการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพในภาพรวม ด้านผลผลิต และด้านคุณภาพที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธี LSD (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557) ทั้งในด้านภาพรวมประสิทธิภาพทุกด้าน และส่วนย่อยประกอบด้วยประสิทธิภาพด้านผลผลิต และด้านคุณภาพ ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4.22-4.24

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงานในภาพรวม จำแนกตามการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่

Dependent Variable	(I) การศึกษา	(J) การศึกษา	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ประสิทธิภาพ ในภาพรวม	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ระดับ ปริญญาตรี	-0.262	0.110	<b>0.019*</b>	-0.48	-0.04
		สูงกว่า ปริญญาตรี	-0.455	0.187	<b>0.016*</b>	-0.82	-0.08
	ระดับ ปริญญาตรี	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	0.26	0.110	<b>0.019*</b>	0.04	0.48
		สูงกว่า ปริญญาตรี	-0.192	0.210	0.361	-0.61	0.22
	สูงกว่า ปริญญาตรี	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	0.455	0.187	<b>0.016*</b>	0.08	0.82
		ระดับ ปริญญาตรี	0.192	0.210	0.361	-0.22	0.61

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 เมื่อทดสอบความแตกต่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพในภาพรวม จำแนกตามการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ โดยกลุ่มพนักงานที่ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในภาพรวมน้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต จำแนกตามการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่

Dependent Variable	(I) การศึกษา	(J) การศึกษา	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ประสิทธิภาพด้านผลผลิต	ต่ำกว่า	ระดับ	-0.267	0.125	<b>0.034*</b>	-0.51	-0.02
		ปริญญาตรี					
		สูงกว่า	-0.350	0.213	0.102	-0.77	0.07
		ปริญญาตรี					
		ต่ำกว่า	0.267	0.125	<b>0.034*</b>	0.02	0.51
		ปริญญาตรี					
	ระดับ	สูงกว่า	-0.082	0.238	0.730	-0.55	0.39
		ปริญญาตรี					
		ต่ำกว่า	0.350	0.213	0.102	-0.07	0.77
		ปริญญาตรี					
		สูงกว่า	0.082	0.238	0.730	-0.39	0.55
		ปริญญาตรี					

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 เมื่อทดสอบความแตกต่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านผลผลิต จำแนกตามการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าระดับการศึกษา ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านผลผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ คือ โดยกลุ่มพนักงานที่ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจะส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านผลผลิตน้อยกว่ากลุ่มพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ จำแนกตามการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่

Dependent Variable	(I) การศึกษา	(J) การศึกษา	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ประสิทธิภาพด้านคุณภาพ	ต่ำกว่า	ระดับ	-0.158	0.132	0.231	-0.42	0.10
		ปริญญาตรี					
	ปริญญาตรี	สูงกว่า	-0.588	0.224	<b>0.010*</b>	-1.03	-0.15
	ปริญญาตรี						
	ระดับ	ต่ำกว่า	0.158	0.132	0.231	-0.10	0.42
		ปริญญาตรี					
	ปริญญาตรี	สูงกว่า	-0.430	0.251	0.089	-0.93	0.07
	ปริญญาตรี						
	สูงกว่า	ต่ำกว่า	0.588	0.224	<b>0.010*</b>	0.15	1.03
		ปริญญาตรี					
	ปริญญาตรี	ระดับ	0.430	0.251	0.089	-0.07	0.93
	ปริญญาตรี						

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 เมื่อทดสอบความแตกต่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ จำแนกตามการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าระดับการศึกษา ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ คือ โดยกลุ่มพนักงานที่ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพด้านคุณภาพน้อยกว่ากลุ่มพนักงานที่มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี

สมมุติฐานที่ 1.4 รายได้แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ประสิทธิภาพในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	3.882	1.294	6.776	0.000*
	ภายในกลุ่ม	151	28.838	0.191		
	รวม	154	32.721			
1. ประสิทธิภาพด้านผลผลิต	ระหว่างกลุ่ม	3	3.335	1.112	4.436	0.005*
	ภายในกลุ่ม	151	37.845	0.251		
	รวม	154	41.180			
2. ประสิทธิภาพด้านเวลา	ระหว่างกลุ่ม	3	7.579	2.526	5.213	0.002*
	ภายในกลุ่ม	151	73.176	0.485		
	รวม	154	80.755			
3. ประสิทธิภาพด้านคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	3	4.148	1.383	4.987	0.003*
	ภายในกลุ่ม	151	41.866	0.277		
	รวม	154	46.014			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ จำแนกตามรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามตามตารางที่ 4.25 พบว่ารายได้ที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพที่ต่างกัน ในภาพรวมด้านประสิทธิภาพและองค์ประกอบ 3 ด้าน ที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธี LSD ในภาพรวมด้านประสิทธิภาพและองค์ประกอบ 3 ด้าน (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557) ซึ่งปรากฏผลดังที่ 4.26-4.29



ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวม จำแนกตามรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่

Dependent Variable	(I) รายได้ (บาท)	(J) รายได้ (บาท)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ประสิทธิภาพในภาพรวม	7,500 -12,900	12,901-18,300	-0.229	0.111	<b>0.042*</b>	-0.45	-0.01
		18,301 - 23,700	-0.347	0.124	0.006*	-0.59	-0.10
		23,701 ขึ้นไป	-0.442	0.124	<b>0.000*</b>	-0.69	-0.20
	12,901-18,300	7,500-12,900	0.229	0.111	<b>0.042*</b>	0.01	0.45
		18,301 - 23,700	-0.119	0.156	0.448	-0.43	0.19
		23,701 ขึ้นไป	-0.214	0.156	0.172	-0.52	0.09
	18,301 - 23,700	7,500-12,900	0.347	0.124	<b>0.006*</b>	0.10	0.59
		12,901-18,300	0.119	0.156	0.448	-0.19	0.43
		23,701 ขึ้นไป	-0.095	0.165	0.565	-0.42	0.23
	23,701 ขึ้นไป	7,500-12,900	0.442	0.124	<b>0.000*</b>	0.20	0.69
		12,901-18,300	0.214	0.156	0.172	-0.09	0.52
		18,301 - 23,700	0.095	0.165	0.565	-0.23	0.42

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 เมื่อทดสอบความแตกต่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพในภาพรวม จำแนกตามการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ารายได้ต่อเดือนส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ คือ กลุ่มของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 7,500-12,900 จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในภาพรวมน้อยกว่ากับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในกลุ่มอื่น ๆ

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต จำแนกตามรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่

Dependent Variable	(I) รายได้ (บาท)	(J) รายได้ (บาท)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ประสิทธิภาพด้านผลผลิต	7,500 -12,900	12,901-18,300	-0.192	0.127	0.133	-0.44	0.06
		18,301 - 23,700	-0.311	0.142	<b>0.030*</b>	-0.59	-0.03
		23,701 ขึ้นไป	-0.426	0.142	<b>0.003*</b>	-0.71	-0.14
	12,901-18,300	7,500-12,900	0.192	0.127	0.133	-0.06	0.44
		18,301 - 23,700	-0.119	0.178	0.506	-0.47	0.23
		23,701 ขึ้นไป	-0.233	0.178	0.193	-0.59	0.12
	18,301 - 23,700	7,500-12,900	0.311	0.142	<b>0.030*</b>	0.03	0.59
		12,901-18,300	0.119	0.178	0.506	-0.23	0.47
		23,701 ขึ้นไป	-0.114	0.189	0.547	-0.49	0.26
	23,701 ขึ้นไป	7,500-12,900	0.426	0.142	<b>0.003*</b>	0.14	0.71
		12,901-18,300	0.233	0.178	0.193	-0.12	0.59
		18,301 - 23,700	0.114	0.189	0.547	-0.26	0.49

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 เมื่อทดสอบความแตกต่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านผลผลิต จำแนกตามการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ารายได้ต่อเดือน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันในด้านผลผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ คือ กลุ่มของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 7,500-12,900 จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านผลผลิตน้อยกว่าเมื่อเทียบกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 18,301-23,700 และ 23,701 บาทขึ้นไป

ตารางที่ 4.28 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา จำแนกตามรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่

Dependent Variable	(I) รายได้ (บาท)	(J) รายได้ (บาท)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ประสิทธิภาพด้านเวลา	7,500 -12,900	12,901-18,300	-0.459	0.177*	0.011	-0.81	-0.11
		18,301 - 23,700	-0.613	0.198*	0.002	-1.00	-0.22
		23,701 ขึ้นไป	-0.327	0.198	0.100	-0.72	0.06
	12,901-18,300	7,500-12,900	0.459	0.177*	0.011	0.11	0.81
		18,301 - 23,700	-0.154	0.248	0.536	-0.64	0.34
		23,701 ขึ้นไป	0.132	0.248	0.596	-0.36	0.62
	18,301 - 23,700	7,500-12,900	0.613	0.198*	0.002	0.22	1.00
		12,901-18,300	0.154	0.248	0.536	-0.34	0.64
		23,701 ขึ้นไป	0.286	0.263	0.279	-0.23	0.81
	23,701 ขึ้นไป	7,500-12,900	0.327	0.198	0.100	-0.06	0.72
		12,901-18,300	0-.132	0.248	0.596	-0.62	0.36
		18,301 - 23,700	-0.286	0.263	0.279	-0.81	0.23

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 เมื่อทดสอบความแตกต่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลา จำแนกตามการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ารายได้ต่อเดือน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันในด้านเวลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ คือ กลุ่มของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 7,500-12,900 จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลาน้อยกว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 12,901-18,300 บาท และ 18,301-23,700 บาท

ตารางที่ 4.29 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ จำแนกตามรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่

Dependent Variable	(I) รายได้ (บาท)	(J) รายได้ (บาท)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ประสิทธิภาพด้านคุณภาพ	7,500 -12,900	12,901-18,300	-0.035	0.134	0.796	-0.30	0.23
		18,301 - 23,700	-0.117	0.149	0.434	-0.41	0.18
		23,701 ขึ้นไป	-0.574	0.149	<b>0.000*</b>	-0.87	-0.28
	12,901-18,300	7,500-12,900	0.035	0.134	0.796	-0.23	0.30
		18,301 - 23,700	-0.083	0.188	0.661	-0.45	0.29
		23,701 ขึ้นไป	-0.540	0.188	<b>0.005*</b>	-0.91	-0.17
	18,301 - 23,700	7,500-12,900	0.117	0.149	0.434	-0.18	0.41
		12,901-18,300	0.083	0.188	0.661	-0.29	0.45
		23,701 ขึ้นไป	-0.457	0.199	<b>0.023*</b>	-0.85	-0.06
	23,701 ขึ้นไป	7,500-12,900	0.574	0.149	<b>0.000*</b>	0.28	0.87
		12,901-18,300	0.540	0.188	<b>0.005*</b>	0.17	0.91
		18,301 - 23,700	0.457	0.199	<b>0.023*</b>	0.06	0.85

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 เมื่อทดสอบความแตกต่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ จำแนกตามการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ารายได้ต่อเดือน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ คือ กลุ่มของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 7,500-12,900 กลุ่มของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 12,901-18,300 และ กลุ่มของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 18,301-23,700 บาท จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพน้อยกว่าเมื่อเทียบกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 23,700 บาทขึ้นไป

สมมุติฐานที่ 1.5 ลักษณะงานแตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.30 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำแนกตามลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ประสิทธิภาพในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	5.011	1.670	9.103	<b>0.000*</b>
	ภายในกลุ่ม	151	27.710	0.184		
	รวม	154	32.721			
1. ประสิทธิภาพด้านผลผลิต	ระหว่างกลุ่ม	3	6.034	2.011	8.642	<b>0.000*</b>
	ภายในกลุ่ม	151	35.146	0.233		
	รวม	154	41.180			
2. ประสิทธิภาพด้านเวลา	ระหว่างกลุ่ม	3	9.817	3.272	6.966	<b>0.000*</b>
	ภายในกลุ่ม	151	70.938	0.470		
	รวม	154	80.755			
3. ประสิทธิภาพด้านคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	3	2.053	0.684	2.351	0.075
	ภายในกลุ่ม	151	43.961	0.291		
	รวม	154	46.014			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ จำแนกตามลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถามตามตารางที่ 4.27 พบว่าลักษณะงานที่แตกต่างส่งผลต่อประสิทธิภาพที่แตกต่างในภาพรวม ด้านผลผลิต และ ด้านเวลาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธี LSD (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557) ในด้านภาพรวม ด้านประสิทธิภาพผลผลิต และประสิทธิภาพด้านเวลาซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4.31-4.33

ตารางที่ 4.31 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงานในภาพรวม จำแนกตามลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่

Dependent Variable	(I) ลักษณะงานในฝ่ายผลิต	(J) ลักษณะงานในฝ่ายผลิต	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
						ประสิทธิภาพในภาพรวม	ควบคุมงาน
		ห่อสนุ่	0.440	0.090	<b>0.000*</b>	0.26	0.62
		บรรจุสนุ่	0.23	0.109	<b>0.033*</b>	0.02	0.45
	โหลดสนุ่	ควบคุมงาน	-0.119	0.123	0.336	-0.36	0.12
		ห่อสนุ่	0.321	0.110	<b>0.004*</b>	0.10	0.54
		บรรจุสนุ่	0.115	0.126	0.365	-0.13	0.36
	ห่อสนุ่	ควบคุมงาน	-0.440	0.090	<b>0.000*</b>	-0.62	-0.26
		โหลดสนุ่	-0.321	0.110	<b>0.004*</b>	-0.54	-0.10
		บรรจุสนุ่	-0.206	0.094	<b>0.030*</b>	-0.39	-0.02
	บรรจุสนุ่ลงกล่อง	ควบคุมงาน	-0.234	0.109	<b>0.033*</b>	-0.45	-0.02
		โหลดสนุ่	-0.115	0.126	0.365	-0.36	0.13
		ห่อสนุ่	0.206	0.094	<b>0.030*</b>	0.02	0.39

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 เมื่อทดสอบความแตกต่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามประสิทธิภาพในภาพรวม จำแนกตามลักษณะงานพบว่าลักษณะงานแตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ สำหรับลักษณะงานห่อสนุ่สรุปคือ กลุ่มของพนักงานที่ปฏิบัติงานห่อสนุ่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในภาพรวมน้อยกว่าพนักงานที่ควบคุมงาน พนักงานโหลดสนุ่ และพนักงานที่บรรจุสนุ่ลงกล่อง อีก 1 คู่คือกลุ่มพนักงานที่บรรจุสนุ่ลงกล่องจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพด้านภาพรวมน้อยกว่าพนักงานควบคุมงาน

ตารางที่ 4.32 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต จำแนกตามลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่

Dependent Variable	(I) ลักษณะงานในฝ่ายผลิต	(J) ลักษณะงานในฝ่ายผลิต	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
						ประสิทธิภาพด้านผลผลิต	ควบคุมงาน
		ห่อสต็อก	0.441	0.101	<b>0.000*</b>	0.24	0.64
		บรรจุสต็อก	0.138	0.123	0.265	-0.11	0.38
	โหลดสต็อก	ควบคุมงาน	-0.029	0.139	0.833	-0.30	0.25
		ห่อสต็อก	0.412	0.124	<b>0.001*</b>	0.17	0.66
		บรรจุสต็อก	0.108	0.142	0.449	-0.17	0.39
	ห่อสต็อก	ควบคุมงาน	-0.441	0.101	<b>0.000*</b>	-0.64	-0.24
		โหลดสต็อก	-0.412	0.124	<b>0.001*</b>	-0.66	-0.17
		บรรจุสต็อก	-0.303	0.106	<b>0.005*</b>	-0.51	-0.09
	บรรจุสต็อก	ควบคุมงาน	-0.138	0.123	0.265	-0.38	0.11
		โหลดสต็อก	-0.108	0.142	0.449	-0.39	0.17
		ห่อสต็อก	0.303	0.106	<b>0.005*</b>	0.09	0.51

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 เมื่อทดสอบความแตกต่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านผลผลิต จำแนกตามลักษณะงานพบว่าลักษณะงานแตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ คือ กลุ่มของพนักงานที่ปฏิบัติงานห่อสต็อกจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในด้านผลผลิตน้อยกว่าพนักงานที่ควบคุมงาน พนักงานโหลดสต็อก และพนักงานที่บรรจุสต็อก



ตารางที่ 4.33 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา จำแนกตามลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่

Dependent Variable	(I) ลักษณะงานในฝ่ายผลิต	(J) ลักษณะงานในฝ่ายผลิต	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
						ประสิทธิภาพด้านเวลา	ควบคุมงาน
		ห่อสบูรณ์	0.587	0.143	<b>0.000*</b>	0.30	0.87
		บรรจุสบูรณ์	0.396	0.174	<b>0.025*</b>	0.05	0.74
	โหลดสบูรณ์	ควบคุมงาน	-0.062	0.197	0.754	-0.45	0.33
		ห่อสบูรณ์	0.525	0.176	<b>0.003*</b>	0.18	0.87
		บรรจุสบูรณ์	0.334	0.202	0.101	-0.07	0.73
	ห่อสบูรณ์	ควบคุมงาน	-0.587	0.143	<b>0.000*</b>	-0.87	-0.30
		โหลดสบูรณ์	-0.525	0.176	<b>0.003*</b>	-0.87	-0.18
		บรรจุสบูรณ์	-0.191	0.150	0.205	-0.49	0.11
	บรรจุสบูรณ์	ควบคุมงาน	-0.396	0.174	<b>0.025*</b>	-0.74	-0.05
		โหลดสบูรณ์	-0.334	0.202	0.101	-0.73	0.07
		ห่อสบูรณ์	0.191	0.150	0.205	-0.11	0.49

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 เมื่อทดสอบความแตกต่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลา จำแนกตามลักษณะงานพบว่าลักษณะงานแตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ คือ กลุ่มของพนักงานที่ปฏิบัติงานห่อสบูรณ์จะมีผลกระทบกับประสิทธิภาพในด้านเวลาน้อยกว่าพนักงานที่ควบคุมงานและพนักงานโหลดสบูรณ์ ในขณะที่พนักงานที่ทำหน้าที่บรรจุสบูรณ์ลงกล่องจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพด้านเวลาน้อยกว่าพนักงานที่ควบคุมงาน



สมมุติฐานที่ 1.6 สถานภาพแตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.34 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ประสิทธิภาพในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.423	0.211	0.995	0.372
	ภายในกลุ่ม	152	32.298	2.212		
	รวม	154	32.721			
1. ประสิทธิภาพด้านผลผลิต	ระหว่างกลุ่ม	2	0.626	0.313	1.172	0.312
	ภายในกลุ่ม	152	40.555	0.267		
	รวม	154	41.180			
2. ประสิทธิภาพด้านเวลา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.399	0.200	0.377	0.686
	ภายในกลุ่ม	152	80.356	0.529		
	รวม	154	80.755			
3. ประสิทธิภาพด้านคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.471	0.236	0.787	0.457
	ภายในกลุ่ม	152	45.543	0.300		
	รวม	154	46.014			

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ จำแนกตามลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถามตามตารางที่ 4.34 พบว่าในด้านประสิทธิภาพในภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐานที่ 1.7 ประสิทธิภาพแตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.35 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ประสิทธิภาพในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.275	0.638	3.082	<b>0.049*</b>
	ภายในกลุ่ม	152	31.445	0.207		
	รวม	154	32.721			
1. ประสิทธิภาพด้านผลผลิต	ระหว่างกลุ่ม	2	0.649	0.324	1.216	0.299
	ภายในกลุ่ม	152	40.532	0.267		
	รวม	154	41.180			
2. ประสิทธิภาพด้านเวลา	ระหว่างกลุ่ม	2	4.455	2.228	4.437	<b>0.013*</b>
	ภายในกลุ่ม	152	76.300	0.502		
	รวม	154	80.755			
3. ประสิทธิภาพด้านคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.841	0.420	1.414	0.246
	ภายในกลุ่ม	152	45.173	0.297		
	รวม	154	46.014			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ จำแนกตามประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามตามตารางที่ 4.35 พบว่าในประสบการณ์ที่ต่างกันมีผลต่อภาพรวมด้านประสิทธิภาพ และองค์ประกอบประสิทธิภาพด้านเวลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธี LSD (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557) ในด้านภาพรวมประสิทธิภาพ และองค์ประกอบประสิทธิภาพด้านเวลา ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4.36-4.37

ตารางที่ 4.36 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
	ประสบการณ์ทำงาน (ปี)	ประสบการณ์ทำงาน (ปี)				Lower Bound	Upper Bound
ประสิทธิภาพในภาพรวม	ต่ำกว่า 10 ปี	11-21 ปี	-0.115	0.084	0.175	-0.28	0.05
		22 ปีขึ้นไป	0.521	0.266	0.052	0.00	1.05
	11-21 ปี	ต่ำกว่า 10 ปี	0.115	0.084	0.175	-0.05	0.28
		22 ปีขึ้นไป	-0.636	0.273	<b>0.021*</b>	0.10	1.17
	22 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 10 ปี	-0.521	0.266	0.052	-1.05	0.00
		11-21 ปี	-0.636	0.273	<b>0.021*</b>	-1.17	-0.10

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 เมื่อทดสอบความแตกต่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในประสิทธิภาพในภาพรวม จำแนกตามลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าประสบการณ์ของพนักงานในฝ่ายผลิตที่แตกต่างกันส่งผลกระทบต่อภาพรวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ คือ กลุ่มของพนักงานที่มีประสบการณ์ระหว่าง 11-21 ปี จะมีผลกระทบกับประสิทธิภาพในด้านประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานในฝ่ายผลิตที่อายุงานมากกว่า 22 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.37 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา จำแนกตามประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
	ประสบการณ์ทำงาน (ปี)	ประสบการณ์ทำงาน (ปี)				Lower Bound	Upper Bound
	ประสิทธิภาพด้านเวลา	ต่ำกว่า 10 ปี				11-21 ปี	-0.133
		22 ปีขึ้นไป	1.123	0.414	<b>0.007*</b>	0.30	1.94
	11-21 ปี	ต่ำกว่า 10 ปี	0.133	0.132	0.313	-0.13	0.39
		22 ปีขึ้นไป	1.256	0.424	<b>0.004*</b>	0.42	2.10
	22 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 10 ปี	-1.123	0.414	<b>0.007*</b>	-1.94	-0.30
		11-21 ปี	-1.256	0.424	<b>0.004*</b>	-2.10	-0.42

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.37 เมื่อทดสอบความแตกต่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลา จำแนกตามลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าประสบการณ์ของพนักงานในฝ่ายผลิตที่แตกต่างกันส่งผลกระทบต่อภาพรวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ คือ กลุ่มของพนักงานที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 22 ปีขึ้นไป จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในด้านเวลาน้อยกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และพนักงานที่มีประสบการณ์ระหว่าง 11-21 ปี

สมมุติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านเครื่องจักร ซึ่งประกอบด้วย (1) รุ่นของเครื่องจักร (2) ชนิดของเครื่องจักร (ระบบอัตโนมัติ/ระบบกึ่งอัตโนมัติ) (3) อายุของเครื่องจักร และ (4) เวลาสูญเสีย ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) สถิติการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's coefficient) เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557)

สมมุติฐานที่ 2.1 ปัจจัยด้านเครื่องจักรมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวม

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ภาพรวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต			
	$\gamma$	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
รุ่นของเครื่องจักร	0.592	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ชนิดของเครื่องจักร	0.543	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
อายุของเครื่องจักร	0.655	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
เวลาสูญเสีย	0.573	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

\*\* มีความสัมพันธ์แบบมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.38 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบในด้านเครื่องจักรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวม พบว่ามีค่าความสัมพันธ์ปานกลาง โดยอยู่ในทิศทางเดียวกันทั้งหมดที่ระดับ 0.592 สำหรับรุ่นของเครื่องจักร ระดับ 0.543 สำหรับชนิดของเครื่องจักร ระดับ 0.655 สำหรับอายุของเครื่องจักร และ ระดับ 0.573 สำหรับเวลาสูญเสีย โดยทั้งหมดมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับความเป็นนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.000 เมื่อค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่างค่าที่กำหนดคือ 0.50-0.70 (ระดับปานกลาง) สรุปได้ว่าในด้านภาพรวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตปัจจัยด้านเครื่องจักรมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สมมุติฐานที่ 2.2 ปัจจัยด้านเครื่องจักรมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านผลผลิต

ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตด้านผลผลิต

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านผลผลิต			
	$\gamma$	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
รุ่นของเครื่องจักร	0.422	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ชนิดของเครื่องจักร	0.448	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
อายุของเครื่องจักร	0.511	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
เวลาสูญเสีย	0.395	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน

\*\*มีความสัมพันธ์แบบมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.39 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบในด้านเครื่องจักรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านผลผลิต พบว่ามีค่าความสัมพันธ์ปานกลางและต่ำโดยอยู่ในทิศทางเดียวกันทั้งหมด โดยความสัมพันธ์ระดับต่ำประกอบด้วย ระดับ 0.422 สำหรับรุ่นของ

เครื่องจักร ระดับ 0.448 และ ระดับ 0.395 สำหรับเวลาสูญเสีย ในขณะที่อายุของเครื่องจักรมีระดับความสัมพันธ์ปานกลางอยู่ในระดับที่ 0.511 โดยทั้งหมดมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับความเป็นนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.000 เมื่อค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่างค่าที่กำหนดคือ 0.50-0.70 (ระดับปานกลาง) และ 0.30-0.50 (ระดับต่ำ) สรุปได้ว่าปัจจัยด้านเครื่องจักรมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตในด้านผลผลิตในระดับต่ำสำหรับปัจจัยด้านรุ่นของเครื่องจักร ชนิดของเครื่องจักร เวลาสูญเสีย และอายุของเครื่องจักรมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านผลผลิตในระดับปานกลาง

สมมุติฐานที่ 2.3 ปัจจัยด้านเครื่องจักรมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลา

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตด้านเวลา

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลา			
	$\gamma$	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
รุ่นของเครื่องจักร	0.520	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ชนิดของเครื่องจักร	0.426	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
อายุของเครื่องจักร	0.589	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
เวลาสูญเสีย	0.428	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน

\*\*มีความสัมพันธ์แบบมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.40 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบในด้านเครื่องจักร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านเวลา พบว่ามีค่าความสัมพันธ์ปานกลางและต่ำโดยอยู่ในทิศทางเดียวกันทั้งหมดที่ระดับ 0.520 สำหรับรุ่นของเครื่องจักร ระดับ 0.426 สำหรับชนิดของเครื่องจักร ระดับ 0.589 สำหรับอายุของเครื่องจักร และ ระดับ 0.428 สำหรับเวลาสูญเสีย โดยทั้งหมดมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับความเป็นนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.000 เมื่อค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่างค่าที่กำหนดคือ 0.50-0.70 (ระดับปานกลาง) และ 0.30-0.50 (ระดับต่ำ) สรุปได้ว่าปัจจัยด้านเครื่องจักรมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตในด้านเวลาในระดับปานกลางสำหรับรุ่นและอายุของเครื่องจักร และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำสำหรับชนิดของเครื่องจักรและเวลาสูญเสีย

สมมุติฐานที่ 2.4 ปัจจัยด้านเครื่องจักรมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพ

ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตด้านคุณภาพ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ			
	$\gamma$	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
รุ่นของเครื่องจักร	0.410	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ชนิดของเครื่องจักร	0.384	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
อายุของเครื่องจักร	0.394	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
เวลาสูญเสีย	0.511	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

\*\*มีความสัมพันธ์แบบมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.41 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบในด้านเครื่องจักรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพ พบค่าระดับสัมพันธ์ในระดับต่ำและปานกลางโดยอยู่ในทิศทางเดียวกันทั้งหมด ที่ระดับ 0.410 สำหรับรุ่นของเครื่องจักร ระดับ 0.384 สำหรับชนิดของเครื่องจักร และระดับ 0.394 สำหรับอายุของเครื่องจักร โดยสำหรับเวลาสูญเสียมีระดับความสัมพันธ์ปานกลางที่ระดับ 0.511 โดยทั้งหมดมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับความเป็นนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.000 เมื่อค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่างค่าที่กำหนดคือ 0.30-0.50 (ระดับต่ำ) และ 0.50-0.70 (ระดับปานกลาง) สรุปได้ว่าปัจจัยด้านเครื่องจักรมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตในด้านคุณภาพในระดับต่ำในปัจจัยรุ่นของเครื่องจักร ชนิดของเครื่องจักรและอายุของเครื่องจักร ส่วนเวลาสูญเสียมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

สมมุติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำด้านการชี้แนะ (2) ภาวะผู้นำด้านการผลักดัน (3) ภาวะผู้นำด้านการควบคุมอารมณ์ และ (4) ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) สถิติการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's coefficient) เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557)

สมมุติฐานที่ 3.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวม

ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตด้านภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ภาพรวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน			
	$\gamma$	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ภาวะผู้นำด้านการชี้นำ	0.698	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้นำด้านการผลักดัน	0.601	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้นำด้านการควบคุมอารมณ์	0.601	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	0.682	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

\*\*มีความสัมพันธ์แบบมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.42 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบในด้านภาวะผู้นำและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวม พบว่ามีค่าความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง โดยอยู่ในทิศทางเดียวกันทั้งหมด ที่ระดับ 0.698 สำหรับภาวะผู้นำด้านการชี้นำ ระดับ 0.601 สำหรับภาวะผู้นำด้านการผลักดัน ระดับ 0.601 สำหรับภาวะผู้นำด้านการควบคุมอารมณ์ และ ระดับ 0.682 สำหรับภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั้งหมดมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับความเป็นนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.000 เมื่อค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่างค่าที่กำหนดคือ 0.50-0.70 (ระดับปานกลาง) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

สมมุติฐานที่ 3.2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านผลผลิต

ตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตด้านผลผลิต

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านผลผลิต			
	$\gamma$	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ภาวะผู้นำด้านการชี้นำ	0.476	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำด้านการผลักดัน	0.321	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำด้านการควบคุมอารมณ์	0.371	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	0.428	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน

\*\*มีความสัมพันธ์แบบมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01



จากตารางที่ 4.43 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบในด้านภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านผลผลิต พบค่าความสัมพันธ์ระดับต่ำ โดยอยู่ในทิศทางเดียวกันทั้งหมด ที่ระดับ 0.476 สำหรับภาวะผู้นำด้านการชี้แนะ ระดับ 0.321 สำหรับภาวะผู้นำด้านการผลักดัน ระดับ 0.371 สำหรับภาวะผู้นำด้านการควบคุมอารมณ์ และ ระดับ 0.428 สำหรับภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั้งหมดมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับความเป็นนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.000 เมื่อค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่างค่าที่กำหนดคือ 0.30-0.50 (ระดับปานกลาง) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตในด้านผลผลิตอยู่ในระดับต่ำ

สมมุติฐานที่ 3.3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านเวลา

ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตด้านเวลา

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านเวลา			
	$\gamma$	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ภาวะผู้นำด้านการชี้แนะ	0.578	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้นำด้านการผลักดัน	0.494	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำด้านการควบคุมอารมณ์	0.486	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	0.652	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

\*\*มีความสัมพันธ์แบบมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.44 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบในด้านภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลา พบค่าความสัมพันธ์ปานกลางและต่ำ โดยอยู่ในทิศทางเดียวกันทั้งหมด โดยปัจจัยที่มีระดับความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ได้แก่ ที่ระดับ 0.578 สำหรับภาวะผู้นำด้านการชี้แนะ และ ระดับ 0.652 สำหรับภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ ระดับ 0.494 สำหรับภาวะผู้นำด้านการผลักดัน และ ระดับ 0.486 สำหรับภาวะผู้นำด้านการควบคุมอารมณ์ และ โดยทั้งหมดมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับความเป็นนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.000 เมื่อค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่างค่าที่กำหนดคือ 0.50-0.70 (ระดับปานกลาง) และ 0.30-0.50 (ระดับต่ำ) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตในด้านเวลาในระดับปานกลางในการชี้แนะและความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำสำหรับภาวะผู้นำด้านการผลักดันและการควบคุมอารมณ์

สมมุติฐานที่ 3.4 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพ

ตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตด้านคุณภาพ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพ			
	$\gamma$	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ภาวะผู้นำด้านการชี้แนะ	0.551	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้นำด้านการผลักดัน	0.564	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้นำด้านการควบคุมอารมณ์	0.524	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	0.456	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน

\*\*มีความสัมพันธ์แบบมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.45 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบในด้านภาวะผู้นำและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ พบค่าความสัมพันธ์ปานกลางและต่ำ โดยอยู่ในทิศทางเดียวกันทั้งหมด โดยภาวะผู้นำที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ที่ระดับ 0.551 สำหรับภาวะผู้นำด้านการชี้แนะ ระดับ 0.564 สำหรับภาวะผู้นำด้านการผลักดัน ระดับ 0.524 สำหรับภาวะผู้นำด้านการควบคุมอารมณ์ ส่วนภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำที่ระดับ 0.456 โดยทั้งหมดมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับความเป็นนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.000 เมื่อค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่างค่าที่กำหนดคือ 0.50-0.70 (ระดับปานกลาง) และ 0.30-0.50 (ระดับต่ำ) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตในด้านคุณภาพในระดับปานกลางคือด้านการชี้แนะ การผลักดัน และการควบคุมอารมณ์ ส่วนภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำคือภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

## 6. สรุปวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตารางที่ 4.46** แสดงผลสรุปการทดสอบสมมุติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย (1) เพศ (2) อายุ (3) การศึกษา (4) รายได้ (5) ลักษณะงาน (6) สถานะภาพ และ (7) ประสบการณ์ทำงาน มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้านผลิต

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายผลิต				
ปัจจัยส่วนบุคคล	ภาพรวมทุกด้าน	ด้านผลผลิต	ด้านเวลา	ด้านคุณภาพ
เพศ	✓	✓	-	-
อายุ	-	-	-	-
ระดับการศึกษา	✓	✓		✓
รายได้ต่อเดือน	✓	✓	✓	✓
ลักษณะงาน	✓	✓	✓	-
สถานภาพ	-	-	-	-
ประสบการณ์ทำงาน	✓	-	✓	✓

✓ หมายถึง ความแตกต่างส่งผลต่อประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

- หมายถึง ความแตกต่างไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 4.47** แสดงผลสรุปการทดสอบสมมุติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านเครื่องจักร ซึ่งประกอบด้วย รุ่นของเครื่องจักร ชนิดของเครื่องจักร อายุการใช้งานของเครื่องจักร และ เวลาที่สูญเสีย มีผลต่อกระทบประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้านผลิต

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายผลิต				
ปัจจัยด้านเครื่องจักร	ภาพรวมทุกด้าน	ด้านผลผลิต	ด้านเวลา	ด้านคุณภาพ
รุ่นของเครื่องจักร	ปานกลาง	ต่ำ	ปานกลาง	ต่ำ
ชนิดของเครื่องจักร	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
อายุของเครื่องจักร	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ต่ำ
เวลาสูญเสีย	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง

\*ความสัมพันธ์ทั้งหมดเป็นเชิงบวกและไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.48 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมุติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การชี้แนะ การผลักดัน การควบคุมอารมณ์ และ ความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้านผลิต

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายผลิต				
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	ภาพรวมทุกด้าน	ด้านผลผลิต	ด้านเวลา	ด้านคุณภาพ
ด้านการชี้แนะ	ปานกลาง	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง
ด้านการผลักดัน	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง
ด้านการควบคุมอารมณ์	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง
ด้านความสัมพันธ์	ปานกลาง	ต่ำ	ปานกลาง	ต่ำ

\*ความสัมพันธ์ทั้งหมดเป็นเชิงบวกและไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อได้วิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามแล้วผู้ศึกษาจะนำข้อมูลดังกล่าวมาสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะในบทต่อไป



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต บริษัท พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นค้นหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพเพื่อการปรับปรุง โดยอาศัยการศึกษาตัวแปรต้นประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านเครื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ โดยในการวิจัยในครั้งนี้กลุ่มประชากรตัวอย่างคือพนักงานที่ปฏิบัติในฝ่ายผลิต จำนวน 155 ท่าน โดยสรุปผลการศึกษาดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านบุคลากรซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิต บริษัท พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด โดยจากการศึกษาพบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 93 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 60 และเพศชายจำนวน 62 ท่านคิดเป็นร้อยละ 40 ในด้านอายุพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีอายุเท่ากันคือระหว่าง 18-29 ปี จำนวน 66 ท่าน อายุระหว่าง 30-41 ปี จำนวน 66 ท่าน ที่เหลือเป็นพนักงานที่อายุ 42 ปีขึ้นไป โดยมีร้อยละ 42.60 และ 14.80 ตามลำดับ สำหรับด้านระดับการศึกษาพนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาคือต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 130 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 83.90 ต่อมาคือระดับปริญญาตรีมีจำนวน 19 ท่านคิดเป็นร้อยละ 12.30 และสูงกว่าระดับปริญญาตรี 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 3.90 ตามลำดับ ในด้านรายได้ต่อเดือนพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีรายต่อเดือนที่ 7,500-12,900 บาท จำนวน 109 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 70.30 ที่เหลือเป็นพนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 12,901-18,300 บาท จำนวน 18 ท่านและมากกว่า 18,300 ขึ้นไปจำนวน 28 ท่าน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละที่ 11.60 และ ร้อยละ 18 ตามลำดับ ในด้านของลักษณะงาน พนักงานส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตเป็นพนักงานห่อสบู่ จำนวน 74 ท่านหรือคิดเป็นร้อยละ 47.70 ในขณะที่พนักงานควบคุมงานมีจำนวน 33 ท่านคิดเป็นร้อยละ 21.30 พนักงานบรรจุสบู่ลงกล่อง จำนวน 29 ท่านคิดเป็นร้อยละ 18.70 และพนักงานโหลดสบู่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 19 ท่านคิดเป็นร้อยละ 12.30 ต่อมาคือผลด้านสถานภาพพบว่าพนักงานในฝ่ายผลิตส่วนใหญ่มีสถานะโสด จำนวน 104 ท่าน หรือคิดเป็นร้อยละ 67.10 ในขณะที่สถานะสมรมมีจำนวน 41 ท่านคิดเป็นร้อยละ 41 และหย่าร้างมีจำนวนน้อยที่สุดคือ 10 ท่านคิดเป็นร้อยละ 6.50 ด้านสุดท้ายคือประสบการณ์ทำงาน พบว่าพนักงานในฝ่ายผลิตส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีจำนวน 113 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 72.90 ถัดมาเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์

ระหว่าง 11-21 ปี มีทั้งหมด 30 ท่านคิดเป็นร้อยละ 25.20 และพนักงานที่อายุงาน 22 ปีขึ้นไปมีจำนวน 3 ท่านหรือร้อยละ 1.90

**ส่วนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นของพนักงาน ในฝ่ายผลิตเกี่ยวกับเครื่องจักรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมพบว่าพนักงานมีข้อคิดเห็นด้วยมากและเชื่อว่าเครื่องจักรมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.96 โดยพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าชนิดของเครื่องจักร หากเป็นเครื่องจักรระบบกึ่งอัตโนมัติ หรือระบบอัตโนมัติจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในด้านผลผลิตในระดับมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยได้ที่ 3.97

ทั้งนี้เครื่องจักรที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เป็นเครื่องจักรที่นำเข้ามาจากต่างประเทศโดยใช้มาตรฐานการผลิตที่สอดคล้องกับเกณฑ์ของวัตถุดิบ ดังนั้นหากมีการปรับเครื่องจักรให้เป็นระบบอัตโนมัติอาจส่งผลกระทบต่อความสูญเสียที่กระทบเวลาสูญเสียที่เกิดขึ้น

**ส่วนที่ 3** ผลวิเคราะห์ข้อคิดเห็นของพนักงานในฝ่ายผลิตเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมพนักงานในฝ่ายผลิตมีความเห็นว่าส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยรวมได้ 3.80 ส่วนหัวข้อย่อยที่พนักงานคิดว่ามีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุดคือด้านการผลักดัน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 หมายถึงพนักงานส่วนใหญ่ต้องการแรงผลักดันเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ และพนักงานในฝ่ายผลิตส่วนใหญ่ต่างมีความพยายามอย่างเต็มที่เพื่องานที่รับมอบหมายบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ รองลงมาคือภาวะผู้นำด้านการควบคุมอารมณ์ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.72 พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชาควรนำทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในการแก้ไขปัญหา และต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารอย่างใกล้ชิด และต้องการให้ผู้บังคับบัญชามองเห็นในความสำเร็จของพนักงานที่ปฏิบัติงาน

**ส่วนที่ 4** ผลวิเคราะห์ข้อคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าประสิทธิภาพด้านคุณภาพมีความสำคัญ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.02 รองลงมาคือประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต มีค่าเฉลี่ยที่ 3.86 และด้านประสิทธิภาพด้านเวลาอยู่ลำดับสุดท้ายคือมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.67 จากข้อคิดเห็นนี้จะเห็นว่าพนักงานฝ่ายผลิต ให้ความสำคัญกับคุณภาพมาเป็นอันดับแรก โดยสินค้าที่ผลิตได้จะต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้เนื่องจากเป็นสินค้าที่ต้องส่งออกไปยังต่างประเทศด้วย ต่อมาคือปริมาณที่จะผลิตให้ได้ตามแผน เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายตามแผนการผลิตโดยให้เกิดค่าใช้จ่ายแรงงานจากการทำงานล่วงเวลาให้น้อยที่สุด สำหรับเวลานั้นเนื่องจากเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตเป็นเครื่องจักรที่มีการปรับเครื่องจักรให้สอดคล้องกับเวลาและ

คุณภาพของสินค้า ดังนั้นหากเครื่องจักรมีความเร็วในการผลิตที่มากเกินไปอาจส่งผลต่อให้ผลผลิตสูงขึ้นแต่อาจกระทบต่อคุณภาพของสบูที่ผลิตได้

#### ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยด้านบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ลักษณะงาน สถานภาพ และประสบการณ์ทำงานมีความแตกต่างและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต

จากผลการวิเคราะห์พบว่า เพศที่แตกต่างกัน ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตในภาพรวม และในด้านผลผลิต โดยเพศชายจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพมากกว่าเพศหญิงซึ่งในส่วนนี้ ผู้ศึกษามีความเห็นเนื่องจากงานในฝ่ายผลิตเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักรเป็นส่วนประกอบในการปฏิบัติงาน ดังนั้นเพศชายอาจเป็นเพศที่มีความถนัดในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในด้านผลผลิตให้ได้ตามเป้าหมาย

ในหัวข้ออายุที่แตกต่างกันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตที่ต่างกัน ในภาพรวมและองค์ประกอบทั้งสามด้าน ไม่พบความแตกต่างที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ผู้ศึกษามีความเห็นเนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตอยู่ในวัยทำงานและมีอายุที่ใกล้เคียงกัน

ในหัวข้อระดับการศึกษา พบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาต่อประสิทธิภาพในภาพรวมประสิทธิภาพ โดยมีความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพน้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาอื่น ส่วนในองค์ประกอบด้านผลผลิต พบความแตกต่างที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพระหว่างพนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ในส่วนนี้ผู้ศึกษาเห็นว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงจะสามารถใช้ความรู้จากการศึกษาเข้ามาประยุกต์ใช้กับงานที่ทำ มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีที่ต้องอาศัยการเรียนรู้จดจำจากประสบการณ์ทำงานเท่านั้น ในองค์ประกอบด้านคุณภาพพบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเป็นกลุ่มที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพด้านคุณภาพมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานมีการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารทั้งระดับต้นและกลาง และต้องสังเกตและมองหาจุดเสี่ยงที่ก่อให้เกิดสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ เมื่อเทียบกับพนักงานระดับอื่น ๆ ที่อาจมุ่งเน้นที่ผลผลิตเป็นสำคัญและอาจมองประเด็นด้านคุณภาพแตกต่างกับพนักงานที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี

ในหัวข้อรายได้ที่แตกต่างส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน พบความแตกต่างที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทั้งภาพรวมและองค์ประกอบทั้งสามด้าน โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนที่อยู่ระหว่าง 7,500-12,900 จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 23,701 บาทขึ้นไป เมื่อดูในองค์ประกอบทั้งสามด้าน พบว่าประสิทธิภาพที่ส่งผลกระทบคือในด้านผลผลิต ด้านเวลา และคุณภาพ ในส่วนนี้ผู้ศึกษาเห็นว่า รายได้ที่ส่งผลกระทบกับประสิทธิภาพอาจไม่ได้เกิดจากการรายได้ที่มาจากเงินเดือนประจำเพียงอย่างเดียว แต่อาจรวมถึงค่าล่วงเวลาที่พนักงานจะได้จากแผนการผลิตที่เพิ่มขึ้น คือหากในเดือนใดเดือนหนึ่ง ลูกจ้างมีความต้องการสินค้าเพิ่มขึ้น รายจ่ายของบริษัทฯ ในด้านของค่าล่วงเวลาของพนักงานในฝ่ายผลิตก็จะเพิ่มขึ้น และส่งผลให้รายได้ต่อเดือนของพนักงานในฝ่ายผลิตเพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้น หากย้อนกลับไปอ้างอิงกับทฤษฎีที่ได้มีการทบทวนก่อนหน้า จะพบว่าประสิทธิภาพส่วนหนึ่งจะมาจากความเต็มใจในการปฏิบัติงานและการที่ได้เงินเดือนเพียงพอต่อการเลี้ยงชีพหรือมากกว่า (Barber, 1972) ดังนั้นทฤษฎีในข้อนี้จึงสามารถพิสูจน์ได้ว่ารายได้ต่อเดือนมีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานจริง

ในหัวข้อลักษณะงานที่แตกต่างกันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันจากการวิเคราะห์ พบความแตกต่างที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการผลิตในภาพรวม และองค์ประกอบในด้านผลผลิต ด้านเวลาอย่างมีนัยสำคัญ โดยประสิทธิภาพในภาพรวมพบว่าลักษณะงานที่มีความแตกต่างและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตคืองาน โหลดสบู ซึ่งมีความแตกต่างและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพน้อยกว่างานควบคุมงาน โหลดสบู และบรรจุสบูลงกล่อง ในองค์ประกอบด้านผลผลิตพบว่างานห่อสบูมีความแตกต่างและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพมากกว่างานควบคุมงาน งาน โหลดสบู และงานบรรจุสบูลงกล่อง ในองค์ประกอบด้านเวลาพบว่างานห่อสบูมีความแตกต่างและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพน้อยกว่างานควบคุมงานและงาน โหลดสบู ในขณะที่งานบรรจุสบูลงกล่องมีความแตกต่างและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพน้อยกว่างานควบคุมงาน ในหัวข้อนี้ผู้ศึกษามีความเห็นว่างานที่ปฏิบัติงานห่อสบูต้องอาศัยความเคยชินและประสบการณ์ เพื่อให้สบูที่ห่อก้อนแล้วส่งมอบไปยังขั้นตอนต่อไป ซึ่งเป็นงานลักษณะประจำและทำซ้ำ ๆ แม้บางครั้งจะกลายเป็นคอขวด และส่งผลกระทบต่อผลผลิต ในขณะที่งานบรรจุสบูลงกล่องก็เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่มีผลกระทบในด้านผลผลิต แต่ผู้ศึกษามีความเห็นว่างานทั้งสองลักษณะงานเป็นงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในระดับต่ำ และสามารถปรับเปลี่ยนโดยใช้เครื่องจักรเพื่อให้เพิ่มประสิทธิภาพได้

ในหัวข้อสถานภาพแตกต่างกันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์สรุปว่าไม่พบความมีนัยสำคัญทั้งในภาพรวมและในข้อย่อย ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นพนักงานฝ่ายผลิต



ไม่ว่าจะอยู่ในสถานภาพ โสค สมรส หรือ หย่าร้าง มิได้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแต่อย่างใด

ในหัวข้อสุดท้าย คือ ประสพการณ์แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน สำหรับหัวข้อนี้จากผลการวิเคราะห์พบความแตกต่างในภาพรวมประสิทธิภาพ และองค์ประกอบด้านเวลา โดยในภาพรวมพบว่า พนักงานที่มีอายุงาน 22 ปีขึ้นไปมีความแตกต่างและส่งผลต่อประสิทธิภาพน้อยกว่าพนักงานที่มีประสพการณ์ระหว่าง 11-21 ปี ในองค์ประกอบด้านเวลา พบว่าพนักงานที่มีประสพการณ์ 22 ปีขึ้นไปมีความแตกต่างและส่งผลต่อประสิทธิภาพน้อยกว่าพนักงานที่มีประสพการณ์ 10 ปี และพนักงานที่มีประสพการณ์ระหว่าง 11-21 ปี

ในหัวข้อนี้ผู้ศึกษามีความเห็น ว่า พนักงานฝ่ายผลิตที่มีประสพการณ์แตกต่างกัน หมายถึง ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ประจำวัน ซึ่งหากพิจารณาแล้วพบว่าได้สอดคล้องกับทฤษฎีของ Barber ซึ่งได้สรุปได้ว่า ประสพการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสอดคล้องกับประสพการณ์บุคคลที่ทำงานมานานจะมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้น (Barber, 1972) ในขณะที่พนักงานที่มีประสพการณ์มาก ร่างกายก็จะอ่อนล้าไปตามอายุขัยและบางครั้งจะมีความคิดที่เชื่องช้าในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ดังนั้นพนักงานที่มีประสพการณ์ต่ำกว่า 10 และโดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีประสพการณ์ระหว่าง 11-21 ปีจะได้เปรียบในด้านของประสพการณ์และการเรียนรู้ จึงส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตได้มากกว่า

สมมุติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านเครื่องจักร ซึ่งประกอบด้วย รุ่นของเครื่องจักร ชนิดของเครื่องจักร (ระบบอัตโนมัติและระบบกึ่งอัตโนมัติ) อายุของเครื่องจักร และเวลาสูญเสีย มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต

ผลการทดสอบพบว่าเครื่องจักรมีระดับความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิตในภาพรวมในทิศทางเดียวกันอย่างมีระดับนัยสำคัญที่ 0.000 โดยมีระดับความสัมพันธ์ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์และผลกระทบในข้อย่อยในด้านของผลผลิตพบว่ารุ่นของเครื่องจักร ชนิดของเครื่องจักร มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ส่วนอายุของเครื่องจักรมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ในด้านเวลารุ่นและอายุของเครื่องจักรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง และชนิดของเครื่องจักร และเวลาสูญเสีย มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ สุดท้ายในด้านคุณภาพ พบความสัมพันธ์ทั้งภาพรวมและองค์ประกอบย่อยชนิดของเครื่องจักรและอายุของเครื่องจักรอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่เวลาสูญเสียมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง จากผลดังกล่าว ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าแม้ว่าเครื่องจักรจะเป็นชนิดอัตโนมัติหรือกึ่งอัตโนมัติ หากมีการใช้งานอย่างเต็มประสิทธิภาพตามกำลังการผลิตของเครื่องจักร พร้อมกันนั้นหมั่นดูแลบำรุงรักษาให้

เครื่องจักรอยู่ในสภาพใช้งานได้อยู่เสมอเพื่อลดเวลาสูญเสีย ย่อมส่งผลให้เครื่องจักรมีประสิทธิภาพไม่ต่ำกว่าเครื่องจักรระบบอัตโนมัติทั้งในด้านของผลผลิต ด้านเวลา และด้านคุณภาพ ทั้งนี้แม้ว่าผล ความสัมพันธ์ที่ได้จะอยู่ในระดับปานกลางหรือต่ำ ทั้งในด้านของภาพรวม และองค์ประกอบด้าน ผลผลิต ด้านเวลา และด้านคุณภาพ แต่หากย้อนกลับไปพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้หากมีความเหมาะสม ต่อแผนการขายที่อยู่ในลักษณะผลิตเพื่อขาย (Made to Order) ผู้บริหารย่อมไม่จำเป็นต้องพิจารณา ปรับปรุงเครื่องจักรเพื่อคาดหวังให้ประสิทธิภาพในการผลิตเพิ่มขึ้น จากการสรุปข้างต้นเมื่อกลับไป ที่ทฤษฎีของ Simon ซึ่งได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ โดยให้ค่านึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย นำเข้ากับผลผลิตที่ได้รับให้ประสิทธิภาพเกิดขึ้นให้สูงสุด (Simon, 1960) ซึ่งหากเปรียบเทียบกับ ทฤษฎีแล้วปัจจัยนำเข้าในที่นี้คือปัจจัยด้านเครื่องจักร และหากผลผลิตที่ได้มีความสัมพันธ์กับระดับ ประสิทธิภาพที่สูงสุดตามสภาพของเครื่องจักร และตอบสนองความต้องการในการผลิต ก็ให้ถือว่า เครื่องจักรอยู่ในประสิทธิภาพที่ดีและไม่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน

สมมุติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำด้านการชี้แนะ ภาวะผู้นำด้าน การผลักดัน ภาวะผู้นำด้านการควบคุมอารมณ์ และภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต

จากการทดสอบสมมุติฐานพบว่า ในภาพรวมภาวะผู้นำทุกด้านมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีระดับนัยสำคัญที่ 0.000 หากพิจารณาไปยัง รายปัจจัยแยกตามด้านจะพบว่า ในด้านผลผลิตทั้งในภาพรวม และในส่วนองค์ประกอบรายด้านทั้ง สามด้าน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านผลผลิตและภาวะผู้นำอยู่ใน ระดับต่ำ ในด้านเวลาด้านการชี้แนะและด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ในขณะที่การชี้แนะและการควบคุมอารมณ์มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ในด้านสุดท้ายคือด้านคุณภาพ พบว่าด้าน การชี้แนะ การผลักดัน การควบคุมอารมณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ปานกลาง ในขณะที่ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานในระดับต่ำ

จากผลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำส่งผลต่อภาพรวมของประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็น ด้านผลผลิต ด้านเวลา และด้านคุณภาพ ซึ่งแม้ว่าในข้อย่อยหากพิจารณาจะเห็นว่ามีความสัมพันธ์ใน ระดับปานกลาง แต่ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทุกด้านในภาพรวม หากพิจารณาค่าตัวแทนระดับ ความสัมพันธ์จะพบว่ามีความสัมพันธ์ปานกลางก่อนไปทางสูง ผู้ศึกษาจึงมีความเห็นว่า ภาวะ ผู้นำมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานซึ่งจะเกี่ยวข้องประสิทธิภาพ ซึ่งหากพิจารณา

ร่วมกับทฤษฎีของ Becker and Neuhauser ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะของผู้นำและประสิทธิภาพจะพบความสอดคล้องกับภาวะผู้นำด้านการชี้แนะ โดยสรุปว่า ระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน และการทำงานที่มีระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดชัดเจน จะมีความสัมพันธ์กันมากต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพังและ โครงสร้างระเบียบปฏิบัติผลการปฏิบัติที่มีแบบแผนหรือมีระเบียบการประเมินที่ชัดเจน จึงมีส่วนที่สำคัญและส่งอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Becker and Neuhauser, 1975) ดังนั้นผู้ศึกษาจึงมีความเห็นว่าการกำหนดทิศทาง ระเบียบปฏิบัติ วิธีการ เป้าหมาย และการประเมินที่ชัดเจน ย่อมเป็นการชี้แนะพนักงานในฝ่ายผลิตให้ปฏิบัติเกิดการยอมรับ และปฏิบัติตามซึ่งจะส่งผลต่อการเกิดประสิทธิภาพ และการประเมินปรับปรุงประสิทธิภาพ

## 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด ผู้ศึกษาพบประเด็นสำคัญที่ได้จากการศึกษาวิจัยซึ่งจะได้นำมาสรุปโดยมีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนได้ดังต่อไปนี้

5.2.1 จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ ด้านการศึกษา และด้านประสบการณ์ทำงานมีความสัมพันธ์กับงานวิจัยของรัตนชนก จันยัง (2556) ในด้านรายได้และในด้านประสบการณ์ว่ามีส่วนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพค่อนข้างมาก โดยผู้ศึกษาได้ตั้งข้อสังเกตว่าผู้บริหารจะคัดเลือกพนักงานฝ่ายผลิตที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และสนับสนุนให้เติบโตหรือมอบหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นเพื่อเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์ความก้าวหน้าในงานรวมไปถึงส่งเสริมให้พนักงานศึกษาหาความรู้โดยการเรียนต่อในระดับปริญญาตรี ซึ่งจุดนี้เอง เมื่อพนักงานได้รับโอกาสต่าง ๆ ย่อมหมายถึงรายได้ที่จะเพิ่มขึ้น แม้จะเป็นการทำงานล่วงเวลาก็ตาม และการทำงานที่เพิ่มขึ้นย่อมจะส่งผลให้ประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย ส่วนในด้านการศึกษามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของนิ่มนวน ทองแสน (2557) ที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจผลิตเครื่องสำอางค์ในเขตจังหวัดปทุมธานี ซึ่งได้กล่าวถึงระดับการศึกษาว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ เช่นพนักงานที่มีระดับการศึกษาค่ำย่อมทำงานในปริมาณมาก ๆ หรืองานเร่งด่วนแข่งกับเวลา เช่นเดียวกับพนักงานที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตที่ส่วนใหญ่แล้วเป็นพนักงานที่การศึกษาค่ำยระดับปริญญาตรี ดังนั้นลักษณะเป้าหมายของงานจึงมุ่งเน้นที่ความรวดเร็วและปริมาณของงานที่สำเร็จเป็นหลัก

5.2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักร จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านของเครื่องจักรมีผลเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการผลิต โดยในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ใน

องค์ประกอบย่อยทั้งในด้านผลผลิต ด้านเวลา และคุณภาพมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและต่ำ ทั้งนี้เนื่องจากระบบการผลิตปัจจุบันของบริษัท พีแซท คัสสัน ประเทศไทยจำกัด อาศัยเครื่องจักรเป็นหลัก สำหรับในด้านประสิทธิภาพด้านผลผลิต ด้านเวลา ด้านคุณภาพมีความเกี่ยวข้องกับการเดินเครื่องให้เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งจากผลการวิเคราะห์รายด้าน ได้ชี้บ่งว่าปัจจัยด้านเครื่องจักรมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหัวข้อที่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้ศึกษามีความเห็นที่ผู้บริหารควรพิจารณาการบำรุงรักษาเครื่องจักรแทนการเปลี่ยนเครื่องจักรใหม่ เพื่อให้ประสิทธิภาพอยู่ในระดับเกณฑ์ยอมรับได้ทั้งในด้านผลผลิต ด้านเวลาและคุณภาพจึงถือเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาก่อนเนื่องจากอายุของเครื่องจักรส่งผลกระทบต่อในด้านภาพรวม ผลผลิต และด้านเวลา ดังนั้นจึงควรเน้นย้ำการบำรุงรักษา ซึ่งหากพิจารณาร่วมกับงานวิจัยของกาญจนา จิตรจุน (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยการบำรุงรักษาบนพื้นฐานของความน่าเชื่อถือ พบว่าความสอดคล้องว่าหากเครื่องจักรมีการบำรุงรักษาอยู่เสมอ จะส่งผลให้ประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างคงที่ และลดความสูญเสียทั้งในในด้านผลผลิตในเรื่องของจำนวนที่ได้ ด้านของเวลา คือเวลาที่เริ่มต้นเดินเครื่อง ในด้านคุณภาพคือของเสียที่เกิดจากเครื่องจักรมีความผิดปกติ และความสูญเสียในด้านความบกพร่องของเครื่องจักร

5.2.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ จากผลการวิจัยพบความเกี่ยวข้องระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิภาพ แม้ว่าความสัมพันธ์ส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับปานกลางและต่ำ แต่เมื่อพิจารณาค่าที่ได้จากวิเคราะห์ความสัมพันธ์ การขึ้นนำมีค่าที่อยู่ในระดับปานกลางที่ค่อนข้างสูง ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของวรางคณา กาญจนพาที (2556) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Conger – Kanungo (2543) ที่ได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตาม Charismatic Leadership โดยผลการศึกษาพิสูจน์ว่าผู้ตามต้องการผู้นำที่มีความสามารถ และสามารถชี้นำผลักดันผู้ตามให้ไปสู่เป้าหมาย ซึ่งผู้ศึกษาได้ตั้งข้อสังเกตว่ากลุ่มบริษัท พีแซท คัสสัน จำกัด ได้เล็งเห็นความสำคัญของปัจจัยภาวะผู้นำนี้ และที่ผ่านบริษัทฯ ได้เริ่มจัดชั้นเรียนเพื่ออบรมผู้บริหารโดยผู้ศึกษาเองซึ่งเป็นผู้บริหารในบริษัทฯ ก็ได้มีโอกาสนในการเข้าอบรมเพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเองในด้านของภาวะผู้นำนี้ด้วย

### 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ที่ผ่านมามีบริษัท พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด เป็นบริษัทผลิตสินค้าโดยมีมาตรฐานการดำเนินงานเป็นสากล แต่เนื่องจากยุคสมัยมีการเปลี่ยนไป ประกอบกับผลิตภัณฑ์ที่บริษัทฯ ผลิตมีการ

เปลี่ยนแปลงรูปแบบตามของเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ที่ผลิต ดังนั้นจากผลการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัท พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด” ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะแนวทางที่สำคัญดังต่อไปนี้

5.3.1 ในด้านบุคลากร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับพนักงานเพศหญิงที่มีอายุงานต่ำกว่า 22 ปี เนื่องจากเป็นพนักงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพส่วนใหญ่ของฝ่ายผลิต โดยสร้างความรู้ความเข้าใจในระบบการผลิตเนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความมีความรู้ในเทคนิคในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมพร้อมกันนั้นส่งเสริมพนักงานโดยการให้รางวัล ซึ่งถือเป็นรายได้พิเศษให้กับพนักงานฝ่ายผลิตมีผลงานที่ดี เพื่อส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทฯ ซึ่งจากผลการศึกษาได้พิสูจน์ว่าหากพนักงานฝ่ายผลิตมีความรู้และมีความพึงพอใจในรายได้ที่เพิ่มมากขึ้นประสิทธิภาพจะเพิ่มมากขึ้น และศึกษาเปรียบเทียบการใช้เครื่องจักรในงานห่อสุบและบรรจุสินค้าลงกล่องทดแทนการใช้แรงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้สูงขึ้น ในอนาคตกรณีที่จำเป็นต้องมีการใช้แรงงานทดแทน หากสามารถคัดเลือกแรงงานที่จะเข้ามาปฏิบัติได้ให้คัดเลือกจากเพศชายก่อน

5.3.2 ในด้านเครื่องจักร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญของการดูแลประสิทธิภาพของเครื่องจักรที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยศึกษาความสามารถและปรับปรุงระบบของเครื่องจักรมากกว่าการลงทุนซื้อเครื่องจักรใหม่ โดยอาจเน้นในเรื่องของการดูแลบำรุงรักษาเครื่องจักรด้วยตนเอง และปรับปรุงชิ้นส่วนรุ่นใหม่ที่จำเป็นต่อการผลิตเพื่อลดการสิ้นเปลืองจากการซื้อเครื่องจักรใหม่

สังเกตวัตถุดิบที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของเครื่องจักร ตั้งแต่ระบบการตั้งชื่อมาจนถึงลักษณะของวัตถุดิบว่าเป็นไปตามข้อมูลจำเพาะที่เหมาะสมกับเครื่องจักรหรือไม่ เช่นวัตถุดิบบางชนิดอาจมีความหนืดเมื่อเกิดการผสมผสานกับวัตถุดิบอีกตัวหนึ่ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของเครื่องจักรในด้านของผลผลิตที่เกี่ยวข้องกับเวลา และคุณภาพของผลผลิต

5.3.3 ในด้านภาวะผู้นำ แม้ว่าผลจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิภาพในระดับปานกลาง แต่ค่าที่ได้จากความสัมพันธ์มีแนวโน้มไปในทางปานกลางค่อนข้างสูง ดังนั้นผู้บริหารบริษัทฯ ควรเน้นนำในเรื่องของนโยบายเพื่อกำหนดทิศทางที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้บริหารในระดับต้น และกลาง มีการพัฒนาด้านภาวะผู้นำ ซึ่งจากผลการศึกษาชี้ชัดว่าหากผู้นำมีภาวะผู้นำที่ดีย่อมจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น และควรมีสันนิบาตและแบ่งปันข้อมูลระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี และเกิดความพึงพอใจต่อพนักงาน ซึ่งหากพนักงานเกิดความพึงพอใจและเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรแล้วประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นอย่างแน่นอน

ซึ่งข้อเสนอแนะข้างต้น ในฐานะของผู้บริหารฯ ผู้ศึกษามีความเชื่อว่าหากมีการปรับปรุงทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว จะสามารถส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตที่ดี ยิ่งขึ้นอย่างแน่นอน

#### 5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด ในปี 2560 เพื่อให้เกิดผลที่ดียิ่งขึ้น ผู้ศึกษาขอเสนอแนะให้มีการวิจัยดังต่อไปนี้

5.4.1 ศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพการผลิตกับกลุ่มบริษัท พีแซท คัสตัน ในประเทศอื่นที่มีรูปแบบการผลิตสแน็กก่อนเหมือนกัน เช่น บริษัท พีแซท คัสตัน แคนาดา จำกัด

5.4.2 ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด โดยเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน



## บรรณานุกรม

- กาญจนา จิตรจุน. (2550). การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยการบำรุงรักษาบนพื้นฐานของ  
นำเชื่อถือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
พระนครเหนือ).
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2541). การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS for Windows (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). การวิเคราะห์สถิติ สถิติสำหรับการบริหารและการวิจัย. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2549). สถิติสำหรับงานวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ครรชิต สลับแสง. (2540). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามโครงการใช้  
จ่ายเงินอุดหนุนหมู่บ้านของคณะกรรมการหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง.  
(ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- จิรวัดน์ สุขศรี. (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการรับ-ส่งสินค้า/วัตถุดิบด้วย  
ระบบ SAP ของพนักงานระดับหัวหน้าของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ในประเทศไทย.  
(สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).
- ชมชาย ศิวะโกเศศ. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ  
บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม).
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดเคชั่น.
- ฐานเศรษฐกิจ. (2560). นีโอฯ ลุยเป้าหมายรายได้หมื่นล้าน. สืบค้นจาก  
<http://www.thansettakij.com/content/202186>
- ถวิล ธาราโกษย์และคณะ. (2543). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- โฆสิต บุญทวี. (2542). แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจที่ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจในการ  
ปฏิบัติหน้าที่ราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจ  
เทศบาล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ. (2527). การบริหาร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

เดิมศักดิ์ สุขวิบูลย์. (2552). **ข้อดำเนินการสร้างเครื่องมือประเภทมาตรประมาณค่า (Rating Scale).**

สืบค้นจาก <http://ms.src.ku.ac.th/schedule/Files/2553/Oct/1217086.doc>

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2538). **การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ.** กรุงเทพฯ: ก.พ.ท.

ชานินทร์ ศิลป์จารุ. (2557). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS**

(พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนสามัญบิซซิเนสอาร์แอนด์ดี.

ชานินทร์ สุทธิคุณุช. (2540). **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีฝ่าย  
การพนักงานบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน).** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร  
มหาวิทาลัยรามคำแหง).

นันทวรรณ ทองแสน. (2557). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน กลุ่มธุรกิจผลิต  
เครื่องสำอางค์ในเขตจังหวัดปทุมธานี.** (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหาร  
มหาวิทาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).

แบรนด์บัฟเฟต์. (2560). **เปิดผลวิจัยลึก! ตลาดอุปโภคบริโภคครอบครัว ’59 ดิ่งต่ำสุด-’60 เริ่มฟื้น  
พร้อมเผยช่องทางขายรุ่ง-ร่วง.** สืบค้นจาก

<https://www.brandbuffet.in.th/2017/02/fmcg-market-insight/>

ปราณี มีหาญพงษ์. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าของผู้ป่วย  
พฤติกรรมเปลี่ยนสมาชิกขององค์กร กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของ  
พยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทาลัย).

ปรัชญา เวสารัชช์. (2523). **ผู้นำในองค์กร. รัฐศาสตร์สาร, 7(1), กันยายน 2523.**  
มหาวิทาลัยธรรมศาสตร์.

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). **การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับ  
ประสิทธิผล องค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทาลัย).

ผู้จัดการออนไลน์. (2560). **พีแอนด์จีเร่งเครื่องแก๊มป์ก่อนโถดลง.** สืบค้นจาก

<http://www.manager.co.th/Sport/ViewNews.aspx?NewID=9600000087184>



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พวงทิพย์ นวลขาว. (2538). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ กรมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ไพบูลย์ ตั้งใจ. (2554). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามหลักอิทธิบาท 4 : กรณีศึกษาบริษัทแอมบาสิโนติสตรี จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์).
- เมธี ไพรชิต. (2556). การหาปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทสุธานี จำกัด. (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี).
- รังสรรค์ ต้นเจริญ. (2534). รูปแบบภาวะผู้นำและกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน: ศึกษากรณีข้าราชการกรมปกครองกระทรวงมหาดไทย. (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ = Leadership. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์ จำกัด.
- รัชนี วิเศษสังข์. (2537). ผู้นำแบบปวีรรต. สารพัฒนาหลักสูตร, 13(16) (มกราคม-มีนาคม), 18-24.
- รัตน์ชนก จันยัง. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่แสวงผลกำไร. (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต. (ปริญญาโทปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- วรางคณา กาญจนพาที. (2556). ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). การบริหาร. กรุงเทพฯ: เอิร์ดเวย์ เอ็ดดูเคชั่น.
- ศิริวิชญ์ เวชกิจ. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกองช่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไอซีเทคซ์ จำกัด.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2539). ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สุภาพร รอดคนอม. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์กรตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- สุมาลี ขุนจันดี. (2541). วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนประถมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย).
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2521). การบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2544). ทฤษฎีองค์การประสิทธิภาพ. รวมบทความสังคมวิทยาและมนุษย์วิทยา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย เรืองวงษ์. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อิตาจิ คอมเพรสเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา).
- สุพานี สฤษฏีวานิช. (2549). พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรสุดา ดุสิตรัตน์กุล. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ศึกษาเฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง. (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- อาเขตต์ รัศมีทัต. (2556). การศึกษาปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานล่วงเวลาในงานก่อสร้าง. (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี).
- อภิชัย จตุพรวาที. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติ จังหวัดนครสวรรค์. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์-ราชวิทยาลัย).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bruce, J. A., Bernard, M. B., & Dong, I. J. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72(4), 441-462.
- Bass, B. M., (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York : The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). **Improving organization effectiveness through transformation Leadership**. Thousand Oaks: Sage.
- Barber, D. (1972). **Citizen Politics**. Chicago: Markham.
- Becker, S. & Neuhuser, D. (1975). **The Efficient Organization**. New York: McMilan Company.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. **Human Resource Management**, 36(1), 39-47.
- Benders, J. & Van, H. G. (1999). Teams and their context: moving the team discussion beyond existing dichotomies. **Journal of Management Studies**, 26, 609-628
- Blaker, A. M. (1992). **Transformational nursing leadership: A Vision for future**. New York: The Free Press.
- Bradburn, N. M., Sudman, S., & Associates. (1979). **Improving Interview Method and Questionnaire Design**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burn, J. M. (1985). **Leadership**. New York: Harper and Row.
- Coombs, C. H. (1953). **Theory and Methods of Social Measurement, in Research Methods in the Behavioral Sciences**, eds. Feslinger, L. and Ratz, D., Holt, Rinehart and Winston.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. **Journal of Management**, 23, 239-290.
- Conger, J. & N. Kanungo, Rabindra & Menon, Sanjay. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. **Journal of Organizational Behavior**, 21, 747-767.
- David, S. (1980). **International to management : Principle, practice and processes**. Harcourt Bruce: Jovananick.

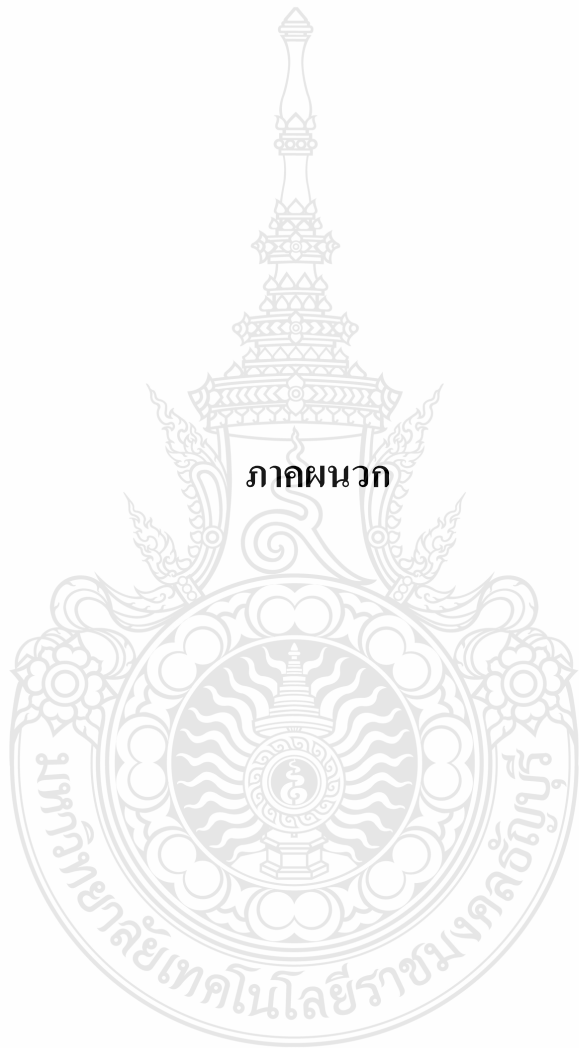
## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Goleman, D. (2000). Leadership that get results. **Harvard Business Review**, March-April 2000. Harvard Business School Publishing. Product Number 4487.
- Harrington, E. (1931). **The Twelve Principles of Efficiency**. New York: The Engineering Magazine, 1931.
- Dunphy, D. & Bryant, B. (1996). **Teams: panaceas or prescriptions for improved performance** **Human Relations**, 49, 677-699.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go. **International Journal of Human Resource Management**, 6, 656-670.
- Herbert, A. S. (1960). **Administrative Behavior**. New York: MC Milan.
- Hackman, J. R. (1987). **The design of work teams**. In Lorsch, J. W. (ed.), Handbook of Organizational Behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hinkle, D. E., Wiersma, W., & Jurs, S. G. (2003). **Applied Statistics for the Behavioral Sciences** (5th ed.). Boston, Mas: Houghton Mifflin.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal theory of leadership. **Journal of Contemporary Business**, 81-97.
- Johnson, N. L. & Kotz, S. (1972) **Distribution in Statistics: Continuous Multivariate Distributions**. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Katzenbach, J. & Smith, D. (1993). **The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. (2003). Work groups and teams in organizations. In W.C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), **Handdbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology**, 12, 333-375. London, England: Wiley.
- Goldsmith, M. & Beckhard, R. (2003). **Global Leadership: The Next Genearion**. Financial Times, Prentice Hall.
- Manz, C. & Sims, H. (1980). Self management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective. **Academy of Management Review**, 5, 361-367.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it?. **Industrial and Labour Relations Review**, 47, 173-188.
- Robbins, H. & Finley, M. (1995). **Why Teams Don't Work**. Princeton, NJ: Peterson's Pacesetter Books.
- Rovinelli, R. J. & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. **Dutch Journal of Educational Research**, 2, 49-60.
- Salas, E., Stagl, K.C., Burke, S.C., & Goodwin, G.F. (2007). **Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework of team performance**. In J.W. Shuart, W. Spaulding, & J. Poland (Eds.), *Modeling Complex Systems: Motivation, Cognition and Social Processes*, Nebraska Symposium on Motivation (Vol. 51). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Sims, H. & Manz, C. (1996). **Company of Heroes: Unleashing the Power of Self-leadership**. New York: Wiley.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. **Journal of Management**, 31, 319-335.
- Thompson, S. K. (2012). **Sampling** (3rd ed.). New Jersey: Wiley & Sons, Inc.
- Turner, R. C. & Carlson, L. (2003). Indexes of Item-Objective Congruence for Multidimensional Items. **International Journal of Testing**, 3(2), 163-171.
- University of Virginia Library. **Using and Interpreting Cronbach's Alpha**. สืบค้นจาก <http://data.library.virginia.edu/using-and-interpreting-cronbachs-alpha/>
- Yukl, G. (1994). **Leadership in Organization** (3rd ed.). New Jersey, Prentice Hall International, Inc.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามในการวิจัย



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง**  
**“ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต**  
**บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด”**

ผู้ศึกษา สกฤตตรา กฤษเทียมเมฆ

นักศึกษาระดับปริญญาโท บริหารธุรกิจ สาขาวิศวกรรมธุรกิจ คณะสาขาวิศวกรรมธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

**คำชี้แจง :** แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยและ **เก็บข้อมูลจากพนักงานในฝ่ายผลิต โรงงาน พีแซท คัสตัน เท่านั้น** ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าต่อการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างมาก และจะไม่ส่งผลกระทบต่อภาระงานแต่อย่างใด จึงขอให้ท่านกรุณาตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง ซึ่งคำถามในแบบสอบถามนี้ไม่มีข้อใดผิดหรือถูก และนำไปใช้ในการประกอบการศึกษาแบบอิสระเท่านั้น และขอรับรองว่าความคิดเห็นและข้อมูลที่ได้จะเก็บเป็นความลับ

แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 61 ข้อ จำนวน 4 หน้า แบ่งเป็น 3 ส่วน โดยแบ่งตามรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล หรือข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน 7 ข้อ
ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ	จำนวน 39 ข้อ
ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงาน	จำนวน 15 ข้อ

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ผู้ศึกษา



**ส่วนที่ 1** บัณฑิตส่วนบุคคลหรือข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ทั้งหมด 7 ข้อ)

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในช่อง ( ) ตามความเป็นจริงหรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. เพศของท่าน

- ( ) 1. หญิง ( ) 2. ชาย

2. อายุของท่านอยู่ในช่วงระหว่าง

- ( ) 1. อายุระหว่าง 18 – 29 ปี ( ) 2. อายุระหว่าง 30 – 41 ปี ( ) 3. อายุ 42 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาของท่าน

- ( ) 1. ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ( ) 2. ระดับปริญญาตรี ( ) 3. สูงกว่าระดับปริญญาตรี

4. รายได้ต่อเดือนของท่าน

- ( ) 1. ระหว่าง 7,500 – 12,900 บาท ( ) 2. ระหว่าง 12,901 – 18,300 บาท  
( ) 3. ระหว่าง 18,301 – 23,700 บาท ( ) 4. ตั้งแต่ 23,701 บาทขึ้นไป

5. ลักษณะงานของท่านในฝ่ายผลิต

- ( ) 1. ควบคุมงาน ( ) 2. โหลดสต็อก  
( ) 3. ห่อสต็อก ( ) 4. บรรจุสต็อกกล่อง

6. สถานภาพ

- ( ) 1. โสด ( ) 2. สมรส ( ) 3. หย่าร้าง

7. ประสบการณ์ทำงานของท่าน

- ( ) 1. ต่ำกว่า 10 ปี ( ) 2. ระหว่าง 11 – 21 ปี ( ) 3. ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป

**ส่วนที่ 2** ปัจจัยด้านเครื่องจักรและภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพ (ทั้งหมด 39 ข้อ)

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละหัวข้อและทำเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

**ระดับความคิดเห็น**

**ความหมาย**

5. ระดับมากที่สุด	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยในระดับสูงมาก
4. ระดับมาก	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยในระดับมาก
3. ระดับกลาง	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยในระดับปานกลาง
2. ระดับน้อย	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยในระดับน้อย
1. ระดับน้อยที่สุด	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5. มากที่สุด	4. มาก	3. ปานกลาง	2. น้อย	1. น้อยที่สุด
<b>- รุ่นของเครื่องจักรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ</b>					
8. เครื่องจักรรุ่นเก่ามีผลต่อจำนวนที่ผลิตได้					
9. เครื่องจักรรุ่นเก่ามีผลต่อเวลาในการทำงาน					
10. เครื่องจักรรุ่นเก่ามีผลต่อปริมาณการเกิดของเสียไม่ได้คุณภาพ					
11. เครื่องจักรรุ่นใหม่ส่งผลให้ได้ปริมาณมากขึ้นในเวลาทำงานเท่าเดิม					
12. เครื่องจักรรุ่นใหม่จะทำให้เกิดคุณภาพสินค้าดีขึ้น					
13. เครื่องจักรรุ่นใหม่จะส่งผลให้กระบวนการผลิตเร็วขึ้น					
<b>- ชนิดของเครื่องจักรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ</b>					
14. เครื่องจักรในปัจจุบันเป็นระบบกึ่งอัตโนมัติ					
15. ผู้บริหารควรมีการพิจารณาปรับปรุงเครื่องจักรให้เป็นระบบอัตโนมัติมากขึ้น					
16. ระบบของเครื่องจักรส่งผลต่อจำนวนที่ผลิตได้					
17. เครื่องจักรที่เป็นระบบอัตโนมัติจะส่งผลให้จำนวนผลิตที่เพิ่มขึ้น					
<b>- อายุของเครื่องจักรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ</b>					
18. อายุเครื่องจักรมีผลต่อปริมาณการผลิต					
19. เครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานน้อยจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้น					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5. มากที่สุด	4. มาก	3. ปานกลาง	2. น้อย	1. น้อยที่สุด
20. อายุของเครื่องจักรไม่มีผลประสิทธิภาพ					
21. เครื่องจักรอายุใช้งานน้อยจะทำให้เกิดของเสียน้อยกว่า					
22. เครื่องจักรที่อายุใช้งานน้อยจะมีประสิทธิภาพมากกว่าเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานมากเสมอ					
- เวลาสูญเสียที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ					
23. การทำงานของเครื่องจักรที่ไม่เต็มประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดเวลาสูญเสีย					
24. เวลาสูญเสียมีผลมาจากกระบวนการผลิต เช่น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการผลิต เป็นต้น					
25. ความเสียหายของเครื่องจักรแม้เพียงเล็กน้อย จะส่งผลต่อเวลาสูญเสีย					
26. วิธีการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีผลต่อเวลาสูญเสีย					
- ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ด้านการชี้แนะ					
27. ท่านได้รับการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีแรงมุ่งมั่นในการไปให้ถึงวิสัยทัศน์					
28. ท่านชอบที่จะทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้มากกว่าพยายามเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย					
29. ท่านเต็มใจทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่แม้ว่าจะไม่ใช่งานที่ท่านถนัดก็ตาม					
30. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานอื่น ที่ไม่ใช่งานที่ท่านทำเป็นประจำ					
31. เมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่ ท่านจะศึกษาหาความรู้เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ					
- ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ด้านการผลักดัน					
32. ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ					
33. ท่านรู้สึกว่าคุณค่าของงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการผลิต					
34. ท่านมีความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงคุณภาพงานให้ดียิ่งขึ้น					
35. ท่านพยายามทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
36. ท่านไม่เกรงกลัวต่อการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในงานที่ท่านทำ					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5. มากที่สุด	4. มาก	3. ปานกลาง	2. น้อย	1. น้อยที่สุด
<b>- ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ด้านการควบคุมอารมณ์</b>					
37. ท่านต้องคอยสังเกตอารมณ์ของผู้บังคับบัญชาทุกครั้งที่ต้องประชุมร่วมกัน					
38. ท่านต้องคอยปรับตัวให้เข้ากับอารมณ์ของผู้บังคับบัญชา					
39. ท่านสังเกตเห็นการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ของผู้บังคับบัญชาได้ชัดเจน					
40. เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่เคยต่อว่าอย่างรุนแรง					
41. ท่านรู้สึกสบายใจหากได้รายงานปัญหาให้ผู้บังคับบัญชาทราบ					
<b>- ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ด้านความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา</b>					
42. เมื่อพบปัญหาผู้บังคับบัญชาจะนำทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหา					
43. ท่านสามารถสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา					
44. ผู้บังคับบัญชาใส่ใจในเรื่องอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา					
45. ผู้บังคับบัญชาทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ					
46. ท่านได้ข้อคิดที่สร้างสรรค์จากผู้บังคับบัญชาของท่านเสมอ					

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน (ทั้งหมด 15 ข้อ)

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละหัวข้อและทำเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ระดับความคิดเห็น	ความหมาย
5. ระดับมากที่สุด	หมายถึง ท่านเห็นด้วยในระดับมากที่สุด
4. ระดับมาก	หมายถึง ท่านเห็นด้วยในระดับมาก
3. ระดับปานกลาง	หมายถึง ท่านเห็นด้วยในระดับปานกลาง
2. ระดับน้อย	หมายถึง ท่านเห็นด้วยในระดับน้อย
1. ระดับน้อยที่สุด	หมายถึง ท่านเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5. มากที่สุด	4. มาก	3. ปานกลาง	2. น้อย	1. น้อยที่สุด
<b>- ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านผลผลิต</b>					
47. ท่านสามารถส่งมอบผลผลิตได้ตามปริมาณที่กำหนดไว้ทุกครั้ง					
48. ท่านรู้สึกท้อทลาย กับปริมาณแผนการผลิตที่ท่านได้รับมอบหมายทุกครั้ง					
49. ท่านสามารถส่งมอบผลผลิตได้มากกว่าแผนที่ตั้งไว้ทุกครั้ง					
50. ท่านแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อส่งมอบให้ได้ตามจำนวนที่กำหนด					
51. ท่านรู้สึกพอใจในปริมาณผลผลิตที่ส่งมอบในระดับใด					
<b>- ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลา</b>					
52. ท่านสามารถส่งมอบผลผลิตได้ตามเวลาที่ได้กำหนดไว้ทุกครั้ง					
53. ท่านสามารถส่งมอบผลผลิตได้มากกว่าจำนวนที่วางแผนไว้ทุกครั้ง					
54. ท่านคิดว่าจำนวนตามแผนการผลิตเหมาะสมกับเวลาที่ทำงาน					
55. ท่านคิดว่าเวลากับปริมาณงานที่ได้มีความเหมาะสม					
56. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อส่งมอบให้ทันตามเวลาที่กำหนด					
<b>- ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ</b>					
57. ท่านส่งมอบผลผลิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ทุกครั้ง					
58. ความรู้ความเข้าใจของท่านในเรื่องคุณภาพการผลิตอยู่ในระดับใด					
59. ท่านรู้สึกพอใจในคุณภาพของผลผลิตของท่านในระดับใด					
60. หากพบปัญหาด้านคุณภาพขณะทำงาน ท่านแจ้งให้ผู้บังคับขาทราบทันที					
61. การแก้ไขงานของท่านอยู่ในระดับใด					

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ



**ภาคผนวก ข**  
**ผลการวิเคราะห์จากการวิจัย**

ผลการประเมินความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	ผลการประเมินความเที่ยงของแบบสอบถาม					ค่า IOC $\frac{\Sigma R}{N}$	แปลผล IOC $\geq 0.5$ = ผ่าน IOC $\leq 0.5$ = ไม่ผ่าน
	ผู้ทรง คุณวุฒิ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ 3	ผู้ทรง คุณวุฒิ 4	ผู้ทรง คุณวุฒิ 5		
	1.	1	1	1	0		
2.	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
3.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
4.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
5.	1	1	1	-1	1	0.6	ผ่าน
6.	1	1	1	0	0	0.6	ผ่าน
7.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
8.	1	1	1	-1	1	0.6	ผ่าน
9.	1	1	1	-1	1	0.6	ผ่าน
10.	1	1	1	-1	0	0.4	ไม่ผ่าน/แก้ไข
11.	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
12.	1	1	1	1	0	0.8	ผ่าน
13.	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
14.	1	1	1	0	0	0.6	ผ่าน
15.	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
16.	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
17.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
18.	1	1	1	-1	1	0.6	ผ่าน
19.	1	1	1	0	0	0.6	ผ่าน
20.	1	1	1	-1	0	0.4	ไม่ผ่าน/แก้ไข
21.	1	1	1	1	0	0.8	ผ่าน
22.	1	1	1	0	-1	0.4	ไม่ผ่าน/แก้ไข
23.	1	1	1	-1	1	0.6	ผ่าน

ข้อที่	ผลการประเมินความเที่ยงของแบบสอบถาม					ค่า IOC $\frac{\Sigma R}{N}$	แปลผล IOC $\geq 0.5$ = ผ่าน IOC $\leq 0.5$ = ไม่ผ่าน
	ผู้ทรง คุณวุฒิ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ 3	ผู้ทรง คุณวุฒิ 4	ผู้ทรง คุณวุฒิ 5		
24.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
25.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
26.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
27.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
28.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
29.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
30.	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
31.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
32.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
33.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
34.	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
35.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
36.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
37.	1	1	1	1	0	0.8	ผ่าน
38.	1	1	1	0	0	0.6	ผ่าน
39.	1	1	1	1	0	0.8	ผ่าน
40.	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
41.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
42.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
43.	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
44.	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
45.	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
46.	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
47.	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน



ข้อที่	ผลการประเมินความเที่ยงของแบบสอบถาม					ค่า IOC $\frac{\Sigma R}{N}$	แปลผล IOC $\geq 0.5$ = ผ่าน IOC $\leq 0.5$ = ไม่ผ่าน
	ผู้ทรง คุณวุฒิ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ 3	ผู้ทรง คุณวุฒิ 4	ผู้ทรง คุณวุฒิ 5		
48.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
49.	1	1	1	0	0	0.6	ผ่าน
50.	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
51.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
52.	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
53.	1	1	1	0	0	0.6	ผ่าน
54.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
55.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
56.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
57.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
58.	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
59.	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
60.	1	1	1	1	1	1	ผ่าน
61.	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน

## ผลการทดสอบความเชื่อมั่นแบบสอบถาม 30 ชุด

### RELIABILITY

```

/VARIABLES=รุ่นเครื่องจักร1 รุ่นเครื่องจักร2 รุ่นเครื่องจักร3 รุ่นเครื่องจักร4 รุ่นเครื่องจักร5
รุ่นเครื่องจักร6 ชนิดเครื่องจักร1 ชนิดเครื่องจักร2 ชนิดเครื่องจักร3 ชนิดเครื่องจักร4
อายุเครื่องจักร1 อายุเครื่องจักร2 อายุเครื่องจักร3 อายุเครื่องจักร4 อายุเครื่องจักร5 เวลาสูญเสีย1
เวลาสูญเสีย2 เวลาสูญเสีย3 เวลาสูญเสีย4 ภาวะซีดน้ำ1 ภาวะซีดน้ำ2 ภาวะซีดน้ำ3 ภาวะซีดน้ำ4 ภาวะซีดน้ำ5
ภาวะผลึกตัน1 ภาวะผลึกตัน2 ภาวะผลึกตัน3 ภาวะผลึกตัน4 ภาวะผลึกตัน5 ภาวะอารมณ1 ภาวะอารมณ2
ภาวะอารมณ3 ภาวะอารมณ4 ภาวะอารมณ5 ภาวะสัมพันธ์1 ภาวะสัมพันธ์2 ภาวะสัมพันธ์3 ภาวะสัมพันธ์4
ภาวะสัมพันธ์5 ป.ผลผลิต1 ป.ผลผลิต2 ป.ผลผลิต3 ป.ผลผลิต4 ป.ผลผลิต5 ป.เวลา1 ป.เวลา2 ป.เวลา3 ป.เวลา4
ป.เวลา5 ป.คุณภาพ1 ป.คุณภาพ2 ป.คุณภาพ3 ป.คุณภาพ4 ป.คุณภาพ5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

### Reliability

[DataSet1] C:\Users\Esoarn Suwantemee\Desktop\Result 30 ชุด Reliability Test.sav

### Scale: ALL VARIABLES

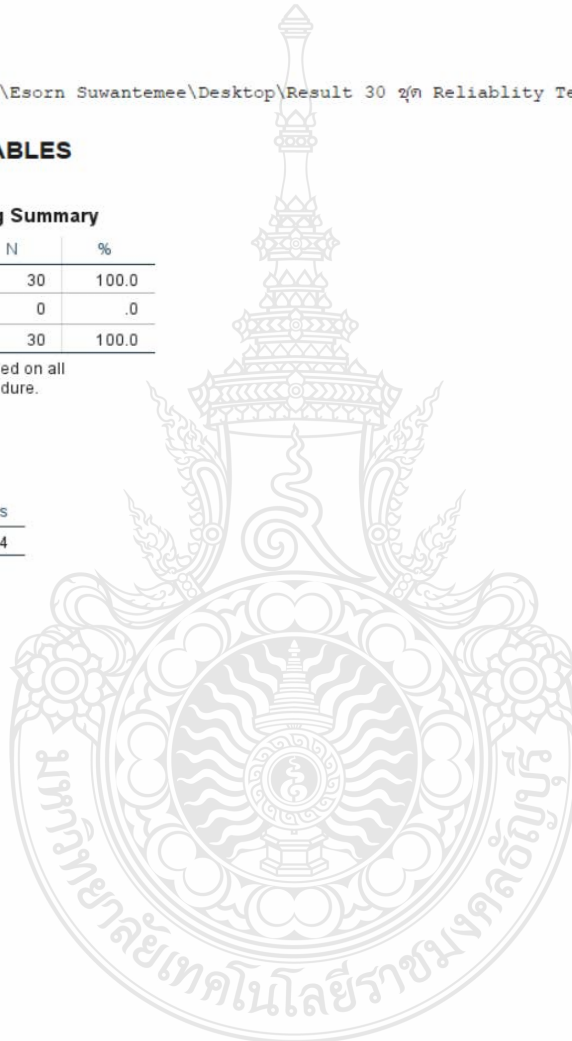
#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	54



ผลการทดสอบสมมุติฐาน

สมมุติฐานที่ 1 เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

Group Statistics					
	เพศ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ภาพรวมด้านผลผลิต	หญิง	93	3.77	.530	.055
	ชาย	62	4.00	.467	.059
ภาพรวมด้านเวลา	หญิง	93	3.60	.740	.077
	ชาย	62	3.77	.693	.088
ภาพรวมด้านคุณภาพ	หญิง	93	3.97	.545	.056
	ชาย	62	4.10	.544	.069
ภาพรวมทุกด้าน	หญิง	93	3.78	.470	.049
	ชาย	62	3.96	.429	.055

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
ภาพรวมด้านผลผลิต	Equal variances assumed	.871	.352	-2.813	153	.006	-.233	.083	-3.97	-.069	
	Equal variances not assumed			-2.885	141.484	.005	-.233	.081	-3.93	-.073	
ภาพรวมด้านเวลา	Equal variances assumed	.004	.952	-1.445	153	.150	-.171	.118	-4.05	.063	
	Equal variances not assumed			-1.464	136.695	.145	-.171	.117	-4.02	.060	
ภาพรวมด้านคุณภาพ	Equal variances assumed	.053	.819	-1.481	153	.141	-.132	.089	-3.09	.044	
	Equal variances not assumed			-1.482	130.985	.141	-.132	.089	-3.09	.044	
ภาพรวมทุกด้าน	Equal variances assumed	.203	.653	-2.403	153	.017	-.179	.074	-3.26	-.032	
	Equal variances not assumed			-2.447	138.668	.016	-.179	.073	-3.23	-.034	

สมมุติฐานที่ 1.2 อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

**Descriptives**

		N	Mean	Std.	Std.	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
				Deviation	Error	Lower Bound	Upper Bound		
ภาพรวมด้าน ผลผลิต	ระหว่าง 18-29 ปี	66	3.87	.453	.056	3.76	3.98	3	5
	ระหว่าง 30-41 ปี	66	3.83	.537	.066	3.70	3.96	2	5
	42 ปีขึ้นไป	23	3.95	.636	.133	3.67	4.22	3	5
	Total	155	3.86	.517	.042	3.78	3.95	2	5
ภาพรวมด้านเวลา	ระหว่าง 18-29 ปี	66	3.61	.755	.093	3.43	3.80	1	5
	ระหว่าง 30-41 ปี	66	3.64	.731	.090	3.46	3.82	2	5
	42 ปีขึ้นไป	23	3.92	.574	.120	3.67	4.17	3	5
	Total	155	3.67	.724	.058	3.55	3.78	1	5
ภาพรวมด้าน คุณภาพ	ระหว่าง 18-29 ปี	66	3.99	.583	.072	3.85	4.14	3	5
	ระหว่าง 30-41 ปี	66	3.99	.474	.058	3.87	4.11	3	5
	42 ปีขึ้นไป	23	4.18	.626	.131	3.91	4.45	3	5
	Total	155	4.02	.547	.044	3.93	4.11	3	5
ภาพรวมทุกด้าน	ระหว่าง 18-29 ปี	66	3.83	.442	.054	3.72	3.93	3	5
	ระหว่าง 30-41 ปี	66	3.82	.447	.055	3.71	3.93	3	5
	42 ปีขึ้นไป	23	4.02	.536	.112	3.79	4.25	3	5
	Total	155	3.85	.461	.037	3.78	3.92	3	5

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ภาพรวมด้านผลผลิต	Between Groups	.253	2	.126	.469	.626
	Within Groups	40.928	152	.269		
	Total	41.180	154			
ภาพรวมด้านเวลา	Between Groups	1.753	2	.876	1.686	.189
	Within Groups	79.002	152	.520		
	Total	80.755	154			
ภาพรวมด้านคุณภาพ	Between Groups	.709	2	.354	1.189	.307
	Within Groups	45.305	152	.298		
	Total	46.014	154			
ภาพรวมทุกด้าน	Between Groups	.752	2	.376	1.787	.171
	Within Groups	31.969	152	.210		
	Total	32.721	154			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) อายุ	(J) อายุ	Mean		Sig.	95% Confidence Interval	
			Difference (I-J)	Std. Error		Lower Bound	Upper Bound
ภาพรวมด้านผลผลิต	ระหว่าง 18-29 ปี	ระหว่าง 30-41 ปี	.042	.090	.639	-.14	.22
		42 ปีขึ้นไป	-.078	.126	.535	-.33	.17
	ระหว่าง 30-41 ปี	ระหว่าง 18-29 ปี	-.042	.090	.639	-.22	.14
		42 ปีขึ้นไป	-.121	.126	.339	-.37	.13
	42 ปีขึ้นไป	ระหว่าง 18-29 ปี	.078	.126	.535	-.17	.33
		ระหว่าง 30-41 ปี	.121	.126	.339	-.13	.37
ภาพรวมด้านเวลา	ระหว่าง 18-29 ปี	ระหว่าง 30-41 ปี	-.024	.125	.847	-.27	.22
		42 ปีขึ้นไป	-.310	.175	.078	-.65	.04
	ระหว่าง 30-41 ปี	ระหว่าง 18-29 ปี	.024	.125	.847	-.22	.27
		42 ปีขึ้นไป	-.285	.175	.104	-.63	.06
	42 ปีขึ้นไป	ระหว่าง 18-29 ปี	.310	.175	.078	-.04	.65
		ระหว่าง 30-41 ปี	.285	.175	.104	-.06	.63
ภาพรวมด้านคุณภาพ	ระหว่าง 18-29 ปี	ระหว่าง 30-41 ปี	.003	.095	.975	-.18	.19
		42 ปีขึ้นไป	-.189	.132	.156	-.45	.07
	ระหว่าง 30-41 ปี	ระหว่าง 18-29 ปี	-.003	.095	.975	-.19	.18
		42 ปีขึ้นไป	-.192	.132	.149	-.45	.07
	42 ปีขึ้นไป	ระหว่าง 18-29 ปี	.189	.132	.156	-.07	.45
		ระหว่าง 30-41 ปี	.192	.132	.149	-.07	.45
ภาพรวมทุกด้าน	ระหว่าง 18-29 ปี	ระหว่าง 30-41 ปี	.007	.080	.930	-.15	.16
		42 ปีขึ้นไป	-.192	.111	.086	-.41	.03
	ระหว่าง 30-41 ปี	ระหว่าง 18-29 ปี	-.007	.080	.930	-.16	.15
		42 ปีขึ้นไป	-.199	.111	.075	-.42	.02
	42 ปีขึ้นไป	ระหว่าง 18-29 ปี	.192	.111	.086	-.03	.41
		ระหว่าง 30-41 ปี	.199	.111	.075	-.02	.42

สมมุติฐานที่ 1.3 ระดับการศึกษาแตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

Descriptives

		N	Mean	Std.	Std.	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
				Deviation	Error	Lower Bound	Upper Bound		
ภาพรวมด้าน ผลผลิต	ต่ำกว่าปริญญาตรี	130	3.82	.531	.047	3.72	3.91	2	5
	ระดับปริญญาตรี	19	4.08	.322	.074	3.93	4.24	3	5
	สูงกว่าปริญญาตรี	6	4.17	.497	.203	3.65	4.69	3	5
	Total	155	3.86	.517	.042	3.78	3.95	2	5
ภาพรวม ด้านเวลา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	130	3.61	.744	.065	3.48	3.74	1	5
	ระดับปริญญาตรี	19	3.97	.547	.125	3.70	4.23	3	5
	สูงกว่าปริญญาตรี	6	4.03	.463	.189	3.55	4.52	3	4
	Total	155	3.67	.724	.058	3.55	3.78	1	5
ภาพรวม ด้านคุณภาพ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	130	3.98	.549	.048	3.88	4.07	3	5
	ระดับปริญญาตรี	19	4.14	.504	.116	3.89	4.38	3	5
	สูงกว่าปริญญาตรี	6	4.57	.266	.109	4.29	4.85	4	5
	Total	155	4.02	.547	.044	3.93	4.11	3	5
ภาพรวม ทุกด้าน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	130	3.80	.469	.041	3.72	3.88	3	5
	ระดับปริญญาตรี	19	4.06	.333	.076	3.90	4.22	3	5
	สูงกว่าปริญญาตรี	6	4.26	.191	.078	4.06	4.46	4	5
	Total	155	3.85	.461	.037	3.78	3.92	3	5

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ภาพรวมด้าน ผลผลิต	Between Groups	1.759	2	.880	3.391	.036
	Within Groups	39.421	152	.259		
	Total	41.180	154			
ภาพรวมด้านเวลา	Between Groups	2.988	2	1.494	2.921	.057
	Within Groups	77.767	152	.512		
	Total	80.755	154			
ภาพรวมด้านคุณภาพ	Between Groups	2.277	2	1.138	3.956	.021
	Within Groups	43.737	152	.288		
	Total	46.014	154			
ภาพรวมทุกด้าน	Between Groups	2.162	2	1.081	5.377	.006
	Within Groups	30.559	152	.201		
	Total	32.721	154			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) การศึกษา	(J) การศึกษา	Mean		Sig.	95% Confidence Interval	
			Difference (I-J)	Std. Error		Lower Bound	Upper Bound
ภาพรวมด้านผลผลิต	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ระดับปริญญาตรี	-.267*	.125	.034	-.51	-.02
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.350	.213	.102	-.77	.07
	ระดับปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.267*	.125	.034	.02	.51
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.082	.238	.730	-.55	.39
	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.350	.213	.102	-.07	.77
		ระดับปริญญาตรี	.082	.238	.730	-.39	.55
ภาพรวมด้านเวลา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ระดับปริญญาตรี	-.361*	.176	.042	-.71	-.01
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.426	.299	.156	-1.02	.16
	ระดับปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.361*	.176	.042	.01	.71
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.065	.335	.847	-.73	.60
	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.426	.299	.156	-.16	1.02
		ระดับปริญญาตรี	.065	.335	.847	-.60	.73
ภาพรวมด้านคุณภาพ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ระดับปริญญาตรี	-.158	.132	.231	-.42	.10
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.588*	.224	.010	-1.03	-.15
	ระดับปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.158	.132	.231	-.10	.42
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.430	.251	.089	-.93	.07
	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.588*	.224	.010	.15	1.03
		ระดับปริญญาตรี	.430	.251	.089	-.07	.93
ภาพรวมทุกด้าน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ระดับปริญญาตรี	-.262*	.110	.019	-.48	-.04
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.455*	.187	.016	-.82	-.08
	ระดับปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.262*	.110	.019	.04	.48
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.192	.210	.361	-.61	.22
	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.455*	.187	.016	.08	.82
		ระดับปริญญาตรี	.192	.210	.361	-.22	.61

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

สมมุติฐานที่ 1.4 รายได้แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ภาพรวมด้าน ผลผลิต	ระหว่าง 7,500-12,900 บาท	109	3.77	.521	.050	3.68	3.87	2	5
	ระหว่าง 12,901-18,300 บาท	18	3.97	.558	.132	3.69	4.24	3	5
	ระหว่าง 18,301 - 23,700 บาท	14	4.09	.321	.086	3.90	4.27	3	5
	ตั้งแต่ 23,701 บาทขึ้นไป	14	4.20	.384	.103	3.98	4.42	3	5
	Total	155	3.86	.517	.042	3.78	3.95	2	5
ภาพรวมด้าน เวลา	ระหว่าง 7,500-12,900 บาท	109	3.53	.723	.069	3.39	3.67	1	5
	ระหว่าง 12,901-18,300 บาท	18	3.99	.642	.151	3.67	4.31	2	5
	ระหว่าง 18,301 - 23,700 บาท	14	4.14	.535	.143	3.83	4.45	3	5
	ตั้งแต่ 23,701 บาทขึ้นไป	14	3.86	.681	.182	3.46	4.25	2	5
	Total	155	3.67	.724	.058	3.55	3.78	1	5
ภาพรวมด้าน คุณภาพ	ระหว่าง 7,500-12,900 บาท	109	3.95	.563	.054	3.85	4.06	3	5
	ระหว่าง 12,901-18,300 บาท	18	3.99	.502	.118	3.74	4.24	3	5
	ระหว่าง 18,301 - 23,700 บาท	14	4.07	.412	.110	3.83	4.31	3	5
	ตั้งแต่ 23,701 บาทขึ้นไป	14	4.53	.300	.080	4.36	4.70	4	5
	Total	155	4.02	.547	.044	3.93	4.11	3	5
ภาพรวมทุกด้าน	ระหว่าง 7,500-12,900 บาท	109	3.75	.461	.044	3.67	3.84	3	5
	ระหว่าง 12,901-18,300 บาท	18	3.98	.455	.107	3.76	4.21	3	5
	ระหว่าง 18,301 - 23,700 บาท	14	4.10	.319	.085	3.92	4.28	3	5
	ตั้งแต่ 23,701 บาทขึ้นไป	14	4.20	.280	.075	4.03	4.36	4	5
	Total	155	3.85	.461	.037	3.78	3.92	3	5



## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ภาพรวมด้านผลผลิต	Between Groups	3.335	3	1.112	4.436	.005
	Within Groups	37.845	151	.251		
	Total	41.180	154			
ภาพรวมด้านเวลา	Between Groups	7.579	3	2.526	5.213	.002
	Within Groups	73.176	151	.485		
	Total	80.755	154			
ภาพรวมด้านคุณภาพ	Between Groups	4.148	3	1.383	4.987	.003
	Within Groups	41.866	151	.277		
	Total	46.014	154			
ภาพรวมทุกด้าน	Between Groups	3.882	3	1.294	6.776	.000
	Within Groups	28.838	151	.191		
	Total	32.721	154			

## Multiple Comparisons

## LSD

Dependent Variable	(I) รายได้	(J) รายได้	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ภาพรวมด้านผลผลิต	ระหว่าง 7,500-12,900 บาท	ระหว่าง 12,901-18,300 บาท	-.192	.127	.133	-.44	.06
		ระหว่าง 18,301 - 23,700 บาท	-.311*	.142	.030	-.59	-.03
		ตั้งแต่ 23,701 บาทขึ้นไป	-.426*	.142	.003	-.71	-.14
	ระหว่าง 12,901-18,300 บาท	ระหว่าง 7,500-12,900 บาท	.192	.127	.133	-.06	.44
		ระหว่าง 18,301 - 23,700 บาท	-.119	.178	.506	-.47	.23
		ตั้งแต่ 23,701 บาทขึ้นไป	-.233	.178	.193	-.59	.12
	ระหว่าง 18,301 - 23,700 บาท	ระหว่าง 7,500-12,900 บาท	.311*	.142	.030	.03	.59
		ระหว่าง 12,901-18,300 บาท	.119	.178	.506	-.23	.47
		ตั้งแต่ 23,701 บาทขึ้นไป	-.114	.189	.547	-.49	.26
	ตั้งแต่ 23,701 บาทขึ้นไป	ระหว่าง 7,500-12,900 บาท	.426*	.142	.003	.14	.71
		ระหว่าง 12,901-18,300 บาท	.233	.178	.193	-.12	.59
		ระหว่าง 18,301 - 23,700 บาท	.114	.189	.547	-.26	.49
ภาพรวมด้านเวลา	ระหว่าง 7,500-12,900 บาท	ระหว่าง 12,901-18,300 บาท	-.459*	.177	.011	-.81	-.11
		ระหว่าง 18,301 - 23,700 บาท	-.613*	.198	.002	-1.00	-.22
		ตั้งแต่ 23,701 บาทขึ้นไป	-.327	.198	.100	-.72	.06
	ระหว่าง 12,901-18,300 บาท	ระหว่าง 7,500-12,900 บาท	.459*	.177	.011	.11	.81



สมมุติฐานที่ 1.5 ลักษณะงานแตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ภาพรวมด้านผลผลิต	ควบคุมงาน	33	4.10	.428	.074	3.95	4.25	3	5
	โหลคสบู	19	4.07	.468	.107	3.85	4.30	3	5
	ห่อสบู	74	3.66	.505	.059	3.55	3.78	2	5
	บรรจุสบูลงกล่อง	29	3.97	.490	.091	3.78	4.15	3	5
	Total	155	3.86	.517	.042	3.78	3.95	2	5
ภาพรวมด้านเวลา	ควบคุมงาน	33	4.03	.627	.109	3.81	4.25	2	5
	โหลคสบู	19	3.97	.555	.127	3.70	4.24	3	5
	ห่อสบู	74	3.44	.752	.087	3.27	3.62	1	5
	บรรจุสบูลงกล่อง	29	3.63	.642	.119	3.39	3.88	2	5
	Total	155	3.67	.724	.058	3.55	3.78	1	5
ภาพรวมด้านคุณภาพ	ควบคุมงาน	33	4.22	.494	.086	4.05	4.40	3	5
	โหลคสบู	19	3.96	.445	.102	3.74	4.17	3	5
	ห่อสบู	74	3.93	.596	.069	3.79	4.07	3	5
	บรรจุสบูลงกล่อง	29	4.06	.487	.090	3.87	4.24	3	5
	Total	155	4.02	.547	.044	3.93	4.11	3	5
ภาพรวมทุกด้าน	ควบคุมงาน	33	4.12	.362	.063	3.99	4.25	3	5
	โหลคสบู	19	4.00	.393	.090	3.81	4.19	3	5
	ห่อสบู	74	3.68	.473	.055	3.57	3.79	3	5
	บรรจุสบูลงกล่อง	29	3.89	.398	.074	3.73	4.04	3	5
	Total	155	3.85	.461	.037	3.78	3.92	3	5

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ภาพรวมด้านผลผลิต	Between Groups	6.034	3	2.011	8.642	.000
	Within Groups	35.146	151	.233		
	Total	41.180	154			
ภาพรวมด้านเวลา	Between Groups	9.817	3	3.272	6.966	.000
	Within Groups	70.938	151	.470		
	Total	80.755	154			
ภาพรวมด้านคุณภาพ	Between Groups	2.053	3	.684	2.351	.075
	Within Groups	43.961	151	.291		
	Total	46.014	154			
ภาพรวมทุกด้าน	Between Groups	5.011	3	1.670	9.103	.000
	Within Groups	27.710	151	.184		
	Total	32.721	154			

## Multiple Comparisons

## LSD

Dependent Variable	(I) ลักษณะงานในฝ่ายผลิต	(J) ลักษณะงานในฝ่ายผลิต	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ภาพรวมด้านผลผลิต	ควบคุมงาน	โหลดสนู้	.029	.139	.833	-.25	.30
		ห่อสนู้	.441*	.101	.000	.24	.64
		บรรจุสนู้ลงกล่อง	.138	.123	.265	-.11	.38
	โหลดสนู้	ควบคุมงาน	-.029	.139	.833	-.30	.25
		ห่อสนู้	.412*	.124	.001	.17	.66
		บรรจุสนู้ลงกล่อง	.108	.142	.449	-.17	.39
	ห่อสนู้	ควบคุมงาน	-.441*	.101	.000	-.64	-.24
		โหลดสนู้	-.412*	.124	.001	-.66	-.17
		บรรจุสนู้ลงกล่อง	-.303*	.106	.005	-.51	-.09
	บรรจุสนู้ลงกล่อง	ควบคุมงาน	-.138	.123	.265	-.38	.11
		โหลดสนู้	-.108	.142	.449	-.39	.17
		ห่อสนู้	.303*	.106	.005	.09	.51
ภาพรวมด้านเวลา	ควบคุมงาน	โหลดสนู้	.062	.197	.754	-.33	.45
		ห่อสนู้	.587*	.143	.000	.30	.87
		บรรจุสนู้ลงกล่อง	.396*	.174	.025	.05	.74
	โหลดสนู้	ควบคุมงาน	-.062	.197	.754	-.45	.33
		ห่อสนู้	.525*	.176	.003	.18	.87

		บรรจุสูบลงกล่อง	.334	.202	.101	-.07	.73
	ห่อสนู	ควบคุมงาน	-.587*	.143	.000	-.87	-.30
		โหลดสนู	-.525*	.176	.003	-.87	-.18
		บรรจุสูบลงกล่อง	-.191	.150	.205	-.49	.11
	บรรจุสูบลงกล่อง	ควบคุมงาน	-.396*	.174	.025	-.74	-.05
		โหลดสนู	-.334	.202	.101	-.73	.07
		ห่อสนู	.191	.150	.205	-.11	.49
ภาพรวมด้าน คุณภาพ	ควบคุมงาน	โหลดสนู	.266	.155	.089	-.04	.57
		ห่อสนู	.292*	.113	.011	.07	.51
		บรรจุสูบลงกล่อง	.169	.137	.220	-.10	.44
	โหลดสนู	ควบคุมงาน	-.266	.155	.089	-.57	.04
		ห่อสนู	.025	.139	.855	-.25	.30
		บรรจุสูบลงกล่อง	-.097	.159	.542	-.41	.22
	ห่อสนู	ควบคุมงาน	-.292*	.113	.011	-.51	-.07
		โหลดสนู	-.025	.139	.855	-.30	.25
		บรรจุสูบลงกล่อง	-.123	.118	.301	-.36	.11
	บรรจุสูบลงกล่อง	ควบคุมงาน	-.169	.137	.220	-.44	.10
		โหลดสนู	.097	.159	.542	-.22	.41
		ห่อสนู	.123	.118	.301	-.11	.36
ภาพรวมทุกด้าน	ควบคุมงาน	โหลดสนู	.119	.123	.336	-.12	.36
		ห่อสนู	.440*	.090	.000	.26	.62
		บรรจุสูบลงกล่อง	.234*	.109	.033	.02	.45
	โหลดสนู	ควบคุมงาน	-.119	.123	.336	-.36	.12
		ห่อสนู	.321*	.110	.004	.10	.54
		บรรจุสูบลงกล่อง	.115	.126	.365	-.13	.36
	ห่อสนู	ควบคุมงาน	-.440*	.090	.000	-.62	-.26
		โหลดสนู	-.321*	.110	.004	-.54	-.10
		บรรจุสูบลงกล่อง	-.206*	.094	.030	-.39	-.02
	บรรจุสูบลงกล่อง	ควบคุมงาน	-.234*	.109	.033	-.45	-.02
		โหลดสนู	-.115	.126	.365	-.36	.13
		ห่อสนู	.206*	.094	.030	.02	.39

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

สมมุติฐานที่ 1.6 สถานภาพแตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

**Descriptives**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ภาพรวมด้าน ผลผลิต	โสด	104	3.91	.474	.046	3.82	4.00	3	5
	สมรส	41	3.77	.601	.094	3.58	3.96	2	5
	หย่าร้าง	10	3.78	.577	.182	3.37	4.19	3	5
	Total	155	3.86	.517	.042	3.78	3.95	2	5
ภาพรวมด้านเวลา	โสด	104	3.70	.772	.076	3.55	3.85	1	5
	สมรส	41	3.64	.580	.091	3.46	3.82	2	5
	หย่าร้าง	10	3.50	.785	.248	2.94	4.06	2	5
	Total	155	3.67	.724	.058	3.55	3.78	1	5
ภาพรวมด้าน คุณภาพ	โสด	104	4.06	.504	.049	3.96	4.16	3	5
	สมรส	41	3.93	.627	.098	3.73	4.13	3	5
	หย่าร้าง	10	4.00	.639	.202	3.54	4.46	3	5
	Total	155	4.02	.547	.044	3.93	4.11	3	5
ภาพรวมทุกด้าน	โสด	104	3.89	.433	.043	3.80	3.97	3	5
	สมรส	41	3.78	.503	.079	3.62	3.94	3	5
	หย่าร้าง	10	3.76	.560	.177	3.36	4.16	3	5
	Total	155	3.85	.461	.037	3.78	3.92	3	5

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ภาพรวมด้านผลผลิต	Between Groups	.626	2	.313	1.172	.312
	Within Groups	40.555	152	.267		
	Total	41.180	154			
ภาพรวมด้านเวลา	Between Groups	.399	2	.200	.377	.686
	Within Groups	80.356	152	.529		
	Total	80.755	154			
ภาพรวมด้านคุณภาพ	Between Groups	.471	2	.236	.787	.457
	Within Groups	45.543	152	.300		
	Total	46.014	154			
ภาพรวมทุกด้าน	Between Groups	.423	2	.211	.995	.372
	Within Groups	32.298	152	.212		
	Total	32.721	154			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) สถานภาพ	(J) สถานภาพ	Mean		Sig.	95% Confidence Interval	
			Difference (I-J)	Std. Error		Lower Bound	Upper Bound
ภาพรวมด้านผลผลิต	โสด	สมรส	.137	.095	.153	-.05	.33
		หย่าร้าง	.128	.171	.456	-.21	.47
	สมรส	โสด	-.137	.095	.153	-.33	.05
		หย่าร้าง	-.009	.182	.959	-.37	.35
	หย่าร้าง	โสด	-.128	.171	.456	-.47	.21
		สมรส	.009	.182	.959	-.35	.37
ภาพรวมด้านเวลา	โสด	สมรส	.057	.134	.671	-.21	.32
		หย่าร้าง	.196	.241	.416	-.28	.67
	สมรส	โสด	-.057	.134	.671	-.32	.21
		หย่าร้าง	.139	.256	.589	-.37	.65
	หย่าร้าง	โสด	-.196	.241	.416	-.67	.28
		สมรส	-.139	.256	.589	-.65	.37
ภาพรวมด้านคุณภาพ	โสด	สมรส	.126	.101	.214	-.07	.33
		หย่าร้าง	.058	.181	.751	-.30	.42
	สมรส	โสด	-.126	.101	.214	-.33	.07
		หย่าร้าง	-.068	.193	.724	-.45	.31
	หย่าร้าง	โสด	-.058	.181	.751	-.42	.30
		สมรส	.068	.193	.724	-.31	.45
ภาพรวมทุกด้าน	โสด	สมรส	.107	.085	.211	-.06	.27
		หย่าร้าง	.127	.153	.406	-.17	.43
	สมรส	โสด	-.107	.085	.211	-.27	.06
		หย่าร้าง	.020	.163	.900	-.30	.34
	หย่าร้าง	โสด	-.127	.153	.406	-.43	.17
		สมรส	-.020	.163	.900	-.34	.30

สมมุติฐานที่ 1.7 ประสิทธิภาพแตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

Descriptive

		N	Mean	Std.	Std.	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
				Deviation	Error	Lower Bound	Upper Bound		
ภาพรวมด้านผลผลิต	ต่ำกว่า 10 ปี	113	3.82	.480	.045	3.74	3.91	3	5
	ระหว่าง 11-21 ปี	39	3.97	.604	.097	3.78	4.17	2	5
	ตั้งแต่ 22 ปีขึ้นไป	3	3.87	.643	.371	2.27	5.46	3	5
	Total	155	3.86	.517	.042	3.78	3.95	2	5
ภาพรวมด้านเวลา	ต่ำกว่า 10 ปี	113	3.66	.761	.072	3.51	3.80	1	5
	ระหว่าง 11-21 ปี	39	3.79	.539	.086	3.62	3.96	3	5
	ตั้งแต่ 22 ปีขึ้นไป	3	2.53	.416	.240	1.50	3.57	2	3
	Total	155	3.67	.724	.058	3.55	3.78	1	5
ภาพรวมด้านคุณภาพ	ต่ำกว่า 10 ปี	113	4.01	.521	.049	3.92	4.11	3	5
	ระหว่าง 11-21 ปี	39	4.08	.622	.100	3.88	4.28	3	5
	ตั้งแต่ 22 ปีขึ้นไป	3	3.53	.231	.133	2.96	4.11	3	4
	Total	155	4.02	.547	.044	3.93	4.11	3	5
ภาพรวมทุกด้าน	ต่ำกว่า 10 ปี	113	3.83	.459	.043	3.75	3.92	3	5
	ระหว่าง 11-21 ปี	39	3.95	.452	.072	3.80	4.09	3	5
	ตั้งแต่ 22 ปีขึ้นไป	3	3.31	.234	.135	2.73	3.89	3	4
	Total	155	3.85	.461	.037	3.78	3.92	3	5

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ภาพรวมด้านผลผลิต	Between Groups	.649	2	.324	1.216	.299
	Within Groups	40.532	152	.267		
	Total	41.180	154			
ภาพรวมด้านเวลา	Between Groups	4.455	2	2.228	4.437	.013
	Within Groups	76.300	152	.502		
	Total	80.755	154			
ภาพรวมด้านคุณภาพ	Between Groups	.841	2	.420	1.414	.246
	Within Groups	45.173	152	.297		
	Total	46.014	154			
ภาพรวมทุกด้าน	Between Groups	1.275	2	.638	3.082	.049
	Within Groups	31.445	152	.207		
	Total	32.721	154			



Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) ประสบการณ์	(J) ประสบการณ์	Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
	ทำงาน	ทำงาน	Difference (I-J)			Lower Bound	Upper Bound
ภาพรวมด้าน ผลผลิต	ต่ำกว่า 10 ปี	ระหว่าง 11-21 ปี	-.150	.096	.121	-.34	.04
		ตั้งแต่ 22 ปีขึ้นไป	-.042	.302	.890	-.64	.55
	ระหว่าง 11-21 ปี	ต่ำกว่า 10 ปี	.150	.096	.121	-.04	.34
		ตั้งแต่ 22 ปีขึ้นไป	.108	.309	.728	-.50	.72
	ตั้งแต่ 22 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 10 ปี	.042	.302	.890	-.55	.64
		ระหว่าง 11-21 ปี	-.108	.309	.728	-.72	.50
ภาพรวมด้านเวลา	ต่ำกว่า 10 ปี	ระหว่าง 11-21 ปี	-.133	.132	.313	-.39	.13
		ตั้งแต่ 22 ปีขึ้นไป	1.123*	.414	.007	.30	1.94
	ระหว่าง 11-21 ปี	ต่ำกว่า 10 ปี	.133	.132	.313	-.13	.39
		ตั้งแต่ 22 ปีขึ้นไป	1.256*	.424	.004	.42	2.10
	ตั้งแต่ 22 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 10 ปี	-1.123*	.414	.007	-1.94	-.30
		ระหว่าง 11-21 ปี	-1.256*	.424	.004	-2.10	-.42
ภาพรวมด้าน คุณภาพ	ต่ำกว่า 10 ปี	ระหว่าง 11-21 ปี	-.063	.101	.536	-.26	.14
		ตั้งแต่ 22 ปีขึ้นไป	.481	.319	.134	-.15	1.11
	ระหว่าง 11-21 ปี	ต่ำกว่า 10 ปี	.063	.101	.536	-.14	.26
		ตั้งแต่ 22 ปีขึ้นไป	.544	.327	.098	-.10	1.19
	ตั้งแต่ 22 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 10 ปี	-.481	.319	.134	-1.11	.15
		ระหว่าง 11-21 ปี	-.544	.327	.098	-1.19	.10
ภาพรวมทุกด้าน	ต่ำกว่า 10 ปี	ระหว่าง 11-21 ปี	-.115	.084	.175	-.28	.05
		ตั้งแต่ 22 ปีขึ้นไป	.521	.266	.052	.00	1.05
	ระหว่าง 11-21 ปี	ต่ำกว่า 10 ปี	.115	.084	.175	-.05	.28
		ตั้งแต่ 22 ปีขึ้นไป	.636*	.273	.021	.10	1.17
	ตั้งแต่ 22 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 10 ปี	-.521	.266	.052	-1.05	.00
		ระหว่าง 11-21 ปี	-.636*	.273	.021	-1.17	-.10

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

สมมุติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านเครื่องจักร ซึ่งประกอบด้วย (1) รุ่นของเครื่องจักร (2) ชนิดของเครื่องจักร (ระบบอัตโนมัติ/ระบบกึ่งอัตโนมัติ) (3) อายุของเครื่องจักร และ (4) เวลาสูญเสีย ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต

Correlations

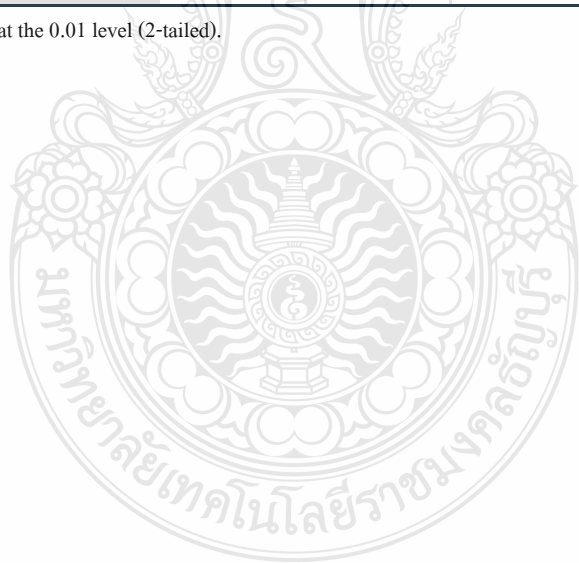
		ภาพรวมทุก ด้าน	รวมรุ่นของ เครื่องจักร	รวมชนิดของ เครื่องจักร	รวมอายุของ เครื่องจักร	รวมเวลาสูญเสีย
ภาพรวมทุกด้าน	Pearson Correlation	1	.592**	.543**	.655**	.573**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมรุ่นของเครื่องจักร	Pearson Correlation	.592**	1	.536**	.611**	.432**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมชนิดของเครื่องจักร	Pearson Correlation	.543**	.536**	1	.475**	.440**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมอายุของเครื่องจักร	Pearson Correlation	.655**	.611**	.475**	1	.443**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	155	155	155	155	155
รวมเวลาสูญเสีย	Pearson Correlation	.573**	.432**	.440**	.443**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	155	155	155	155	155

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		ภาพรวมด้าน ผลผลิต	รวมรุ่นของ เครื่องจักร	รวมชนิดของ เครื่องจักร	รวมอายุของ เครื่องจักร	รวมเวลา สูญเสีย
ภาพรวมด้านผลผลิต	Pearson Correlation	1	.422**	.448**	.511**	.395**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมรุ่นของเครื่องจักร	Pearson Correlation	.422**	1	.536**	.611**	.432**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมชนิดของเครื่องจักร	Pearson Correlation	.448**	.536**	1	.475**	.440**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมอายุของเครื่องจักร	Pearson Correlation	.511**	.611**	.475**	1	.443**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	155	155	155	155	155
รวมเวลาสูญเสีย	Pearson Correlation	.395**	.432**	.440**	.443**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	155	155	155	155	155

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**Correlations**

		ภาพรวมด้าน เวลา	รวมรุ่นของ เครื่องจักร	รวมชนิดของ เครื่องจักร	รวมอายุของ เครื่องจักร	รวมเวลา สูญเสีย
ภาพรวมด้านเวลา	Pearson Correlation	1	.520**	.426**	.589**	.428**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมรุ่นของเครื่องจักร	Pearson Correlation	.520**	1	.536**	.611**	.432**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมชนิดของเครื่องจักร	Pearson Correlation	.426**	.536**	1	.475**	.440**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมอายุของเครื่องจักร	Pearson Correlation	.589**	.611**	.475**	1	.443**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	155	155	155	155	155
รวมเวลาสูญเสีย	Pearson Correlation	.428**	.432**	.440**	.443**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	155	155	155	155	155

**Correlations**

		ภาพรวมด้าน คุณภาพ	รวมรุ่นของ เครื่องจักร	รวมชนิดของ เครื่องจักร	รวมอายุของ เครื่องจักร	รวมเวลา สูญเสีย
ภาพรวมด้านคุณภาพ	Pearson Correlation	1	.410**	.384**	.394**	.511**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมรุ่นของเครื่องจักร	Pearson Correlation	.410**	1	.536**	.611**	.432**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมชนิดของเครื่องจักร	Pearson Correlation	.384**	.536**	1	.475**	.440**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมอายุของเครื่องจักร	Pearson Correlation	.394**	.611**	.475**	1	.443**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	155	155	155	155	155
รวมเวลาสูญเสีย	Pearson Correlation	.511**	.432**	.440**	.443**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	155	155	155	155	155

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

สมมุติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำด้านการชี้นำ (2) ภาวะผู้นำด้านการผลักดัน (3) ภาวะผู้นำด้านการควบคุมอารมณ์ และ (4) ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต

Correlations

		ภาพรวมทุกด้าน	รวมด้านการชี้นำ	รวมด้านการผลักดัน	รวมด้านอารมณ์	รวมด้านสัมพันธ์
ภาพรวมทุกด้าน	Pearson Correlation	1	.698**	.601**	.601**	.682**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมด้านการชี้นำ	Pearson Correlation	.698**	1	.614**	.449**	.451**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมด้านการผลักดัน	Pearson Correlation	.601**	.614**	1	.581**	.386**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมด้านอารมณ์	Pearson Correlation	.601**	.449**	.581**	1	.571**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	155	155	155	155	155
รวมด้านสัมพันธ์	Pearson Correlation	.682**	.451**	.386**	.571**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	155	155	155	155	155

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		ภาพรวมด้าน ผลผลิต	รวมด้านการ ชั้นนำ	รวมด้านการ ผลักดัน	รวมด้าน อารมณื	รวมด้าน สัมพันธ์
ภาพรวมด้านผลผลิต	Pearson Correlation	1	.476**	.321**	.371**	.428**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมด้านการชั้นนำ	Pearson Correlation	.476**	1	.614**	.449**	.451**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมด้านการผลักดัน	Pearson Correlation	.321**	.614**	1	.581**	.386**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมด้านอารมณื	Pearson Correlation	.371**	.449**	.581**	1	.571**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	155	155	155	155	155
รวมด้านสัมพันธ์	Pearson Correlation	.428**	.451**	.386**	.571**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	155	155	155	155	155

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		ภาพรวมด้าน เวลา	รวมด้านการ ชั้นนำ	รวมด้านการ ผลักดัน	รวมด้าน อารมณื	รวมด้าน สัมพันธ์
ภาพรวมด้านเวลา	Pearson Correlation	1	.578**	.494**	.486**	.652**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมด้านการชั้นนำ	Pearson Correlation	.578**	1	.614**	.449**	.451**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมด้านการผลักดัน	Pearson Correlation	.494**	.614**	1	.581**	.386**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมด้านอารมณื	Pearson Correlation	.486**	.449**	.581**	1	.571**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	155	155	155	155	155
รวมด้านสัมพันธ์	Pearson Correlation	.652**	.451**	.386**	.571**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	155	155	155	155	155

**Correlations**

		ภาพรวมด้าน คุณภาพ	รวมด้านการ ชี้นำ	รวมด้านการ ผลักดัน	รวมด้าน อารมณ์	รวมด้าน สัมพันธ์
ภาพรวมด้านคุณภาพ	Pearson Correlation	1	.551**	.564**	.524**	.456**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมด้านการชี้นำ	Pearson Correlation	.551**	1	.614**	.449**	.451**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมด้านการผลักดัน	Pearson Correlation	.564**	.614**	1	.581**	.386**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	155	155	155	155	155
รวมด้านอารมณ์	Pearson Correlation	.524**	.449**	.581**	1	.571**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	155	155	155	155	155
รวมด้านสัมพันธ์	Pearson Correlation	.456**	.451**	.386**	.571**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	155	155	155	155	155



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสกุลตรา กฤษเทียมเมฆ
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 18 สิงหาคม 2508
ที่อยู่	เลขที่ 25 รังสิต-ปทุมธานี 14 ซอย 10/3 ตำบลประชาธิปัตย์ อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี 12130
การศึกษา	ปริญญาตรีสาขาศิลปกรรมศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาเขตกรณ
ประสบการณ์ทำงาน	หัวหน้าซัพพลายเชน ประเทศไทย บริษัท พีแซท คัสตัน ประเทศไทย จำกัด พ.ศ. 2539 จนถึงปัจจุบัน
เบอร์โทรศัพท์	090-880-4070
อีเมล	Sakutra.Kritthiammek@pzcussons.com

