

การศึกษาภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ
พนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท A

สุภัค นาคธรรมาภรณ์

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2559

LEADERSHIP RELATED TO EFFICIENCY OF OPERATING EMPLOYEES
A CASE STUDY OF A COMPANY

Supak Nakdhamabhorn

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program in Business Japanese

Graduate School
Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2016

หัวข้อสารนิพนธ์

การศึกษากาเวผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพใน
การปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา
ของบริษัท A

โดย

สุภัค นาคธรรมารณ

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจญี่ปุ่น

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิ สุขเจริญ)

..... กรรมการ

(ดร. เอิบ พงษ์ทอง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์)

สรุปค านากรรมมากรณ : การศีกษาภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศีกษาของบริษัท A. อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. บุญญาดา
นาสมบุญ, 103 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศีกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เปรียบเทียบคุณลักษณะ
ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 คน โดยใช้แบบสอบถาม
เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม การทดสอบความแตกต่าง
ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีความเป็นอิสระต่อกัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว
และการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 21-30 ปี สถานภาพสมรส มี
ระดับการศีกษามัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ และมีอายุงานตั้งแต่ 1-5 ปี
ผลการศีกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง พบว่า ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.41$) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อย
ตามสบายอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.19$, $\bar{X}=2.71$) ตามลำดับ

ผลการศีกษาเปรียบเทียบ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศีกษา
ตำแหน่ง และอายุงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และปัจจัยส่วน
บุคคลด้านสถานภาพมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลาแตกต่างกัน โดยพบว่า
พนักงานที่มีสถานภาพหย่า/แยกกันอยู่/หม้าย มีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา
มากกว่า พนักงานที่มีสถานภาพโสดและสถานภาพสมรส

ผลการศีกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพของงาน เวลา วิธีการ ในระดับต่ำ ($r=.356$, $r=.332$,
 $r=.337$) ตามลำดับ ด้านปริมาณงาน ค่าใช้จ่าย ในระดับต่ำมาก ($r=.300$, $r=.188$) ตามลำดับ
ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้าน
วิธีการ ในระดับต่ำ ($r=.348$) ด้านคุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา ค่าใช้จ่าย ในระดับต่ำมาก
($r=.251$, $r=.236$, $r=.209$, $r=.235$) ตามลำดับ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความ
สัมพันธ์ในทางตรงข้ามกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพของงาน ปริมาณงาน
เวลา วิธีการ ค่าใช้จ่าย ในระดับต่ำมาก ($r=-.124$, $r=-.190$, $r=-.269$, $r=-.250$, $r=-.123$) ตาม
ลำดับ

บัณฑิตวิทยาลัย
สาขาวิชา บริหารธุรกิจญี่ปุ่น
ปีการศีกษา 2559

ลายมือชื่อนักศีกษา
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

SUPAK NAKDHAMABHORN : LEADERSHIP RELATED TO EFFICIENCY OF
OPERATING EMPLOYEES : A CASE STUDY OF A COMPANY. ADVISOR :
DR. BOONYADA NASOMBOON, 103 PP.

This research has the objectives to study about management's leadership, to compare different demographics that affected to the efficiency and relationship between leadership and employee's efficiency. The sample is 127 employees. The questionnaire was used as data collecting tool. Additionally, the data was analyzed by Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, One sample t-test, Independent Sample t-test, One-way Analysis of Variance and Pearson's product-moment correlation coefficient.

Most respondents were male who have the age between 21-30 years old and married status. The educational level is lower than or high school and operating employee. The period of employment is 1-5 years.

From the research result of management's leadership level, it was found that Transformational Leadership is in high level ($\bar{X}=3.41$), Transactional Leadership and Laissez-Faire Leadership is in middle both ($\bar{X}=3.19$, $\bar{X}=2.71$) respectively.

According to the research result of the comparative study found that different personal factors as gender, age, education, job placement and age can affect efficiency is no different. And the different personal factor as current status can affect efficiency of time is different, was found that employees who are divorced / separated / widowed can affect efficiency more than employee who are single and married.

In addition, the research result of Leadership related to the efficiency found that the Transformational Leadership are positively correlated with efficiency in quality of work, time and method in low level ($r=.356$, $r=.332$, $r=.337$) respectively, in quantity and costs in very low level ($r=.300$, $r=.188$) respectively. The Transactional Leadership are positively correlated with method in low level ($r=.348$) in quality of work, quantity, time and costs in very low level ($r=.251$, $r=.236$, $r=.209$, $r=.235$) respectively. And the Laissez-Faire Leadership are negatively correlated with efficiency in quality of work, quantity, time, method and costs in very level ($r= -.124$, $r= -.190$, $r= -.269$, $r= -.250$, $r= -.123$) respectively.

Graduate School
Field of Study Business Japanese
Academic Year 2016

Student's Signature.....
Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ดร. บุญญาดา นาสมบุรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษา รวมถึงคณะอาจารย์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจญี่ปุ่นทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาแนะนำ ตรวจสอบตราแก้ไขเนื้อหา รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิ สุขเจริญ และดร. เอิบ พงษ์ทอง ที่กรุณารับเป็นประธานกรรมการและกรรมการในการสอบรายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองนี้ ดังนั้นทางผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณท่านต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอย่างสูงขอขอบพระคุณ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือสละเวลาเพื่อตอบแบบสอบถาม ตลอดจนบิดามารดาที่ให้อำนาจใจในการทำสารนิพนธ์ด้วยดีเสมอมา จึงทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีสุดท้ายนี้ทางผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับท่านที่สนใจเพื่อนำไปใช้ในการประกอบความรู้ในอนาคต หากมีสิ่งใดขาดตกบกพร่องหรือผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาจึงขออภัยเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

สุภัค นาคธรรมารักษ์

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูป	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objective : RO)	4
สมมติฐานของการวิจัย (Research Hypothesis : RH)	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
ขอบเขตของการวิจัย (Limitation).....	5
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย (Variables)	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ.....	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	15
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	23
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	23
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	25
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	29
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	30
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	30

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	32
สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	33
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	33
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ	37
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน.....	43
ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.....	49
ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.....	50
ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.....	63
5 บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	73
สรุปผลการวิจัย	73
อภิปรายผลการวิจัย	81
ข้อเสนอแนะ.....	87
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	88
บรรณานุกรม.....	89
ภาคผนวก	95
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม.....	96
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์	103

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	24
2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม	34
3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	34
4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	35
5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาของ ผู้ตอบแบบสอบถาม	35
6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงานของ ผู้ตอบแบบสอบถาม	36
7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	36
8 ระดับความสำคัญของภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ	37
9 ระดับพฤติกรรมและการแสดงออกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	37
10 ระดับพฤติกรรมและการแสดงออกของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	40
11 ระดับพฤติกรรมและการแสดงออกของภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย โดยใช้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	42
12 ระดับความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	43
13 ระดับความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	44
14 ระดับความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน โดยใช้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	45
15 ระดับความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	46
16 ระดับความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	47
17 ระดับความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	48
18 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง	49

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
19 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างเพศที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน.....	51
20 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างอายุที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน.....	53
21 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างสถานภาพที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน.....	55
22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของสถานภาพที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน.....	56
23 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระดับการศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน.....	58
24 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างตำแหน่งงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน.....	60
25 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างอายุงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน.....	62
26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันภาวะผู้นำเต็มรูปแบบกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน.....	64
27 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน.....	65
28 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน.....	66
29 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา.....	68
30 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ.....	69
31 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย.....	71

สารบัญรูป

รูป

หน้า

1	กรอบแนวคิดการวิจัย	6
---	--------------------------	---



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและต่างประเทศไม่แน่นอน การขยายตัวของการค้าโลกชะลอตัวอย่างเห็นได้ชัดตั้งแต่วิกฤติเศรษฐกิจเป็นต้นมา เศรษฐกิจสหรัฐ ขยายตัวร้อยละ 1.9 ต่ำสุดในรอบ 8 ไตรมาส เศรษฐกิจกลุ่มประเทศยูโรโซนฟื้นตัวอย่างช้าๆ ในขณะที่แรงกดดันด้านเงินฝืดเพิ่มขึ้น การฟื้นตัวของเศรษฐกิจญี่ปุ่นยังมีความอ่อนแอและเงินเฟ้อยังอยู่ในระดับต่ำ เศรษฐกิจจีนขยายตัวต่ำสุดในรอบ 7 ปี และภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสแรกปี 2559 และแนวโน้มปี 2559 ของสาขาอุตสาหกรรมปรับตัวลดลง เนื่องจากการลดลงของอุตสาหกรรมการผลิตหมวดยานยนต์ หมวดเครื่องแต่งกาย หมวดสิ่งทอ และหมวดอุปกรณ์วิทยุโทรทัศน์ ในไตรมาสแรกของปี 2559 การผลิตลดลงร้อยละ 0.3 (สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค. 2559) ทำให้องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ค่านิยม และปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในสถานการณ์เช่นนี้ องค์กรจะต้องพยายามปรับตัวและปรับปรุงโครงสร้างองค์การ วางรากฐานที่มั่นคง สู้การเติบโตที่ยั่งยืน

ปัจจุบันนี้ประเทศไทยมีธุรกิจและองค์การหลากหลายสัญชาติด้วยกัน แต่ละองค์การต่างก็เผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงและอุปสรรคด้านต่างๆ การที่จะดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลายประการ ทั้งองค์ประกอบภายนอกองค์การ เช่น สภาวะการแข่งขันในตลาด สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม วัฒนธรรมและพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น รวมทั้งองค์ประกอบภายในองค์การ เช่น เงินทุน เครื่องจักร วัตถุดิบ นวัตกรรมและเทคโนโลยี และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ทั้งนี้องค์ประกอบหนึ่งซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั่นคือ ทรัพยากรบุคคล เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นผู้จัดสรรและจัดการทรัพยากรอื่นๆ ขององค์การให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542; ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547; อ้างอิงจาก ศรียา เอียดเสน. 2550) การที่องค์การจะอยู่รอดในสถานการณ์เช่นนี้ จะต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การต้องมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การไว้อย่างชัดเจน ซึ่งการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์การนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลหลายฝ่าย (วรารัณ กาญจนพาที. 2556) หากแต่ละคนจะแตกต่างกันไปตามบทบาทและหน้าที่ รวมทั้งความรับผิดชอบที่แต่ละบุคคลได้รับมอบหมาย

ซึ่งในองค์กรจะมีบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่หลายระดับ ที่รับผิดชอบหน้าที่แตกต่างกัน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้างานระดับต้น และพนักงานปฏิบัติการ บุคคลดังกล่าวจะมีขอบเขตหน้าที่ต่างกันตามที่องค์กรกำหนดไว้ ในองค์กรที่เป็นประเภท โรงงานอุตสาหกรรมจะเป็นผู้ผลิตสินค้าจากกระบวนการการผลิตหลายขั้นตอนจนกว่าจะได้ สินค้าหรือผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป โดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดนโยบายขององค์กร ผู้บริหารระดับกลางจะทำหน้าที่วางแผนที่จะปฏิบัติตามนโยบายให้มีประสิทธิภาพ และหัวหน้างานระดับต้นจะเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งจะมอบหมายสั่งการให้ พนักงานปฏิบัติการเป็นผู้ปฏิบัติตั้งแต่กระบวนการแรกถึงกระบวนการสุดท้าย จะเห็นว่า ประสิทธิภาพของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์จะมีคุณภาพมากหรือน้อยจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของ การสั่งงาน การควบคุม การตรวจสอบ และการแก้ไขปัญหาของหัวหน้างานระดับต้นทั้งสิ้น หัวหน้างานระดับต้นจึงมีความสำคัญและจะอยู่ ณ ระดับล่างสุดของระดับบริหาร แต่อยู่เหนือ พนักงานปฏิบัติการ พวกเขาจะมีหน้าที่รับผิดชอบที่สำคัญคือ ควบคุมและติดตามงานให้เป็นไป อย่างราบรื่น หัวหน้างานระดับต้นจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร (สมยศ นาวิการ. 2540; อ้างอิงจาก วีรยา พวงไทย. 2550)

ในสภาวะการณ์เศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันรุนแรง มากขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์นี้ นอกจากองค์กรจะมีกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานที่ดีแล้ว สิ่งสำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์กรนั้น ซึ่งเป็นผู้ที่ถือว่ามีความสำคัญที่สุดในองค์กรที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์การของตนไปสู่ ความสำเร็จและความก้าวหน้าได้มากน้อยเพียงใดนั้น องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ การมี บทบาทภาวะผู้นำขององค์กร (Leadership) ซึ่งนอกจากจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ แล้วยังต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้ตาม อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จ ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การถือเป็นปัจจัยสำคัญ หนึ่งที่มีส่วนช่วยในการบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งผู้นำควรปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปใน ทางที่ถูกต้อง ยึดมั่นในการทำประโยชน์ให้แก่องค์กร และคำนึงถึงผู้ตามเป็นสำคัญ เพราะถือว่า การทำงานร่วมกันที่ดีผู้นำและผู้ตามจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร (วรารัตนา กาญจนพาทิ. 2556) เพราะผู้นำหรือหัวหน้างานเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจ ให้กับพนักงาน คอยผลักดันและเสริมสร้างกำลังใจของพนักงาน เป็นทั้งผู้วางแผน ควบคุม ตรวจสอบ และอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน เป็นเสมือนตัวกลางในการประสานงาน ระหว่างองค์กร พนักงานให้มีการประสานและสอดคล้องกัน และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ (นิธิพรรณ พิทักษ์. 2553) โดยเฉพาะพนักงานที่เป็นหัวหน้างาน หรือ พนักงานระดับบังคับบัญชาจะมีผลการปฏิบัติงานตามที่องค์กรต้องการนั้น ต้องมีคุณสมบัติ หลายประการ เช่น มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในงาน มีความสามารถในการบริหารคน หรือ

ผู้ได้บังคับบัญชา มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา มีภาวะผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น (ศรียา เอียดเสน. 2550)

จะเห็นได้ว่าการศึกษเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาเป็นเวลานาน และในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับนั้นคือ โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ซึ่ง ในปี ค.ศ. 1991 Bass and Avolio ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2550) ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งตระหนักและให้ความสำคัญของการเห็นคุณค่าของงาน มุ่งจูงใจผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาตนเองและประสิทธิผลของกลุ่มมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งผลการปฏิบัติงานตามเงื่อนไขเป็นหลัก สนใจการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ตามและผู้นำ มีการให้รางวัลผลตอบแทนตามผลงานที่เกิดขึ้น และ 3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) เป็นรูปแบบผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำ ไม่รับผิดชอบ ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่ช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ร่วมงานและผู้ตาม

หากองค์กรมีการบริหารที่ดีก็จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จและสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ วิธีการหนึ่งที่เป็นการทดสอบการบริหารที่ดี คือ ความสามารถในการจัดการองค์การ (Organize) และการใช้ทรัพยากรที่หาได้ มาบริหารจัดการให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการรักษาระดับปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลไว้ให้ได้ ซึ่งประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า แนวความคิดเรื่องประสิทธิผลเป็นตัวแปรที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารและองค์การประสบความสำเร็จ (ภรณ์ กิริติบุตร. 2529) องค์การที่มีประสิทธิผลจำเป็นที่จะต้องมีการมีพนักงาน ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะเห็นได้ว่าประสิทธิผลระดับบุคคลนั้นมีความสำคัญยิ่งต่อการเกิดประสิทธิผลระดับกลุ่มและองค์การ การที่พนักงานอื่น ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้างานและผู้ตามแต่ละคนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในหน้าที่งานเฉพาะของตนเองและร่วมมือร่วมใจกันทำงานแล้วกลุ่มและองค์การก็จะมีประสิทธิผลไปด้วย (ชาญชัย โตสงวน. 2553)

เพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่ดีจึงควรมองลึกกลงไปในประสิทธิภาพการทำงาน วิธีหนึ่งที่ทำให้องค์การนำมาใช้ คือการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยวิธีการฝึกอบรมบทบาทความเป็นผู้นำของหัวหน้างานระดับต้น ทำให้หัวหน้างานระดับต้นมีความเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนในการผลักดันเป้าหมายขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ (วีรยา พวงไทย. 2550) องค์การควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำให้กับผู้บริหาร ด้วยวิธีการหลายอย่าง เช่น การให้ความรู้และสร้างทัศนคติที่ดีต่อการมีภาวะผู้นำ และการพัฒนา

ภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องด้วยเทคนิคต่าง ๆ และภายหลังฝึกอบรม ควรมีการติดตามผลและการสนับสนุนด้านต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ ซึ่งการที่องค์กรหรือกลุ่มต่าง ๆ จะมีการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับบุคคล พนักงาน หรือผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ควรจะพิจารณาว่าจะพัฒนาภาวะผู้นำแบบใดที่จะเหมาะสมกับยุคปัจจุบันและอนาคต จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำอย่างไรบ้าง และควรมีการพัฒนาโดยมีการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2556)

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท A โดยศึกษาระดับภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งรูปแบบภาวะผู้นำเต็มรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง และพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objective : RO)

ศึกษาภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท A มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง
2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเต็มรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานของการวิจัย (Research Hypothesis : RH)

1. ระดับภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สูงกว่าปานกลาง
2. คุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน
3. ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางให้องค์กรวางแผนพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำและมีประสิทธิผลแก่องค์กร
2. เป็นแนวทางให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง นำไปพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย (Limitation)

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 การวิจัยนี้เป็นการทำวิจัยกับผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท A เท่านั้น

1.2 ศึกษาเกี่ยวกับโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท A

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นจำนวนประชากรในบริษัท A จำนวน 188 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 127 คน

3. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2559 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2560

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย (Variables)

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership)

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

- การมีภาวะผู้นำเชิงบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL)

- การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM)

- การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)

- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

- การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR)

- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception : MBE-A)

- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception : MBE-P)

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership)

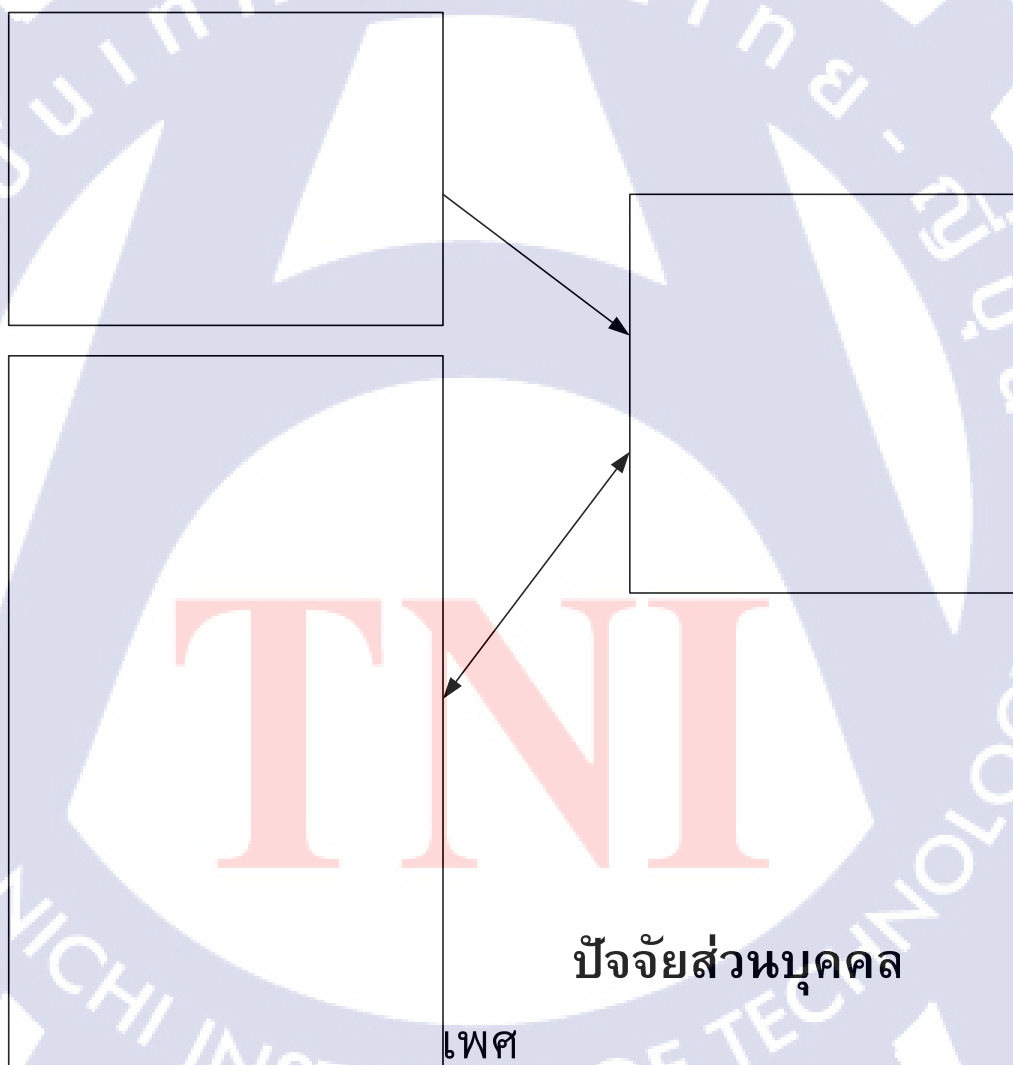
2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (Efficiency)

- คุณภาพของงาน (Quality)
- ปริมาณงาน (Quantity)
- เวลา (Time)
- วิธีการ (Method)
- ค่าใช้จ่าย (Costs)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้วางกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยดังต่อไปนี้



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

- อายุ
- สถานภาพ
- ระดับการศึกษา
- ตำแหน่งงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ผู้บริหารระดับกลาง** หมายถึง ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการ หรือผู้ช่วยผู้จัดการ เป็นผู้ดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูง เพื่อกำหนดนโยบาย ให้ผู้จัดการระดับล่างได้นำแผนงานไปปฏิบัติ

2. **ผู้บริหารระดับต้น** หมายถึง หัวหน้าแผนก (Supervisor) หรือหัวหน้าหน่วย (Leader) ทำตามนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางกำหนดไว้ ตัดสินใจระยะสั้นในการดำเนินงาน และช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาให้กับทีม สร้างแรงจูงใจและสามารถรับผิดชอบแทนผู้ที่อยู่ในแผนกของตนได้

3. **พนักงานระดับปฏิบัติการ** หมายถึง พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวงาน ไม่มีอำนาจในการบริหาร การตัดสินใจ การวางแผน และไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา

4. **ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการของบุคคลในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมไปในทางที่ตนต้องการ ปฏิบัติตาม และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ตามทฤษฎีของ เบส เบร์นาร์ด เอ็ม; และอวอลิโอ บรัส เจ (Bass, Bernard M.; and Avolio, Bruce J. 1991) มีรายละเอียดดังนี้

4.1 **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** หมายถึง เป็นกระบวนการของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยมุ่งให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและการมีคุณค่าของผลงาน และจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ผู้ตามและตนเองมุ่งพัฒนาตนเองให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น เพื่อประสิทธิผลของกลุ่มหรือองค์การ ประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ที่เรียกว่า “4I”

4.1.1 **การมีภาวะผู้นำเชิงบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL)** เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปสู่ผู้ตามได้ สามารถควบคุมอารมณ์แม้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง มุ่งใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ มานะบากบั่นเพื่อบรรลุเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจ และทำตามผู้นำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

4.1.2 **การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM)** เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการพยายามจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ด้วยการสร้างความสำคัญและทำให้งานมีความท้าทาย สร้างเจตคติที่ดีและแนวคิดในแง่

บวกแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมองเห็นภาพในอนาคตที่เป็นจริงได้ ผู้นำจะสร้างและสื่อให้ผู้ตามทราบเป้าหมายหรือสิ่งที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะพัฒนาความรู้สึกของผู้ตามให้ยอมรับและผูกพันในเป้าหมาย และมุ่งมั่นสู่เป้าหมายนั้นได้ด้วยแรงบันดาลใจที่เกิดขึ้นจากตัวผู้ตาม

4.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ตัวผู้นำจะมีการคิดและการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่ม มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบแนวคิด การมองปัญหาและการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ และกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ตามได้มีส่วนในการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจในการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักใช้ความคิด มีจินตนาการเพื่อพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยการให้ผู้ตามมีอิสระในการใช้ความคิด มีการทบทวนปัญหา และให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ และสนับสนุนให้ผู้ตามได้นำวิธีการใหม่ๆมาใช้ โดยไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้จะมีความแตกต่างกับความคิดของผู้นำ

4.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำแสดงให้เห็นว่ามีความเป็นห่วงเป็นใยและสนใจในสวัสดิภาพ ความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและที่ปรึกษาให้แก่ผู้ตามแต่ละคน และจะเอาใจใส่ต่อความต้องการส่วนบุคคล ผู้นำสามารถเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และให้การสนับสนุนผู้ตามอย่างเต็มที่

4.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของผู้ตาม เป็นภาวะผู้นำที่สนใจการติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ เพื่อนร่วมงานและผู้ตาม การแลกเปลี่ยนเป็นไปอย่างมีเงื่อนไขและผลตอบแทน เพื่อทำให้ความต้องการของผู้นำบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลที่จะได้รับ ผู้นำจะจูงใจผู้ตามด้วยการเชื่อมโยงความต้องการของผู้นำกับรางวัลที่จะได้รับจากความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งรางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลจากภายนอก และผู้นำจะมีส่วนช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายที่ชัดเจนและเข้าใจในรางวัลที่จะได้รับเมื่อทำงานสำเร็จ ประกอบด้วย

4.2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) เป็นการสร้างเงื่อนไขหรือข้อตกลงล่วงหน้าถึงข้อแลกเปลี่ยนหรือรางวัลเมื่อทำงานสำเร็จ เพื่อให้ผู้ตามดำเนินงานตามที่ต้องการหรือกำหนดได้ การกระทำเช่นนี้จะเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และทำให้เกิดความพยายามสูงขึ้น ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น และผู้ตามก็ได้รับการยอมรับมากขึ้นด้วย

4.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception : MBE-A) เป็นพฤติกรรมการทำงานที่เรียกว่า กันไว้ดีกว่าแก้ วิธีการนี้ผู้นำจะจัดการควบคุมโดยตรงและค้นหาสิ่งที่เบี่ยงเบนหรือผิดปกติด้านมาตรฐาน และเมื่อเกิดข้อผิดพลาดก็ให้ผู้ตามแก้ไขเพื่อป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดเสียหาย

4.2.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception : MBE-P) เป็นพฤติกรรมการทำงานที่พยายามรักษาสภาพการทำงานแบบเดิมๆ ไว้ วิธีการนี้เมื่อผู้นำมอบหมายงานจะเป็นผู้อยู่เฉยและรอให้เกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดผิดปกติก่อนแล้วค่อยเข้าไปแก้ไข วิธีนี้ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงเมื่อการทำงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานเท่านั้น

4.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) เป็นแบบภาวะผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำ เป็นลักษณะของการไร้ความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ หลีกเลียงปัญหา ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน และเป็นผู้นำที่ไม่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้ตาม

5. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับผลการทำงานของพนักงาน ประกอบ ด้วยปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูง ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ
2. ปริมาณงาน (Quantity) ของงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน
3. เวลา (Time) ที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องเหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณของงาน รวมทั้งจะต้องเป็นไปตามกำหนดและสถานการณ์
4. วิธีการ (Method) ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการที่เหมาะสมกับงานและทันสมัย
5. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการจะต้องลงทุนน้อย และได้ผลกำไรมากที่สุด

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท A ผู้วิจัยได้รวบรวม แนวคิด ทฤษฎี และงาน วิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารองค์การธุรกิจนับแต่อดีตถึงปัจจุบัน จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลานาน ผู้วิจัยขอสรุปแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำดังนี้

ความหมายภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

นิธิพรรณ พิทักษ์ (2553) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจูงใจหรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมหรือกลุ่มหรือองค์การ

สุภาพร ชุมวรฐายี (2555) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจูงใจหรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมหรือกลุ่ม หรือองค์การ

วรารณณ์ โปทากา (2556) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้บริหารระดับสูง มีอิทธิพลต่อบุคลากรที่มีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง ในการโน้มน้าว จูงใจเพื่อนำบุคลากรที่มีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง ให้ทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ต่างๆ

ชาญวุฒิ วงศ์กาฬสินธุ์ (2556) ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารที่มีความสามารถในการยกระดับแรงจูงใจ และกระตุ้น ให้ผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่และเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว

วรางคณา กาญจนพาที (2556) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ มีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้นำจึงต้องมี ทักษะ ความรู้ ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชาบุคคลในองค์กร

ดวงใจ เจริญทรัพย์ (2557) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน ชี้นำผลักดัน โน้มน้าวให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆตามความต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

เบส บี. เอ็ม (Bass, B. M. 1985) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

ยูกัล จี (Yukl, G. 1994) นิยามภาวะผู้นำว่า เป็นการกระทำที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกของพนักงานโดยผู้นำเป็นผู้เลือกวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือขององค์กร และจัดกิจกรรมการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยจูงใจให้พนักงานมุ่งสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือจากบุคคลภายนอกกลุ่มหรือองค์กร

ดาร์ฟ ริชาร์ด แอล (Daft, Richard L. 1999) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถชักจูง กระตุ้น และชี้นำผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ ทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรวางไว้ร่วมกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ

ในปี ค.ศ. 1991 เบส เบร์นาร์ด เอ็ม; และอโวลิโอ บรัช เจ (Bass, Bernard M.; and Avolio, Bruce J. 1991) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำ ที่เคยเสนอในปี 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (รัตติกรณ จงวิศาล. 2550)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยผู้นำทำตนเป็นแบบอย่างทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า "4I" (Four I's) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการของตนเอง ผู้นำจะต้องร่วมเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อมั่น และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมจากผู้นำในการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาพฤติกรรมของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมาย

ได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และการกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจที่เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีการแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพจน์ของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เป็น

ปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลสำคัญ (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน ซึ่งผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับ และภักดีต่อผู้นำ นอกจากนี้ ผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ดังนี้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2550)

1.4.1 ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงานตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานให้สำเร็จ และเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ

1.4.2 พยายามยั่วยุให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง หรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนเอง และเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะขององค์การ และเพื่อส่วนร่วมมากขึ้น

1.4.3 พัฒนาให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการในระดับสูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทรวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องการอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะต้องระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบข้อยกเว้น (Management-by Exception : MBE) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปเป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับไปทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร

ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่อง หรือไม่ได้มาตรฐานการบริหารแบบวางแผน แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2550)

2.2.1 การบริหารแบบวางแผนเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางแผนเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire leadership : LF) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-Leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย เป็นลักษณะของการบริหารที่วิกฤต เนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจ เป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ตามที่แสดงอำนาจและภาวะผู้นำ โดยใช้อำนาจอ้างอิง สภาพการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนากิจกรรม และมีแนวโน้มที่สมาชิกขององค์กรจะมีแต่ความรู้สึกสับสน ความเป็นหน่วยเดียวกันมีน้อยและขาดขวัญกำลังใจ

ในสถานการณ์ปัจจุบันที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่างๆ ทางด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ซึ่งเป็นแนวคิดทฤษฎีที่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสามารถประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ โดยผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของ แบลส เบร์นาร์ธ เอ็ม; และอวอลิโอ บรัส เจ (Bass, Bernard M.; and Avolio, Bruce J. 1991) มาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาต้องการศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จึงได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และปัจจัยที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพของพนักงานภายในองค์กรที่ศึกษาและแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่กล่าวถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มักจะมีการพูดถึงผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Efficiency) กล่าวคือ เมื่อมีผลการปฏิบัติงานก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการ

ทำงานสูง ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ สำหรับความหมายที่กล่าวถึงประสิทธิภาพนั้น มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ความหมายประสิทธิภาพ (ปิยพจน์ สามัตติยากร. 2551; อ้างอิงจาก ปรัชญา เวสารัชช. 2529) ได้ให้ความหมายของคำว่า "ประสิทธิภาพ" การทำงานไว้สามนัย

นัยที่ 1 เกี่ยวกับงานโดยตรง คือ งานที่ออกมาเกิดผลได้เร็วกว่ากำหนดหรือผลงานที่มีคุณภาพและผลงานสูงกว่ากำหนด

นัยที่ 2 เกี่ยวกับผู้บริหารงาน ผู้บริหารมีความสามารถทำงานโดยตลอดไม่มีการหยุดหรือชะงักงัน และมีทักษะในเรื่องการบริหารงานในการวางแผน การจัดองค์การ การมอบหมายงาน การสั่งการ การรับมอบงาน รวมทั้งการตัดสินใจที่ดี

นัยที่ 3 เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ผู้ร่วมทำงานได้อย่างมีความสุข ไม่มีปัญหาข้อขัดแย้ง มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการปฏิบัติงาน การประสานงานและการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปด้วยดี

ความหมายของ (อุษา แสงทอง. 2552; อ้างอิงจาก จำลักษ์ณ์ ขุนพลแก้ว; และคณะ. 2544) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างคุ้มค่า โดยไม่ให้เกิดความสูญเสียเปล่าหรือความสูญเสียก็คือ ปัจจัยที่ใช้ในการผลิต ซึ่งได้แก่ แรงงาน เครื่องจักร วัตถุดิบ เวลา และอื่นๆ โดยทั่วไปแล้วเราจะพิจารณาเรื่องประสิทธิภาพจากปัจจัยการผลิตที่ใช้จริงกับปัจจัยการผลิตมาตรฐาน ผลที่ได้คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ โดยคำนวณจากสมการดังนี้

$$\text{ประสิทธิภาพ} = \frac{\text{ปัจจัยการผลิตมาตรฐาน}}{\text{ปัจจัยการผลิตที่ใช้จริง}} \times 100$$

ความหมายประสิทธิภาพ (อุษา แสงทอง. 2552; อ้างอิงจาก กฤษฎ์ อุทัยรัตน์. 2545) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นดัชนีที่ใช้วัดการผลิตสินค้าหรือบริการในจุดที่ค่าใช้จ่ายต่ำสุดเท่าที่สามารถกระทำได้ โดยผลผลิตที่ได้รับต้องมีคุณภาพตามที่กำหนดจากสมการ ดังนี้

$$\text{ประสิทธิภาพ (Efficiency)} = \frac{\text{ผลผลิต}}{\text{ปัจจัยนำเข้า(Input)}}$$

จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล (2554) ให้ความหมายของประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ โดยใช้กิจกรรมหลักทางการจัดการน้อยที่สุด และให้ความหมายของประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง การทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แบ่งเป็น

ด้านส่วนบุคคล หมายถึง การตั้งใจปฏิบัติงาน ความทุ่มเทในการทำงาน และด้านผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานได้สำเร็จตามจำนวนงานที่ได้รับมอบหมายในระยะเวลาที่กำหนด มีความถูกต้องในเนื้องานที่ทำ ไม่เกิดข้อผิดพลาด

นพพล โมยะ (2557) ให้ความหมายของประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง ผลของการปฏิบัติงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นๆ ให้บรรลุได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กรและทันระยะเวลาที่กำหนด ผลงานที่ได้มีคุณภาพและความถูกต้อง มีวิธีการทำงานหรือนำเทคโนโลยีที่เหมาะสม เข้ามาช่วยเพิ่มผลงาน และลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ได้อย่างคุ้มค่า สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกฝ่ายได้

พิชาญสิทธิ วงศ์กระจ่าง (2557) ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรได้อย่างสมดุล โดยวัดไว้จากการใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี เวลา ซึ่งประสิทธิภาพของคนวัดได้จากการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีความพร้อม ความสามารถ ความพยายาม ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การประหยัดเงิน ประหยัดเวลา ตลอดจนการใช้วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องด้วยวิธีการที่เหมาะสม มีกลยุทธ์วิธีการทำงานที่ได้ผลงานมากเป็นผลงานที่มีคุณภาพโดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงานและเวลาน้อย จนทำให้เกิดผลลัพธ์ (Output) ในปริมาณหรือคุณภาพที่พึงพอใจเกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรคาดหวัง

ปีเตอร์สัน อี; และโพลแมน อี. จี (พิชาญสิทธิ วงศ์กระจ่าง. 2557; อ้างอิงจาก Peterson, E.; and Plowman, E. G. 1953) ได้กล่าวถึง ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจในความหมายอย่างแคบว่า หมายถึง การลดต้นทุนการผลิต และในความหมายอย่างกว้าง หมายถึง คุณภาพของการมีประสิทธิผล (Quality of Effectiveness) และความสามารถในการผลิต (Competence and Capability) การดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ก็เพื่อที่จะสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณที่ต้องการและคุณภาพที่เหมาะสมด้วยต้นทุนน้อยที่สุด เพื่อกำหนดถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้น แนวความคิดของคำว่า ประสิทธิภาพในที่นี้ จึงมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ คุณภาพของงาน (Quality) ปริมาณงาน (Quantity) เวลา (Time) วิธีการ (Method) และค่าใช้จ่าย (Costs)

ไซมอน (ฤทัยทิพย์ โพธิ์อ่อน. 2550; อ้างอิงจาก Simon. 1977) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพว่างานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมา

ตามทฤษฎีของไซมอน ได้ให้สูตรของคำว่า "ประสิทธิภาพ" ในการบริหารราชการและองค์กรของรัฐ โดยบวกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งเขียนเป็นสูตรไว้ดังนี้

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

E = Efficiency	คือ ประสิทธิภาพของงาน
O = Output	คือ ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา
I = Input	คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป
S = Satisfaction	คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

คาร์ แดเนียล; และคาร์น โรเบิร์ต แอล (ฤทัยทิพย์ โพธิ์อ่อน. 2550; อ้างอิงจาก Kartz. Daniel; and Kaln, Robert L. 1987) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบสำคัญของประสิทธิผลขององค์กรนั้นถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง

กิบสัน เจมส์ เอล; อีวานเซวิช จอห์น เอ็ม; และดอนเนลลี เจมส์ เฮซ (Gibson, James L; Ivancevick, John M; and Donnelly, James H 1988) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง อัตราส่วนต่อปัจจัยการวัดประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วย อัตราการได้ผลตอบแทนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยการผลิต อัตราการสูญเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร และอัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

ดังนั้นความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยงานที่ออกมานั้น มีคุณภาพที่เหมาะสม ตามปริมาณที่ต้องการ ในเวลาที่กำหนด ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง ด้วยต้นทุนน้อยที่สุด

แนวคิดของ ปีเตอร์สัน อี; และโพลแมน อี. จี (อรุโณ อิศรวิชิตชัยกุล. 2551; อ้างอิงจาก Peterson, E.; and Plowman, E. G. 1953 : 422) ซึ่งกล่าวว่า ประสิทธิภาพประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 5 ประการ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมียุคคุณภาพสูง ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ
2. ปริมาณงาน (Quantity) ของงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน
3. เวลา (Time) ที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องเหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณของงาน รวมทั้งจะต้องเป็นไปตามกำหนดและสมรรถภาพ
4. วิธีการ (Method) ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย
5. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการจะต้องลงทุนน้อย และได้ผลกำไรมากที่สุด

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน (อุษา แสงทอง. 2552; อ้างอิงจาก ัญญา ผลอนันต์. 2546) กล่าวว่า สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ด้านบุคคล หมายถึง ลักษณะส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ เช่น เพศ อายุ ศาสนา การศึกษา พื้นเพ บุคลิกภาพ เชื้อชาติ สัญญา ประสบการณ์ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความสนใจในงาน และมุมมองต่อฝ่ายบริหาร เป็นต้น

2. ด้านงาน ได้แก่ ลักษณะของเนื้องาน เช่น งานนั้นน่าสนใจหรือไม่มีความท้าทาย แปลกใหม่มากนักน้อยเพียงใด เปิดโอกาสในการศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาเล็กน้อยเพียงใด ฐานะทางวิชาชีพและขนาดขององค์กร ตลอดจนความยากง่ายของงานก็มีผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงาน

3. ด้านการจัดการ คือ ความมั่นคงในงานเป็นอย่างไร ทำงานแล้วมีโอกาสก้าวหน้าหรือไม่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจมากนักน้อยเพียงใด ค่าตอบแทนตลอดจนสวัสดิการพอเพียงหรือไม่ และยังอาจรวมถึงเพื่อนร่วมงานด้วย

จากแนวคิด (อุษา แสงทอง. 2552; อ้างอิงจาก สมุน มาลาสิทธิ์. 2546) กล่าวว่า การผลิตที่จะให้ได้คุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานนั้นสถานที่ทำงานควรจะต้องเป็นระเบียบปลอดภัย พนักงานมีระเบียบวินัยในการทำงาน สถานที่ทำงานควรมีกฎระเบียบในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้สถานที่ทำงานเป็นระเบียบ ซึ่งจะส่งผลให้ลดอุบัติเหตุต่างๆ ได้ และพนักงานจะรู้สึกปลอดภัย

1. ปัจจัยด้านองค์กร การจัดการในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรต้องส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในภาพรวมของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเสนอแนวคิดแนวปฏิบัติในวิธีการปรับปรุงการบริหารและการจัดการการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร การบริหารบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งสภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร

2. ปัจจัยด้านบุคคล ถือเป็นหัวใจที่สำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรประกอบด้วยบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ปรัชญา และอุดมการณ์ในการพิชิตปัญหาอุปสรรคในการทำงานและการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

รูปแบบการจูงใจ (อุษา แสงทอง. 2552; อ้างอิงจาก สมใจ ลักษณะ. 2543) กล่าวว่า นอกจากปัจจัยด้านองค์กรปัจจัยด้านบุคคลแล้ว การใช้แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยผู้บริหารจัดการมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญในการจัดรูปแบบของการใช้แรงจูงใจแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รูปแบบการจูงใจมี 3 รูปแบบ คือ การจูงใจด้วยรางวัลค่าตอบแทน การจูงใจด้วยงาน และการจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์กร

เบเกอร์; และนูฮาเซอร์ ดี (พรวรรณ จันทรสุข. 2547; อ้างอิงจาก Becker; and Neuhauser, D. 1975 : 208) ได้เสนอแนวคิดเป็นแบบจำลอง เกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organizational Efficiency) ไว้ว่าประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (Open System) ยังมีปัจจัยประกอบอีกหลายประการซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

1. สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรที่มีความแน่นอน (Certainly) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานอย่างละเอียดแน่ชัด ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่ความมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความไม่แน่นอน (Uncertainly)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจนและผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพ มากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพังและยังเชื่อว่าความสามารถเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ (Visibility Consequences) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดสอบ เลือกระเบียบปฏิบัติและทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นโครงสร้างของงานระเบียบปฏิบัติ ผลการปฏิบัติงานจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบด้วยความเร็ว ถูกต้อง และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของ ปีเตอร์สัน อี; และโพลแมน อี. จี (Peterson, E.; and Plowman, E. G. 1953) มาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล (2554) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “การศึกษาปัจจัยกระบวนการขั้นตอนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ที่มีเพศต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน แต่ถ้าอายุ สถานะ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน หรือระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน

สุภาพร ชุมวรฐายี (2555) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีระดับภาวะผู้นำ การสื่อสาร

ระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ทั้งยังพบว่า 3) ตัวแปรภาวะผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคล สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นได้

วรารณา กาญจนพาทิ (2556) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ” ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์การ โดยรวมอยู่ระดับสูง 2) ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัย พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์การมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก 3) ด้านความมีอิทธิพลของปัจจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ และภาวะผู้ตามมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ 4) ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำต้องมีความเหมาะสมปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน การตัดสินใจของผู้นำต้องเป็นไปตามเป้าหมายองค์การ มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

วรารณ โปทากา (2556) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ในบริษัทธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวก และรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบ กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การ ด้านการคงอยู่กับองค์การ และด้านพฤติกรรมในการทำงาน

ดวงใจ เจริญทรัพย์ (2557) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก

พิชญสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง (2557) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษา บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด” ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบสูงสุดอันดับแรก คือ การใช้อิทธิพลของอุดมคติ รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทาง

ปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และพบว่าพนักงานมีประสิทธิภาพการทำงาน อันดับแรก ได้แก่ คุณภาพงาน รองลงมาคือปริมาณงานและระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน และพบว่า ด้านปัจจัยส่วนบุคคล ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานด้าน คุณภาพงาน ปริมาณงานและระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ระดับตำแหน่งงานที่ แตกต่างก็มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ด้านคุณภาพงานที่แตกต่างกัน อายุงานที่แตกต่าง กันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ด้านคุณภาพงานที่แตกต่างกัน และอิทธิพลภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพงาน ปริมาณงานและระยะ ระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน

อับดิคาริน เชค อับดุลลาฮี; ฮุสเซน ออสแมน อลี; อลี อิบราฮิม โมฮัมหมัด (Abdikarin Sheikh Abdulahi Ali, Hussein Osman Elmi; and Ali Ibrahim Mohamed. 2013 : Online) ศึกษาเรื่อง “The Effect of Leadership Behaviors on Staff Performance in Somalia” ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำกับประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานในโมกาดิชู โดยทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 คน ที่เป็นพนักงาน ระดับล่างในบริษัทโทรคมนาคม 3 แห่ง ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกใน ระดับปานกลาง

มูฮัมหมัด เอสราล อัล ฮัก; เค ปีเตอร์ คูชซิค (Muhammad Asrar-ul-Haq; and K. Perter Kuchinke. 2016 : Online) ศึกษาเรื่อง “Impact of Leadership Styles on Employees’ Attitude Towards their Leader and Performance : Empirical Evidence from Pakistani Banks” ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการต่อการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 224 คน ที่เป็นพนักงานประจำ กลุ่มธนาคารในปากีสถาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์อย่างมี นัยสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แม้ว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ของประสิทธิภาพและความพึงพอใจ ของพนักงานก็ตาม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่องภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท A เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaires) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท A รวมทั้งสิ้น 188 คน (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2559)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ผู้วิจัยได้คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ทราบจำนวนที่แน่นอน (Finite Population) ของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท A โดยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1967) ดังสูตรต่อไปนี้

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

โดยที่ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของประชากร

e คือ ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ซึ่งกำหนดให้เท่ากับ 0.05

เมื่อแทนค่าข้างต้นจะได้

$$n = \frac{188}{1 + 188(0.05)^2}$$

$$= 127 \text{ คน}$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้เท่ากับ 127 คน

การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้เลือกสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบช่วงชั้น (Stratified Sampling) จากนั้น ทำการแบ่งตามสัดส่วน ซึ่งแบ่งตามหน่วยงานต่างๆ ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างดังปรากฏในตารางที่ 1

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มชั้น} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละชั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ที่	แผนก	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	Admin & HR & Safety	9	6
2	Purchasing	2	1
3	Marketing	5	3
4	Accounting & IT	8	6
5	Technical engineer	7	5
6	Quality Assurance	3	2
7	Maintenance	14	10
8	Logistic	33	22
9	Production	107	72
รวม		188	127

หมายเหตุ : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2559

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัย

คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) ผู้วิจัยใช้เครื่องมือนี้กับพนักงานในบริษัทกรณีศึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นและปรับใช้จากแบบสอบถามที่มีอยู่แล้ว โดยดำเนินการดังนี้

1) ศึกษา ค้นคว้า เอกสาร ตำรา บทความ ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
2) นำข้อมูลที่ได้จากข้อ 1 มากำหนดเป็นกรอบแนวคิด ตามลักษณะตัวแปรที่จะศึกษาและนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างแบบสอบถาม

3) สร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้
ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน โดยมีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางของบริษัทกรณีศึกษา โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามของ (วรารัตนา กาญจนพาทิ. 2556 : 180-182) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ แบลค เบอร์นาร์ธ เอ็ม; และอวอลิโอ บรัช เจ (Bass, Bernard M.; and Avolio, Bruce J. 1991) แบบสอบถามของ (ปรีชา แซ่ซื่อ. 2553 : 89-92) และแบบสอบถามของ (วรารัตน์ โปทาภา. 2556 : 131-132) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดมาปรับใช้ และสร้างแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยสร้างข้อคำถามให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับความเห็น คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เพื่อใช้วัดระดับพฤติกรรม การแสดงออกภาวะผู้นำของหัวหน้างานกรณีศึกษาบริษัท A ประกอบด้วยข้อคำถาม 24 ข้อ แบ่งภาวะผู้นำเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จำนวน	10 ข้อ
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	จำนวน	9 ข้อ
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	จำนวน	5 ข้อ

การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถาม ทำโดยการประเมินระดับความคิดเห็นในแต่ละข้อเป็นระดับคะแนนตามลักษณะของข้อคำถาม และมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	เกณฑ์ในการให้คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ซึ่งเกณฑ์ในการแปลความหมายของระดับความคิดเห็น ผู้วิจัยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และกำหนดช่วงคะแนนในการแปลความหมายดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{สูตร } \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

1) เกณฑ์การแปลความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ช่วงคะแนน	การแปลความหมาย
4.21 - 5.00	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงมาก
3.41 - 4.20	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง
2.61 - 3.40	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำ
1.00 - 1.80	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำมาก

2) เกณฑ์การแปลความหมาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ช่วงคะแนน	การแปลความหมาย
4.21 - 5.00	มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูงมาก
3.41 - 4.20	มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง
2.61 - 3.40	มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับต่ำ
1.00 - 1.80	มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับต่ำมาก

3) เกณฑ์การแปลความหมาย ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

ช่วงคะแนน	การแปลความหมาย
4.21 - 5.00	มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับสูงมาก
3.41 - 4.20	มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับสูง
2.61 - 3.40	มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ
1.00 - 1.80	มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามของ (พิชญสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง, 2557 : 113-114) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ ปีเตอร์สัน อี; และโพลแมน อี. จี (Peterson, E.; and Plowman, E. G. 1953) มาปรับใช้และสร้างแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยสร้างข้อคำถามให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 15 ข้อ แบ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา วิธีการ และค่าใช้จ่าย

แบบสอบถามประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ให้กลุ่มตัวอย่างประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่

ระดับความคิดเห็น	เกณฑ์ในการให้คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ซึ่งเกณฑ์ในการแปลความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และกำหนดช่วงคะแนนในการแปลความหมายดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{สูตร } \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

ช่วงคะแนน	การแปลความหมาย
4.21 - 5.00	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงมาก
3.41 - 4.20	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง
2.61 - 3.40	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ
1.00 - 1.80	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำมาก

เกณฑ์ในการแปลความหมายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิภาพ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) จะมีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 แสดงว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยทิศทางของความสัมพันธ์ที่จะพิจารณาจากเครื่องหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ คือ ถ้าเป็นบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่ไปในทางเดียวกันหรือคล้อยตามกัน ถ้าเป็นไปในทิศทางลบ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่ตรงกันข้ามหรือผกผันกัน

เกณฑ์การแปลผลระดับความสัมพันธ์จะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ที่คำนวณได้ดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์จัญญ. 2549)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.91 – 1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับ สูงมาก
0.71 – 0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับ สูง
0.51 – 0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับ ปานกลาง
0.31 – 0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับ ต่ำ
0.01 – 0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับ ต่ำมาก

2. การทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม

1) การทดสอบค่าความเที่ยงตรง (Validity) นำแบบสอบถามที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา ตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ความถูกต้องตามองค์ประกอบที่ต้องการศึกษาและความเหมาะสมของภาษา

2) การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและผ่านการทดสอบจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการ

หาคุณภาพของแบบสอบถามจะใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์หาค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามต้องได้ค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามไม่ต่ำกว่า .70 โดยการทดสอบความเชื่อมั่น มีรายละเอียดดังนี้

แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น มีข้อคำถาม 24 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .735 โดยภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบมีค่าสัมประสิทธิ์ดังนี้

- | | |
|-----------------------------|--------------|
| 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | เท่ากับ .943 |
| 2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน | เท่ากับ .756 |
| 3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย | เท่ากับ .879 |

แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น มีข้อคำถาม 15 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .921 โดยประสิทธิภาพแต่ละด้านมีค่าสัมประสิทธิ์ดังนี้

- | | |
|---------------------|--------------|
| 1. ด้านคุณภาพของงาน | เท่ากับ .819 |
| 2. ด้านปริมาณงาน | เท่ากับ .750 |
| 3. ด้านเวลา | เท่ากับ .724 |
| 4. ด้านวิธีการ | เท่ากับ .739 |
| 5. ด้านค่าใช้จ่าย | เท่ากับ .741 |

มีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า .70 ถือว่า แบบสอบถามนี้สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้ได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยขออนุญาตต่อกรรมการผู้จัดการบริษัท เพื่อให้พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้
2. นำแบบสอบถามส่งให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ จำนวน 127 ชุด
3. ผู้วิจัยติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ส่งให้กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรกลับมาทั้งหมดด้วยตนเอง ซึ่งแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ทั้งหมด 127 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100
4. นำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และสรุปผล

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาดำเนินการตามรายละเอียด ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. การลงรหัส (Coding) เป็นการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่กำหนดไว้
3. การประมวลผลข้อมูล (Processing) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการลงรหัสมาบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) และทำการคำนวณทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ซึ่งการวิเคราะห์จะใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ใช้วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน
2. ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน
3. ค่าเฉลี่ย ($\text{Mean} = \bar{X}$) ใช้แปลความหมายรูปแบบภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
4. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation=S.D.) ใช้คู่กับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
5. การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม (One Sample T-test) ใช้วัดระดับภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง โดยทดสอบค่า $t = 3.00$
6. การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีความเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample T-test) ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มแบบ 2 ตัวเลือก กับตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ด้วย T-test
7. การวิเคราะห์ความแปรปรวน One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มมากกว่า 2 ตัวเลือก กับตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ด้วย F-test และเมื่อพบความแตกต่างจะทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD)

8. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอรายงานผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท A ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 127 ชุด และได้รับกลับมาทั้งหมด โดยพบว่ามีความสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยจะนำเสนอผลการทดสอบและการวิเคราะห์ไว้ 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน โดยใช้สถิติแบบความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา วิธีการ และค่าใช้จ่าย โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

ระดับภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สูงกว่าปานกลาง ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบค่า $t = 3.00$

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

คุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้ Independent Sample T-test ในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มแบบ 2 ตัวเลือก กับตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ และใช้ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในกรณีที่เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มมากกว่า 2 ตัวเลือก กับตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ และในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญ

.05 หรือระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรต้นคือภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ กับตัวแปรตามคือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่ออธิบายภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท A

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในการเสนอผลการวิจัยจึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ดังนี้

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
n	หมายถึง	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)
N	หมายถึง	ขนาดของประชากร (Population Size)
S.D.	หมายถึง	Standard Deviation
t	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้แจกแจงแบบที (T-Distribution)
f	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้แจกแจงแบบเอฟ (F-Distribution)
Sig	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติเพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน
H_0	หมายถึง	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	หมายถึง	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
**	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
*	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญที่ระดับ .05
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน โดยใช้สถิติแบบความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ข้อมูลทั่วไปของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 127 คน สามารถสรุปแจกแจงข้อมูลร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ชาย	70	55.12
2. หญิง	57	44.88
รวม	127	100.00

จากตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศชาย จำนวน 70 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 55.12 ของกลุ่มตัวอย่าง และเป็นเพศหญิงจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 44.88 ของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. น้อยกว่า 21 ปี	2	1.57
2. 21-30 ปี	54	42.52
3. 31-40 ปี	53	41.73
4. 41 ปีขึ้นไป	18	14.17
รวม	127	100.00

จากตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี มากที่สุด จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 42.52 รองลงมามีอายุ 31-40 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 41.73 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 14.17 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดมีอายุน้อยกว่า 21 ปี มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.57

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. โสด	54	42.52
2. สมรส	64	50.39
3. หย่า/แยกกันอยู่/หม้าย	9	7.09
รวม	127	100.00

จากตารางที่ 4 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสมากที่สุด จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 50.39 รองลงมา มีสถานภาพโสด จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 42.52 และน้อยที่สุดมีสถานภาพหย่า/แยกกันอยู่/หม้าย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.09

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า	63	49.61
2. ปวช/ปวส	33	25.98
3.ปริญญาตรี	31	24.41
รวม	127	100.00

จากตารางที่ 5 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาหรือต่ำกว่ามากที่สุด จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 49.61 รองลงมา มีระดับการศึกษาปวช/ปวส จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 25.98 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดมีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 24.41

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. พนักงานปฏิบัติงาน	83	65.35
2. พนักงานสำนักงาน	32	25.20
3. เจ้าหน้าที่เฉพาะด้าน/วิชาชีพเฉพาะ	12	9.45
รวม	127	100.00

จากตารางที่ 6 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ มากที่สุด จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 65.35 รองลงมา มีตำแหน่งพนักงานสำนักงาน จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 25.20 และน้อยที่สุดมีตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิชาชีพ/วิชาชีพเฉพาะ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9.45

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. น้อยกว่า 1 ปี	2	1.57
2. ตั้งแต่ 1 ปี จนถึง 5 ปี	77	60.63
3. มากกว่า 5 ปี จนถึง 10 ปี	29	22.83
4. มากกว่า 10 ปี	19	14.96
รวม	127	100.00

จากตารางที่ 7 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุงาน ตั้งแต่ 1 ปี จนถึง 5 ปี มากที่สุด จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 60.63 รองลงมา มีอายุงานมากกว่า 5 ปี จนถึง 10 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 22.83 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 14.96 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดมีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.57

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับพฤติกรรม และการแสดงออกภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ โดยใช้ ค่าเฉลี่ย(Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 8 ระดับความสำคัญของภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ

ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.41	0.618	สูง	1
2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	3.19	0.505	ปานกลาง	2
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	2.71	0.844	ปานกลาง	3
รวม	3.10	0.299	ปานกลาง	

จากตารางที่ 8 พบว่าพนักงานให้ความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมและการแสดงออกของภาวะผู้นำเต็มรูปแบบในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 โดยพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายรูปแบบพบว่า พนักงานให้ระดับพฤติกรรมและการแสดงออกในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ($\bar{X} = 3.41$) รองลงมาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.71$)

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ โดยใช้ค่าความถี่(Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จำแนกเป็นรายรูปแบบแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 9 ระดับพฤติกรรมและการแสดงออกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรมและการแสดงออก					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ผู้นำของท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	3 2.36%	62 48.82%	50 39.37%	10 7.87%	2 1.57%	3.43	0.740	สูง	5
2. ท่านและผู้ร่วมงานรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกับผู้นำ	6 4.72%	50 39.37%	57 44.88%	12 9.45%	2 1.57%	3.36	0.783	ปานกลาง	8

ตารางที่ 9 ระดับพฤติกรรมและการแสดงออกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ค่าความถี่
ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ต่อ)

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรมและการแสดงออก					$\bar{X}$	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
3. เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานผู้นำของท่านจะเผชิญปัญหาร่วมกันท่านเสมอ	9 7.09%	54 42.52%	51 40.16%	11 8.66%	2 1.57%	3.45	0.814	สูง	3
4. ผู้นำของท่านสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และสามารถจูงใจให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน	5 3.94%	44 34.65%	53 41.73%	23 18.11%	2 1.57%	3.21	0.842	ปาน กลาง	10
5. ผู้นำของท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	10 7.87%	62 48.82%	47 37.01%	7 5.51%	1 0.79%	3.57	0.751	สูง	1
6. ผู้นำของท่านสามารถทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น และทำให้เห็นว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ไข แม้จะมีอุปสรรคก็ตาม	13 10.24%	53 41.73%	48 37.80%	12 9.45%	1 0.79%	3.51	0.834	สูง	2
7. ผู้นำของท่านสนับสนุนให้มีการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานและแก้ปัญหา	10 7.87%	49 38.58%	53 41.73%	14 11.02%	1 0.79%	3.42	0.821	สูง	7

ตารางที่ 9 ระดับพฤติกรรมและการแสดงออกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ค่าความถี่
ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ต่อ)

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรมและการแสดงออก					$\bar{X}$	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
8. ผู้นำของท่านให้ อิสระในการแสดง ความคิดเห็นอย่าง มีเหตุผล	9 7.09%	57 44.88%	44 34.65%	12 9.45%	5 3.94%	3.42	0.904	สูง	6
9. ผู้นำของท่าน เอาใจใส่ คอยให้ คำปรึกษา และ สนับสนุนสิ่งที่เป็น ประโยชน์ในการ พัฒนาต่อตัวท่าน	6 4.72%	48 37.80%	49 38.58%	21 16.54%	3 2.36%	3.26	0.875	ปาน กลาง	9
10. ผู้นำของท่าน มอบหมายงาน ตามความรู้ ความสามารถที่ เหมาะสมตาม ศักยภาพของท่าน	9 7.09%	47 37.01%	61 48.03%	9 7.09%	1 0.79%	3.43	0.761	สูง	4
รวม						3.41	0.618	สูง	

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นระดับความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามการแสดงออกพบว่า พนักงานให้ระดับความสำคัญกับผู้นำของท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.57$) รองลงมาคือ ผู้นำของท่านสามารถทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นและทำให้เห็นว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ไขแม้จะมีอุปสรรคก็ตาม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.51$) และผู้นำของท่านสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและสามารถจูงใจให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.21$)

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

ตารางที่ 10 ระดับพฤติกรรมและการแสดงออกของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยน	ระดับพฤติกรรมและการแสดงออก					$\bar{X}$	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. ผู้นำของท่านกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละตำแหน่งและทำให้พนักงานเข้าใจเงื่อนไขไว้อย่างชัดเจน	7 5.51%	55 43.31%	54 42.52%	8 6.30%	3 2.36%	3.43	0.793	สูง	2
2. ผู้นำของท่านให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	7 5.51%	62 48.82%	42 33.07%	11 8.66%	5 3.94%	3.43	0.878	สูง	1
3. ผู้นำของท่านพิจารณาความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงาน	8 6.30%	42 33.07%	45 35.43%	21 16.54%	11 8.66%	3.12	1.044	ปาน กลาง	5
4. ผู้นำมีการชมเชยพนักงานต่อหน้าพนักงานคนอื่น หรือประกาศความดีความชอบเมื่อทำงานสำเร็จลุล่วง	7 5.51%	37 29.13%	56 44.09%	16 12.60%	11 8.66%	3.10	0.991	ปาน กลาง	6
5. ผู้นำมีกำลังใจโดยให้รางวัลเป็น การตอบแทน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน	3 2.36%	25 19.69%	53 41.73%	29 22.83%	17 13.39%	2.75	1.000	ปาน กลาง	9

ตารางที่ 10 ระดับพฤติกรรมและการแสดงออกของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยใช้ค่าความถี่
ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ต่อ)

ภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยน	ระดับพฤติกรรมและการแสดงออก					$\bar{X}$	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
6. ผู้นำของท่าน ทำงานแบบเดิม ทราบเท่าที่วิธีการ แบบเดิมยังใช้ ได้ผล	7 5.51%	48 37.80%	54 42.52%	17 13.39%	1 0.79%	3.34	0.809	ปาน กลาง	4
7. ผู้นำของท่านจะ ไม่เข้าไปยุ่ง เกี่ยวกับการ ทำงาน จะเข้าไป แทรกต่อเมื่อเกิด ปัญหาขึ้นหรือการ ทำงานต่ำกว่า มาตรฐาน	13 10.24%	45 35.43%	51 40.16%	14 11.02%	4 3.15%	3.39	0.926	ปาน กลาง	3
8. ผู้นำของท่าน ควบคุมการทำงาน แบบคอยจับผิด	11 8.66%	25 19.69%	63 49.61%	19 14.96%	9 7.09%	3.08	0.989	ปาน กลาง	7
9. ผู้นำของท่านใช้ วิธีการลงโทษ เพื่อให้พนักงาน ปรับปรุงแก้ไข กรณีผลงานต่ำกว่า ที่มาตรฐาน กำหนด	3 2.36%	37 19.13%	58 45.67%	20 15.75%	9 7.09%	3.04	0.912	ปาน กลาง	8
รวม						3.19	0.505	ปาน กลาง	

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นระดับความสำคัญของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน จำแนก
ตามการแสดงออกพบว่า พนักงานให้ระดับความสำคัญกับ ผู้นำของท่านให้การสนับสนุน
ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.43$) รองลงมาคือ ผู้นำ
ของท่านกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละตำแหน่งและทำให้พนักงาน
เข้าใจเงื่อนไขไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.43$) และผู้นำมักสนใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบ
แทน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.75$)

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

ตารางที่ 11 ระดับพฤติกรรมและการแสดงออกของภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	ระดับพฤติกรรมและการแสดงออก					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ผู้นำของท่านไม่กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน	4 3.15%	24 18.90%	52 40.94%	38 29.92%	9 7.09%	2.81	0.973	ปานกลาง	1
2. ผู้นำของท่านเป็นผู้นำที่ไม่มี ความพยายาม ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน	5 3.94%	22 17.32%	44 34.65%	35 27.56%	21 16.54%	2.65	1.115	ปานกลาง	4
3. เมื่อมีงานสำคัญที่ผู้นำจะต้องตัดสินใจ ผู้นำของท่านไม่มีการตัดสินใจในงานนั้นๆ	4 3.15%	26 20.47%	47 37.01%	35 27.56%	15 11.81%	2.76	1.070	ปานกลาง	2
4. เมื่อเกิดปัญหา ผู้นำของท่านจะไม่อยู่คอยช่วยเหลือพนักงาน	6 4.72%	20 15.75%	40 31.50%	38 29.92%	23 18.11%	2.59	1.101	ปานกลาง	5
5. ผู้นำของท่านไม่ติดตามงานเพื่อประเมินผลการทำงาน	5 3.94%	19 14.96%	55 43.31%	32 25.20%	16 12.60%	2.72	1.035	ปานกลาง	3
รวม						2.71	0.844	ปานกลาง	

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นระดับความสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จำแนกตามการแสดงออกพบว่า พนักงานให้ระดับความสำคัญกับ ผู้นำของท่านไม่กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานเป็นอันดับ1 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 2.81$) รองลงมาคือ เมื่อมีงานสำคัญที่ผู้นำจะต้องตัดสินใจ ผู้นำของท่านไม่มีการตัดสินใจในงานนั้นๆ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} =$

2.76) และให้ความสำคัญกับ เมื่อเกิดปัญหาผู้นำของท่านจะไม่อยู่คอยช่วยเหลือพนักงานเป็นอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.59$)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 12 ระดับความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
คุณภาพของงาน	3.70	0.608	สูง	3
ปริมาณงาน	3.69	0.558	สูง	4
เวลา	3.83	0.573	สูง	1
วิธีการ	3.69	0.548	สูง	5
ค่าใช้จ่าย	3.78	0.535	สูง	2
รวม	3.74	0.453	สูง	

จากตารางที่ 12 พบว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 โดยพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่าพนักงานให้ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลาในระดับสูง ($\bar{X} = 3.83$) รองลงมาเป็นด้านค่าใช้จ่าย ($\bar{X} = 3.78$) ด้านคุณภาพของงาน ($\bar{X} = 3.70$) ด้านปริมาณงาน ($\bar{X} = 3.70$) และด้านวิธีการ ($\bar{X} = 3.69$)

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จำแนกเป็นรายด้านแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

ด้านคุณภาพของงาน

ตารางที่ 13 ระดับความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน โดยใช้
ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ของงาน	ระดับการปฏิบัติงาน					$\bar{X}$	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. ท่านควบคุม คุณภาพงานได้ ตามเกณฑ์ มาตรฐานที่ กำหนด	8 6.30%	73 57.48%	42 33.07%	4 3.15%	0 0.00%	3.67	0.643	สูง	3
2. คุณภาพของ ผลิตภัณฑ์มีความ ถูกต้องและมีความ สมบูรณ์เป็นไป ตามข้อกำหนด มาตรฐานของท่าน อย่างเต็มที่เพื่อ ทำงานให้กับ องค์กร	15 11.81%	64 50.39%	44 34.65%	4 3.15%	0 0.00%	3.71	0.714	สูง	2
3. ผลิตภัณฑ์ที่จะ ส่งมอบให้ หน่วยงานถัดไป ผ่านเกณฑ์การ ตรวจสอบและได้ มาตรฐานทุก ขั้นตอน	17 13.39%	67 52.76%	36 28.35%	5 3.94%	2 1.57%	3.72	0.804	สูง	1
รวม						3.70	0.608	สูง	

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นระดับความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
จำแนกตามรายด้านพบว่า ผลิตภัณฑ์ที่จะส่งมอบให้หน่วยงานถัดไปผ่านเกณฑ์การตรวจสอบ
และได้มาตรฐานทุกขั้นตอนเป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.72$) รองลงมาคือ คุณภาพของ
ผลิตภัณฑ์มีความถูกต้องและมีความสมบูรณ์เป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานของท่านอย่าง
เต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.71$) และให้ระดับประสิทธิภาพการควบคุม
คุณภาพงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดเป็นอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.67$)

ด้านปริมาณงาน

ตารางที่ 14 ระดับความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน โดยใช้
ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ประสิทธิภาพ ด้านปริมาณงาน	ระดับการปฏิบัติงาน					$\bar{X}$	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. ทำงานได้ตามปริมาณที่ หน่วยงานกำหนด	15 11.81%	75 59.06%	35 27.56%	2 1.57%	0 0.00%	3.81	0.651	สูง	1
2. ปริมาณงานใน ความรับผิดชอบ ของท่านมีความ เหมาะสมตรงกับ ตำแหน่งในสาย งาน	13 10.24%	61 48.03%	50 39.37%	3 2.36%	0 0.00%	3.66	0.693	สูง	2
3. ทำงาน ตามที่ได้รับมอบ หมายโดย ผิดพลาดน้อยมาก	11 8.66%	65 51.18%	44 34.65%	4 3.15%	3 2.36%	3.61	0.788	สูง	3
รวม						3.69	0.558	สูง	

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นระดับความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
จำแนกตามรายด้านพบว่า พนักงานทำงานได้ตามปริมาณที่หน่วยงานกำหนดเป็นอันดับ 1 มี
ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.81$) รองลงมาคือ ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสม
ตรงกับตำแหน่งในสายงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.66$) และให้ระดับการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย
โดยผิดพลาดน้อยมากเป็นอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.61$)

ด้านเวลา

ตารางที่ 15 ระดับความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ประสิทธิภาพ ด้านเวลา	ระดับการปฏิบัติงาน					$\bar{X}$	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. ท่านสามารถ ปฏิบัติงานได้ สำเร็จในระยะเวลา ที่กำหนด	18 14.17%	63 49.61%	45 35.43%	1 0.79%	0 0.00%	3.77	0.692	สูง	3
2. ท่านมีการ บริหารเวลาได้เป็น อย่างดีในกรณีที่มี งานเร่งด่วน	14 11.02%	78 61.42%	33 25.98%	2 1.57%	0 0.00%	3.82	0.635	สูง	2
3. หน่วยงานของ ท่านสามารถส่ง มอบผลิตภัณฑ์ได้ ตรงตามเวลาที่ ลูกค้ากำหนด	23 18.11%	72 56.69%	29 22.83%	3 2.36%	0 0.00%	3.91	0.706	สูง	1
รวม						3.83	0.573	สูง	

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นระดับความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายด้านพบว่า หน่วยงานของพนักงานสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามเวลาที่ลูกค้ากำหนดเป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.91$) รองลงมาคือ ท่านมีการบริหารเวลาได้เป็นอย่างดีในกรณีที่มีงานเร่งด่วน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.82$) และให้ระดับความสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดเป็นอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.77$)

ด้านวิธีการ

ตารางที่ 16 ระดับความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ประสิทธิภาพ ด้านวิธีการ	ระดับการปฏิบัติงาน					$\bar{X}$	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. ท่านมีระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน ที่ถูกต้องและ เหมาะสมกับงาน	10 7.87%	76 59.84%	39 30.71%	2 1.57%	0 0.00%	3.74	0.620	สูง	2
2. ท่านสามารถ ปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายได้ ถูกต้องตรงตาม ระเบียบ ขั้นตอน ในการปฏิบัติงาน	11 8.66%	80 62.99%	35 27.56%	1 0.79%	0 0.00%	3.80	0.595	สูง	1
3. ท่านมีการใช้ เทคโนโลยีที่ ทันสมัยในการ ทำงาน	12 9.45%	55 43.31%	48 37.80%	11 8.66%	1 0.79%	3.52	0.815	สูง	3
รวม						3.69	0.548	สูง	

จากตารางที่ 16 แสดงให้เห็นระดับความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายด้านพบว่า พนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ถูกต้องตรงตาม ระเบียบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานเป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.80$) รองลงมาคือ ท่านมี ระเบียบ ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสมกับงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.74$) และให้ระดับ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำงานเป็นอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.52$)

ด้านค่าใช้จ่าย

ตารางที่ 17 ระดับความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ประสิทธิภาพ ด้านค่าใช้จ่าย	ระดับการปฏิบัติงาน					$\bar{X}$	S.D.	ความ หมาย	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. ท่านใช้ ทรัพยากรในการ ปฏิบัติงานได้อย่าง คุ้มค่าและประหยัด โดยการนำเอา ทรัพยากรที่ สามารถใช้ได้อีก กลับมาใช้อีกครั้ง	10 7.87%	75 59.06%	41 32.28%	1 0.79%	0 0.00%	3.75	0.617	สูง	3
2. ท่านให้ ความสำคัญใน เรื่องของค่าใช้จ่าย ที่ใช้ในการ ดำเนินงาน	18 14.17%	64 50.39%	44 34.65%	1 0.79%	0 0.00%	3.80	0.705	สูง	1
3. ท่านเป็นบุคคล หนึ่งที่มีส่วนร่วมใน การช่วยลดความ สูญเสียที่เกิดขึ้น จากการ ดำเนินงาน	18 14.17%	69 54.33%	39 30.71%	1 0.79%	0 0.00%	3.83	0.687	สูง	2
รวม						3.78	0.535	สูง	

จากตารางที่ 17 แสดงให้เห็นระดับความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายด้านพบว่า พนักงานให้ความสำคัญในเรื่องของค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงาน เป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.80$) รองลงมาคือ ท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่มีส่วนร่วมในการช่วยลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.83$) และให้ระดับการใช้ ทรัพยากรในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่าและประหยัด โดยการนำเอาทรัพยากรที่สามารถใช้ได้ อีกกลับมาใช้อีกครั้งเป็นอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.75$)

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

ในการทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และทดสอบระดับภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบค่า $t = 3.00$

สมมติฐานข้อที่ 1

ระดับภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สูงกว่าปานกลาง

H_0 : ระดับภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ไม่สูงกว่าปานกลาง

H_1 : ระดับภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สูงกว่าปานกลาง

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง

ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ	$\bar{X}$	S.D.	T	Sig. (2-tailed)
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.41	0.618	7.391	.000**
2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	3.19	0.505	4.159	.000**
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	2.71	0.844	-3.934	.000**
รวม	3.10	0.299	3.735	.000**

หมายเหตุ : ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 18 ผลการทดสอบภาวะผู้นำเต็มรูปแบบโดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า $t = 3.00$ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สูงกว่าปานกลาง หมายความว่า มีแนวโน้มจะสูงกว่าปานกลาง ($\bar{X} = 3.10$)

ผลการทดสอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า $t = 3.00$ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สูงกว่าปานกลาง หมายความว่า มีแนวโน้มจะสูงกว่าปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$)

ผลการทดสอบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า $t = 3.00$ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สูงกว่าปานกลาง หมายความว่า มีแนวโน้มจะสูงกว่าปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$)

ผลการทดสอบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า $t = 3.00$ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สูงกว่าปานกลาง หมายความว่า มีแนวโน้มจะต่ำกว่าปานกลาง ($\bar{X} = 2.71$)

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

ในการทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้ Independent Sample T-test ในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มแบบ 2 ตัวเลือก กับตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ และใช้ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในกรณีที่เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มมากกว่า 2 ตัวเลือก กับตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ และในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรือระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง

สมมติฐานข้อที่ 2

คุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2.1

H_0 : คุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลเพศที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : คุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลเพศที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างเพศที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	T	Sig. (2-tailed)
ด้านคุณภาพของงาน	1. ชาย	70	3.75	0.623	0.961	.338
	2. หญิง	57	3.64	0.590		
ด้านปริมาณงาน	1. ชาย	70	3.77	0.549	1.772	.079
	2. หญิง	57	3.60	0.559		
ด้านเวลา	1. ชาย	70	3.86	0.580	0.650	.517
	2. หญิง	57	3.80	0.566		
ด้านวิธีการ	1. ชาย	70	3.70	0.558	0.232	.817
	2. หญิง	57	3.67	0.540		
ด้านค่าใช้จ่าย	1. ชาย	70	3.80	0.539	0.255	.799
	2. หญิง	57	3.77	0.534		

หมายเหตุ: ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 19 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างเพศที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test โดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของเพศที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงานที่แสดงออก โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .338 นั่นคือไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่าเพศชายกับเพศหญิงมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของเพศที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานที่แสดงออกโดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .079 นั่นคือไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่าเพศชายกับเพศหญิงมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของเพศที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลาที่แสดงออกโดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .517 นั่นคือไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่าเพศชายกับเพศหญิงมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของเพศที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการที่แสดงออกโดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .817 นั่นคือไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่าเพศชายกับเพศหญิงมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของเพศที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายที่แสดงออกโดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .799 นั่นคือไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่าเพศชายกับเพศหญิงมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย ไม่แตกต่างกัน

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สมมติฐานข้อที่ 2.2

H_0 : คุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลอายุที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : คุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลอายุที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างอายุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
คุณภาพของงาน	1. น้อยกว่า 21 ปี	2	3.67	0.471	0.929	.429
	2. 21-30 ปี	54	3.60	0.577		
	3. 31-40 ปี	53	3.77	0.605		
	4. 41 ปีขึ้นไป	18	3.81	0.716		
ปริมาณงาน	1. น้อยกว่า 21 ปี	2	3.50	0.707	1.280	.284
	2. 21-30 ปี	54	3.66	0.548		
	3. 31-40 ปี	53	3.65	0.531		
	4. 41 ปีขึ้นไป	18	3.93	0.642		
เวลา	1. น้อยกว่า 21 ปี	2	3.67	0.471	1.220	.305
	2. 21-30 ปี	54	3.77	0.552		
	3. 31-40 ปี	53	3.83	0.587		
	4. 41 ปีขึ้นไป	18	4.06	0.586		
วิธีการ	1. น้อยกว่า 21 ปี	2	3.50	0.707	0.800	.496
	2. 21-30 ปี	54	3.75	0.542		
	3. 31-40 ปี	53	3.60	0.543		
	4. 41 ปีขึ้นไป	18	3.76	0.581		
ค่าใช้จ่าย	1. น้อยกว่า 21 ปี	2	3.50	0.707	0.182	.908
	2. 21-30 ปี	54	3.78	0.477		
	3. 31-40 ปี	53	3.79	0.627		
	4. 41 ปีขึ้นไป	18	3.78	0.412		

หมายเหตุ: ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 20 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างอายุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) โดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของอายุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .429 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของอายุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .284 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของอายุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .305 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของอายุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .496 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของอายุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .908 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2.3

H_0 : คุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลสถานภาพที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : คุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลสถานภาพที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างสถานภาพที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	สถานภาพ	N	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
คุณภาพของงาน	1. โสด	54	3.61	0.501	1.567	.213
	2. สมรส	64	3.74	0.681		
	3. หย่า/แยกกันอยู่/หม้าย	9	3.96	0.611		
ปริมาณงาน	1. โสด	54	3.59	0.526	1.966	.144
	2. สมรส	64	3.76	0.583		
	3. หย่า/แยกกันอยู่/หม้าย	9	3.89	0.500		
เวลา	1. โสด	54	3.70	0.521	5.281	.006**
	2. สมรส	64	3.87	0.596		
	3. หย่า/แยกกันอยู่/หม้าย	9	4.33	0.408		
วิธีการ	1. โสด	54	3.67	0.577	0.141	.869
	2. สมรส	64	3.68	0.552		
	3. หย่า/แยกกันอยู่/หม้าย	9	3.78	0.333		
ค่าใช้จ่าย	1. โสด	54	3.77	0.509	0.200	.819
	2. สมรส	64	3.77	0.560		
	3. หย่า/แยกกันอยู่/หม้าย	9	3.89	0.553		

หมายเหตุ : ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 21 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างสถานภาพที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) โดยมีรายละเอียดดังนี้ การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของสถานภาพที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .213 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงานไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของสถานภาพที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .144 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของสถานภาพที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .006 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลาแตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของสถานภาพที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .869 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของสถานภาพที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .819 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของสถานภาพที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	สถานภาพ	สมรส	หย่า/แยกกันอยู่/หม้าย
คุณภาพของงาน	โสด	-.13 (.253)	-.35 (.109)
	สมรส		-.22 (.302)
ปริมาณงาน	โสด	-.17 (.102)	-.30 (.132)
	สมรส		-.13 (.499)
เวลา	โสด	-.17 (.107)	-.63 (.002)**
	สมรส		-.46 (.020)*

ตารางที่ 22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของสถานภาพที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	สถานภาพ	สมรส	หย่า/แยกกันอยู่/หม้าย
วิธีการ	โสด	-.01 (.926)	-.10 (.598)
	สมรส		-.10 (.628)
ค่าใช้จ่าย	โสด	.00 (.994)	-.12 (.546)
	สมรส		-.12 (.539)

หมายเหตุ : ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างพนักงานที่มีสถานภาพโสด และสถานภาพหย่า/แยกกันอยู่/หม้าย พบว่ามีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพหย่า/แยกกันอยู่/หม้าย มีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา มากกว่า พนักงานที่มีสถานภาพโสด ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .63

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างพนักงานที่มีสถานภาพหย่า/แยกกันอยู่/หม้าย และสถานภาพสมรส พบว่ามีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .02 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพหย่า/แยกกันอยู่/หม้าย มีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา มากกว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรส ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .46

สมมติฐานข้อที่ 2.4

H_0 : คุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : คุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 23 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระดับการศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
คุณภาพของงาน	1. มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า	63	3.63	0.679	0.736	.481
	2. ปวช/ปวส	33	3.76	0.535		
	3. ปริญญาตรี	31	3.77	0.526		
	4. สูงกว่าปริญญาตรี	0	0	0		
ปริมาณงาน	1. มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า	63	3.67	0.596	0.188	.829
	2. ปวช/ปวส	33	3.70	0.549		
	3. ปริญญาตรี	31	3.74	0.500		
	4. สูงกว่าปริญญาตรี	0	0	0		
เวลา	1. มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า	63	3.81	0.636	0.923	.400
	2. ปวช/ปวส	33	3.76	0.495		
	3. ปริญญาตรี	31	3.95	0.510		
	4. สูงกว่าปริญญาตรี	0	0	0		
วิธีการ	1. มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า	63	3.66	0.549	1.255	.289
	2. ปวช/ปวส	33	3.62	0.487		
	3. ปริญญาตรี	31	3.82	0.601		
	4. สูงกว่าปริญญาตรี	0	0	0		
ค่าใช้จ่าย	1. มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า	63	3.72	0.562	1.229	.296
	2. ปวช/ปวส	33	3.78	0.511		
	3. ปริญญาตรี	31	3.90	0.496		
	4. สูงกว่าปริญญาตรี	0	0	0		

หมายเหตุ : ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 23 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) โดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .481 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .829 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .400 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .289 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .296 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2.5

H_0 : คุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : คุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างตำแหน่งงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ตำแหน่งงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
คุณภาพของงาน	1. พนักงานปฏิบัติการ	83	3.65	0.636	2.336	.101
	2. พนักงานสำนักงาน	32	3.69	0.471		
	3. เจ้าหน้าที่เฉพาะด้าน/วิชาชีพเฉพาะ	12	4.06	0.664		
ปริมาณงาน	1. พนักงานปฏิบัติการ	83	3.66	0.564	2.911	.058
	2. พนักงานสำนักงาน	32	3.64	0.503		
	3. เจ้าหน้าที่เฉพาะด้าน/วิชาชีพเฉพาะ	12	4.06	0.566		
เวลา	1. พนักงานปฏิบัติการ	83	3.78	0.591	2.839	.062
	2. พนักงานสำนักงาน	32	3.83	0.479		
	3. เจ้าหน้าที่เฉพาะด้าน/วิชาชีพเฉพาะ	12	4.20	0.577		
วิธีการ	1. พนักงานปฏิบัติการ	83	3.65	0.527	0.814	.445
	2. พนักงานสำนักงาน	32	3.79	0.513		
	3. เจ้าหน้าที่เฉพาะด้าน/วิชาชีพเฉพาะ	12	3.37	0.765		
ค่าใช้จ่าย	1. พนักงานปฏิบัติการ	83	3.72	0.557	1.891	.155
	2. พนักงานสำนักงาน	32	3.85	0.463		
	3. เจ้าหน้าที่เฉพาะด้าน/วิชาชีพเฉพาะ	12	4.00	0.512		

หมายเหตุ: ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 24 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของตำแหน่งงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) โดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของตำแหน่งงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .101 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของตำแหน่งงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .058 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของตำแหน่งงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .062 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของตำแหน่งงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .445 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของตำแหน่งงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .155 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2.6

H_0 : คุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลอายุงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : คุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลอายุงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างอายุงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	อายุงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
คุณภาพของงาน	1. น้อยกว่า 1 ปี	2	3.37	0.471	0.022	.995
	2. ตั้งแต่ 1 ปี จนถึง 5 ปี	77	3.71	0.567		
	3. มากกว่า 5 ปี จนถึง 10 ปี	29	3.68	0.721		
	4. มากกว่า 10 ปี	19	3.72	0.641		
ปริมาณงาน	1. น้อยกว่า 1 ปี	2	3.83	1.179	0.089	.996
	2. ตั้งแต่ 1 ปี จนถึง 5 ปี	77	3.71	0.551		
	3. มากกว่า 5 ปี จนถึง 10 ปี	29	3.67	0.496		
	4. มากกว่า 10 ปี	19	3.67	0.657		
เวลา	1. น้อยกว่า 1 ปี	2	4.17	1.179	0.273	.844
	2. ตั้งแต่ 1 ปี จนถึง 5 ปี	77	3.84	0.518		
	3. มากกว่า 5 ปี จนถึง 10 ปี	29	3.79	0.645		
	4. มากกว่า 10 ปี	19	3.82	0.651		
วิธีการ	1. น้อยกว่า 1 ปี	2	4.00	1.414	0.368	.776
	2. ตั้งแต่ 1 ปี จนถึง 5 ปี	77	3.71	0.521		
	3. มากกว่า 5 ปี จนถึง 10 ปี	29	3.63	0.619		
	4. มากกว่า 10 ปี	19	3.65	0.478		
ค่าใช้จ่าย	1. น้อยกว่า 1 ปี	2	3.50	0.707	0.770	.513
	2. ตั้งแต่ 1 ปี จนถึง 5 ปี	77	3.83	0.458		
	3. มากกว่า 5 ปี จนถึง 10 ปี	29	3.76	0.750		
	4. มากกว่า 10 ปี	19	3.65	0.423		

หมายเหตุ: ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของอายุงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) โดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของอายุงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพของงาน โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .995 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพของงาน ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของอายุงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านปริมาณงาน โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .966 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านปริมาณงาน ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของอายุงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านเวลา โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .844 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านเวลา ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของอายุงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านวิธีการ โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .776 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านวิธีการ ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของอายุงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านค่าใช้จ่าย โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .513 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านค่าใช้จ่าย ไม่แตกต่างกัน

ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

ในการทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรต้นคือภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ กับตัวแปรตามคือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่ออธิบายภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท A โดยมีสมมติฐานเพื่อการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 3 ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

H_0 : ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

H_1 : ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันภาวะผู้นำเต็มรูปแบบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน				
	คุณภาพ	ปริมาณงาน	เวลา	วิธีการ	ค่าใช้จ่าย
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.356 (.000)**	.300 (.001)**	.332 (.000)**	.337 (.000)**	.188 (.034)*
2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	.251 (.004)**	.236 (.008)**	.209 (.018)*	.348 (.000)**	.235 (.008)**
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	-.124 (.166)	-.190 (.032)*	-.269 (.002)**	-.250 (.005)**	-.123 (.169)

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบกับประสิทธิภาพแยกแต่ละด้านดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 3.1 ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ

H_0 : ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน

H_1 : ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน

ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน			
	r	Sig.-(2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.356	.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	.251	.004**	ต่ำมาก	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	-.124	.166	ต่ำมาก	ตรงข้าม

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 27 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ .356 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงานในระดับต่ำ

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig

(2-tailed) มีค่าเท่ากับ .004 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันเท่ากับ .251 ซึ่งแสดงว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงานในระดับต่ำมาก

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .166 ซึ่งมีความมากกว่า .05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ที่ระดับนัยสำคัญเท่ากับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ -.124 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทิศทางตรงข้ามกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงานในระดับต่ำมาก

สมมติฐานข้อที่ 3.2 ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน

H_0 : ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน

H_1 : ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน

ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน			
	r	Sig.-(2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.300	.001**	ต่ำมาก	เดียวกัน
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	.236	.008**	ต่ำมาก	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	-.190	.032*	ต่ำมาก	ตรงข้าม

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 28 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ .300 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานในระดับต่ำมาก

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .008 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ .236 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานในระดับต่ำมาก

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .032 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ -.190 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทิศทางตรงข้ามกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานในระดับต่ำมาก

สมมติฐานข้อที่ 3.3 ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา

H_0 : ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา

H_1 : ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา

ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา			
	r	Sig.-(2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.332	.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	.209	.018*	ต่ำมาก	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	-.269	.002**	ต่ำมาก	ตรงข้าม

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 29 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันเท่ากับ .332 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลาในระดับต่ำ

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่า

เท่ากับ .018 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ .209 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลาในระดับต่ำมาก

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .002 ซึ่งมีค่ามากกว่า .010 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ -.269 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทิศทางตรงข้ามกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลาในระดับต่ำมาก

สมมติฐานข้อที่ 3.4 ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ

H_0 : ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ

H_1 : ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ

ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ			
	r	Sig.-(2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.337	.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	.348	.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	-.250	.005**	ต่ำมาก	ตรงข้าม

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 30 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันเท่ากับ .337 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการในระดับต่ำ

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันเท่ากับ .348 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนไม่มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการในระดับต่ำ

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .005 ซึ่งมีค่ามากกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ -.250 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทิศทางตรงข้ามกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการในระดับต่ำมาก

สมมติฐานข้อที่ 3.5 ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย

H_0 : ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย

H_1 : ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย

ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย			
	r	Sig.-(2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.188	.034*	ต่ำมาก	เดียวกัน
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	.235	.008**	ต่ำมาก	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	-.123	.169	ต่ำมาก	ตรงข้าม

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 31 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .034 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ .188 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายในระดับต่ำมาก

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed)

มีค่าเท่ากับ .008 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ .235 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนไม่มีความสัมพันธ์ทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายในระดับต่ำมาก

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายโดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .169 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ -.123 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางตรงข้ามกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายในระดับต่ำมาก



TNI

บทที่ 5

บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท A สามารถสรุปผลการวิจัยออกเป็น 6 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 127 คน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศชาย จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 55.12 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 44.88 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 42.52 รองลงมามีอายุ 31-40 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 41.73 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 50.39 รองลงมามีสถานภาพโสด จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 42.52 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 49.61 รองลงมามีระดับการศึกษา ปวช./ปวส. จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 25.98 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 65.35 รองลงมามีตำแหน่งพนักงานสำนักงาน จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 25.20 ส่วนใหญ่มีอายุงาน ตั้งแต่ 1 ปี จนถึง 5 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 60.63 รองลงมามีอายุงานมากกว่า 5 ปี จนถึง 10 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 22.83

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

พนักงานให้ความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมและการแสดงออกของภาวะผู้นำเต็มรูปแบบในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 โดยพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายรูปแบบพบว่า พนักงานให้ระดับพฤติกรรมและการแสดงออกในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ($\bar{X} = 3.41$) รองลงมาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($\bar{X} = 3.19$) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ($\bar{X} = 2.71$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อยแยกตามรูปแบบได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.41 (S.D. = 0.618) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1.1 ผู้นำของท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.57 (S.D. = 0.751)

1.2 ผู้นำของท่านสามารถทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น และทำให้เห็นว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ไขแม้จะมีอุปสรรคก็ตาม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.51 (S.D. = 0.834)

1.3 เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานผู้นำของท่านจะเผชิญปัญหาร่วมกัน ท่านเสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.45 (S.D. = 0.814)

1.4 ผู้นำของท่านมอบ หมายงานตามความรู้ความสามารถที่เหมาะสมตาม ศักยภาพของท่าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.43 (S.D. = 0.761)

1.5 ผู้นำของท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.43 (S.D. = 0.740)

1.6 ผู้นำของท่านให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล มีความคิดเห็น อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.42 (S.D. = 0.904)

1.7 ผู้นำของท่านสนับสนุนให้มีการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานและ แก้ปัญหา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.42 (S.D. = 0.821)

1.8 ท่านและผู้ร่วมงานรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกับผู้นำ มีความคิดเห็นอยู่ ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.36 (S.D. = 0.783)

1.9 ผู้นำของท่านเอาใจใส่ คอยให้คำปรึกษา และสนับสนุนสิ่งที่เป็นประโยชน์ใน การพัฒนาต่อตัวท่าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.26 (S.D. = 0.875)

1.10 ผู้นำของท่านสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และสามารถจูงใจให้ ท่านเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.21 (S.D. = 0.842)

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มี ค่าเฉลี่ย 3.19 (S.D. = 0.505) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

2.1 ผู้นำของท่านให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีความ คิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.43 (S.D. = 0.878)

2.2 ผู้นำของท่านกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละ ตำแหน่งและทำให้พนักงานเข้าใจเงื่อนไขไว้อย่างชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มี ค่าเฉลี่ย 3.43 (S.D. = 0.793)

2.3 ผู้นำของท่านจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อเกิด ปัญหาขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.39 (S.D. = 0.926)

2.4 ผู้นำของท่านทำงานแบบเดิมตราบเท่าที่วิธีการแบบเดิมยังใช้ได้ผล มีความ คิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.34 (S.D. = 0.809)

2.5 ผู้นำของท่านพิจารณาความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.12 (S.D. = 1.044)

2.6 ผู้นำมีการชมเชยพนักงานต่อหน้าพนักงานคนอื่น หรือประกาศความดีความชอบเมื่อทำงานสำเร็จลุล่วง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.10 (S.D. = 0.991)

2.7 ผู้นำของท่านควบคุมการทำงานแบบคอยจับผิด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.08 (S.D. = 0.989)

2.8 ผู้นำของท่านใช้วิธีการลงโทษเพื่อให้พนักงานปรับปรุงแก้ไขกรณีผลงานต่ำกว่าที่มาตรฐานกำหนด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.04 (S.D. = 0.912)

2.9 ผู้นำมักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.75 (S.D. = 1.000)

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.71 (S.D. = 0.844) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

3.1 ผู้นำของท่านไม่กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.81 (S.D. = 0.973)

3.2 เมื่อมีงานสำคัญที่ผู้นำจะต้องตัดสินใจ ผู้นำของท่านไม่มีการตัดสินใจในงานนั้นๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.76 (S.D. = 1.070)

3.3 ผู้นำของท่านไม่ติดตามงานเพื่อประเมินผลการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.72 (S.D. = 1.035)

3.4 ผู้นำของท่านเป็นผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.65 (S.D. = 1.115)

3.5 เมื่อเกิดปัญหา ผู้นำของท่านจะไม่อยู่คอยช่วยเหลือพนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.59 (S.D. = 1.101)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

พนักงานให้ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 โดยพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า พนักงานให้ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลาในระดับสูง ($\bar{X} = 3.83$) รองลงมาเป็นด้านค่าใช้จ่าย ($\bar{X} = 3.78$) ด้านคุณภาพของงาน ($\bar{X} = 3.70$) ด้านปริมาณงาน ($\bar{X} = 3.70$) และด้านวิธีการ ($\bar{X} = 3.69$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อยแยกรายด้านได้ดังนี้

1. ด้านคุณภาพของงาน มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.70 (S.D. = 0.608) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1.1 ผลิตภัณฑ์ที่จะส่งมอบให้หน่วยงานถัดไปผ่านเกณฑ์การตรวจสอบและได้มาตรฐานทุกขั้นตอน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.72 (S.D. = 0.804)

1.2 คุณภาพของผลิตภัณฑ์มีความถูกต้องและมีความสมบูรณ์เป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานของท่านอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.71 (S.D. = 0.714)

1.3 ท่านควบคุมคุณภาพงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.67 (S.D. = 0.643)

2. ด้านปริมาณงาน มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.69 (S.D. = 0.558) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

2.1 ท่านทำงานได้ตามปริมาณที่หน่วยงานกำหนด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.651)

2.2 ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสมตรงกับตำแหน่งในสายงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.66 (S.D. = 0.693)

2.3 ท่านทำงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยผิดพลาดน้อยมาก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.61 (S.D. = 0.788)

3. ด้านเวลา มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D. = 0.573) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

3.1 หน่วยงานของท่านสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามเวลาที่ลูกค้ากำหนด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D. = 0.706)

3.2 ท่านมีการบริหารเวลาได้เป็นอย่างดีในกรณีที่มีงานเร่งด่วน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. = 0.635)

3.3 ท่านสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D. = 0.692)

4. ด้านวิธีการ มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.69 (S.D. = 0.677) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

4.1 ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ถูกต้องตรงตามระเบียบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D. = 0.595)

4.2 ท่านมีระเบียบ ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสมกับงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D. = 0.620)

4.3 ท่านมีการใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัยในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.52 (S.D. = 0.815)

5. ด้านค่าใช้จ่าย มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.78 (S.D.= 0.535) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

5.1 ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ถูกต้องตรงตามระเบียบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D. = 0.705)

5.2 ท่านมีระเบียบ ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสมกับงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D. = 0.687)

5.3 ท่านมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.75 (S.D. = 0.617)

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

ผลการทดสอบสมมติฐานระดับภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สูงกว่าปานกลางโดยรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สูงกว่าปานกลาง หมายความว่า มีแนวโน้มสูงกว่าปานกลาง เมื่อพิจารณารายรูปแบบ สรุปได้ว่า

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงกว่าปานกลาง หมายความว่า มีแนวโน้มจะสูงกว่าปานกลาง

2) ระดับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงกว่าปานกลาง หมายความว่า มีแนวโน้มจะสูงกว่าปานกลาง

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงกว่าปานกลาง หมายความว่า มีแนวโน้มจะต่ำกว่าปานกลาง

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

ผลการทดสอบสมมติฐานคุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.1

ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของเพศที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า เพศชายกับเพศหญิงมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านสรุปได้ว่า เพศชายกับเพศหญิงมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา วิธีการ และค่าใช้จ่ายที่ไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.2

ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของอายุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เมื่อ

พิจารณารายด้านสรุปได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา วิธีการ และค่าใช้จ่ายที่ ไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.3

ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของสถานภาพที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ปริมาณงาน วิธีการ และค่าใช้จ่ายที่ ไม่แตกต่างกัน และสถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลาที่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพหย่า/แยกกันอยู่/หม้าย มีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา มากกว่า พนักงานที่มีสถานภาพโสด ที่ระดับนัยสำคัญ .01 และพนักงานที่มีสถานภาพสมรส ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.4

ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของระดับการศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านสรุปได้ว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา วิธีการ และค่าใช้จ่ายที่ ไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.5

ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของตำแหน่งงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านสรุปได้ว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา วิธีการ และค่าใช้จ่ายที่ ไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.6

ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของอายุงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านสรุปได้ว่า อายุงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา วิธีการ และค่าใช้จ่ายที่ ไม่แตกต่างกัน

ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานข้อที่ 3 ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานข้อที่ 3.1 ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย พบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย โดยไม่มีความสัมพันธ์ทิศทางตรงข้ามกันในระดับ ต่ำมาก

จากการวิจัย สามารถสรุปความสัมพันธ์ได้ว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน วิธีการ เวลา ปริมาณงาน ค่าใช้จ่าย ตามลำดับ

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ค่าใช้จ่าย เวลา ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา วิธีการ ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ค่าใช้จ่าย ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท A สามารถนำผลวิจัยมาอภิปรายได้ดังนี้

1. อภิปรายผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำ สูงกว่าปานกลาง หมายความว่า มีแนวโน้มจะสูงกว่าปานกลาง เพราะผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางมีความสัมพันธ์ต่อการทำงานโดยตรงกับพนักงาน โดยที่ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางมีความสามารถในการเป็นผู้นำในทุกเรื่อง เช่น ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางสามารถประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตาม และกระตุ้นจิตสำนึกให้ทำงานเป็นทีม มีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน สามารถแนะนำผู้ตามให้เกิดความคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามคิดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์การร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ เบส เบร์นาร์ด เอ็ม; และอโวลีโอ บรัช เจ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2550; อ้างอิงจาก Bass, Bernard M.; and Avolio, Bruce J. 1991) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุภาพร ชุมวรฐายี. 2555) ศึกษาเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษา

พบว่า ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นมีระดับภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (วรางคณา กาญจนพาที. 2556) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ” ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์การ โดยรวมอยู่ระดับสูง

2. อภิปรายผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา วิธีการ และค่าใช้จ่าย ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากมีการฝึกอบรมและพัฒนา ระดับความสามารถตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ ส่งผลให้ประสิทธิภาพงานที่ออกมาอยู่ในระดับเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (พิชาญสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง. 2557) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษา บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด” พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา วิธีการ และค่าใช้จ่าย ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากบริษัทมีการกำหนดวิธีการในการทำงาน และมาตรฐานในการทำงานที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยผู้บริหารชั้นต้นจะทำหน้าที่ควบคุมการทำงานและมีการวัดผลงานทุก ๆ ปี จึงทำให้ประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ชนาธิป ศรีกล้า. 2554) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษา บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์น ซีบอร์ด” พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลาแตกต่างกัน โดยพบว่า พนักงานที่มีสถานภาพหย่า/แยกกันอยู่/หม้าย มีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา มากกว่า พนักงานที่มีสถานภาพโสด ที่ระดับนัยสำคัญ .01 และพนักงานที่มีสถานภาพสมรส ที่ระดับนัยสำคัญ .05 เนื่องจากพนักงานที่มีปัญหาส่วนตัวอาจจะทำให้มีผลกระทบกับการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล. 2554) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “การศึกษาปัจจัยกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่” พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีสถานะภาพต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา วิธีการ และค่าใช้จ่าย ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากทุกคนผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานตามที่บริษัทกำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (นาวพล โมยะ. 2557) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินในเขตภาค 10" พบว่า พนักงานธนาคารออมสิน ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน

พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา วิธีการ และค่าใช้จ่าย ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (จิตรารวรรณ ถาวรวงศ์สกุล. 2554) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “การศึกษาดัชนีชี้วัดกระบวนการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่” พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา วิธีการ และค่าใช้จ่าย ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากบริษัทมีการสอนงานและฝึกอบรมวิธีการ ขั้นตอนในการทำงาน ตามมาตรฐานการทำงานที่บริษัทกำหนดไว้ก่อน และมีการฝึกอบรมซ้ำ เพื่อทบทวนความรู้ความเข้าใจของพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่อายุงานแตกต่างกันอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (พิชญสิทธ์ วงศ์กระจ่าง. 2557) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษา บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด” พบว่า พนักงานที่มีอายุงานต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05

3. อภิปรายผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงานในระดับต่ำ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานในระดับต่ำมาก

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลาในระดับต่ำ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการในระดับต่ำ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายในระดับต่ำมาก

แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางขององค์กร มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย การมีภาวะผู้นำเชิงبارมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผู้นำสามารถจูงใจ ทำให้พนักงานตระหนักถึงผลประโยชน์ร่วมกันในการทำงาน ก่อให้เกิดผลดีและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ แบลส เบอ์นาร์ด เอ็ม; และอโวลีโอ บรัช เจ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2550; อ้างอิงจาก Bass, Bernard M.; and Avolio, Bruce J. 1991) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า "4I" คือ การมีภาวะผู้นำเชิงبارมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II or CL) การสร้างแรงบันดาลใจ (IM) การกระตุ้นทางปัญญา (IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุภาพร ชุมวรฐายี. 2555) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้น บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า ภาวะผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้น อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (พิชญสิทธิ วงศ์กระจ่าง. 2557) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงานกรณีศึกษา บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด" พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกหรือมีความสัมพันธ์ลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน พบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงานในระดับต่ำมาก

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน พบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานในระดับต่ำมาก

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลา พบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลาในระดับต่ำมาก

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ พบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการในระดับต่ำ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย พบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายในระดับต่ำมาก

แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางขององค์กร มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยทั้งเชิงรุกและเชิงรับ ซึ่งผู้นำทำให้ผู้ตามเข้าใจถึงความคาดหวังได้อย่างชัดเจน รับรู้ความต้องการของผู้ตามและสนใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและให้คำตอบแทนหรือรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รักษาสภาพการทำงานเดิมๆ และจะเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานก็ต่อเมื่องานบกพร่อง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ แบล เบอร์นาร์ด เอ็ม; และอโวลีโอ บรัช เจ (รัตติกรณ จงวิศาล. 2550; อ้างอิงจาก Bass, Bernard M.; and Avolio, Bruce J. 1991) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานในระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทรวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องการอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะต้องระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะ

เชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ปรีชา แซ่ซื่อ. 2553) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลขององค์กร : กรณีศึกษา องค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชลบุรี" พบว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิผลขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชลบุรี

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน พบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทิศทาง ตรงข้ามกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงานในระดับต่ำมาก

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน พบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทิศทาง ตรงข้ามกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานในระดับต่ำมาก

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานด้านเวลา พบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทิศทางตรง ข้ามกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลาในระดับต่ำมาก

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานด้านวิธีการ พบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทิศทางตรง ข้ามกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการในระดับต่ำมาก

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย พบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทิศทาง ตรงข้ามกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายในระดับต่ำมาก

แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางตรงข้ามกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารระดับต้น และระดับกลางขององค์กร มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบ ปล่อยตามสบาย ซึ่งหากผู้นำไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่มี เป้าหมายที่ชัดเจน ประสิทธิภาพในการทำงานจะลดลง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ แบล เบร์นาร์ต เอ็ม; และโวลีโอ บรัช เจ (รัตนศิริ จงวิศาล. 2550; อ้างอิงจาก Bass, Bernard M.; and Avolio, Bruce J. 1991) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย เป็นภาวะผู้นำที่ ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจของ องค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ศรียา เอียดเสน. 2550) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศ องค์กรและผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาพนักงานระดับบังคับบัญชา โรงงานประกอบรถยนต์ แห่งหนึ่ง" พบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับบังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่องภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท A ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องหรือมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูงเช่นกัน หากผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานก็จะสูงขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น องค์กรควรจะให้ความสำคัญกับการเสริมสร้าง และพัฒนาศักยภาพให้แก่ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ให้มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้น และพยายามปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายให้มีระดับลดลง โดยเปลี่ยนผู้นำแบบตามสบายให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ได้มากที่สุด เพราะภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงลบหรือความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นั่นคือ ยิ่งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายเพิ่มมากขึ้นเท่าไร ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานก็จะยิ่งลดลงมากขึ้นเท่านั้น ฉะนั้น องค์กรควรเน้นให้ผู้นำประพฤติตนให้ถูกต้องตามหลักคุณธรรมให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม เพื่อให้พนักงานเกิดความเคารพนับถือต่อผู้นำ และจงรักภักดีต่อองค์กร คอยผลักดันและเสริมสร้างกำลังใจให้พนักงาน เป็นตัวกลางในการประสานงานระหว่างองค์กรกับพนักงานให้ประสานงานอย่างสอดคล้องกัน ใช้อำนาจของตนให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมเป็นสำคัญ ร่วมกันแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง แต่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการอยู่ในอันดับน้อยที่สุด องค์กรควรจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการมากขึ้น เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดหรือไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการทำงานหรือวิธีการทำงานที่องค์กรกำหนดไว้ โดยจัดกิจกรรมทบทวนความรู้ความเข้าใจในงาน และกิจกรรมในการเสริมสร้างความสามารถและศักยภาพของพนักงานให้สูงขึ้นแก่พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เพราะคุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

3. หากองค์กรประสงค์จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ปริมาณงาน และเวลา องค์กรควรเปลี่ยนผู้นำแบบปล่อยตามสบายให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และหากต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการและค่าใช้จ่าย องค์กรควรเปลี่ยนผู้นำแบบปล่อยตามสบายให้เป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ครอบคลุมมากขึ้น
2. เพื่อที่จะสามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้กับแต่ละองค์กรได้ จึงควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไป
3. ในการศึกษาประสิทธิภาพในปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในครั้งต่อไป ควรให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานด้วย เพื่อให้การวัดประสิทธิภาพมาจากหลายมุมมองและสามารถนำไปแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

TNI

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กฤษฎี อุทัยรัตน์. (2545). **คัมภีร์หวับริหารยอดคนยอดลริหาร : ภาคพิสดาร**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- จำลอง ชุนพลแก้ว; และคณะ. (2544). **หลักการเพิ่มผลผลิต**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล. (2554). **การศึกษาปัจจัยกระบวนการทัศน์ทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่**. วิทยานิพนธ์ ปร.บ. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชนาธิป ศรีกล้า. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษา บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์น ซีบอร์ด**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาญชัย โตสงวน. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา : บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (โรงงานเกตเวย์)**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาญวุฒิ วงศ์กาฬสินธุ์. (2556). **อิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษาสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ดวงใจ เจริญทรัพย์. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). **การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน**. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟิกส์.

- นาวพล โมยะ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงาน
ของพนักงานธนาคารออมสินในเขตภาค 10. วิทยานิพนธ์ ศ.ม.
(เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นิธิพรรณ พิทักษ์. (2553). ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของ
พนักงานและระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง.
วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2529). บทบาทของผู้บริหารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน กพ. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- ปรีชา แซ่ซื่อ. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับประสิทธิภาพใน
การปฏิบัติงาน : กรณีศึกษา บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง ในเขตนิคม
อุตสาหกรรมอีสเทิร์น ซีบอร์ด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์).
ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปิยพจน์ สามัตติยากร. (2551). ทักษะของพนักงานด้านระบบอุปถัมภ์ต่อผลของ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน. วิทยานิพนธ์ รส.ม. (พัฒนาแรงงานและ
สวัสดิการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรวรรณ จันทรสุข. (2547). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
สำนักงานคลังจังหวัดกรมบัญชีกลาง. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- พิชญูสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง. (2557). อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อ
ประสิทธิภาพการทำงาน : กรณีศึกษา บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี (ไทยแลนด์)
จำกัด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พิชิต ฤทธิ์จัญญ. (2549). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :
แฮสส์ ออฟ เคอร์มีสท์.
- ภรณ์ กীরดีบุตร. (2529). การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
โอเดียนสโตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. วารสารสังคมศาสตร์และ
มนุษยศาสตร์. 33(1) : 31-46.
- (2556). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฤทัยทิพย์ โพธิ์อ่อน. (2550). **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท วิริยะ ทรัพย์लय จำกัด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป).** กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

วรารณา กาญจนพาที. (2556). **ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล
องค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย.**
วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

วรารณ โปทาภา. (2556). **รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับ
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่าย
เครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ บธ.ม.**
(การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วีรยา พวงไทย. (2550). **ภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การ
ทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิต
รถยนต์. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม).** กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศรียา เอียดเสน. (2550). **ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค
บรรยากาศองค์การและผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาพนักงานระดับบังคับ
บัญชา โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยา
อุตสาหกรรม).** กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สมใจ ลักษณะ. (2543). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :**
ธนัชการพิมพ์.

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ :**
บริษัท ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.

สมยศ นาวิการ. (2540). **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
ผู้จัดการ.**

สมุน มาลาสิทธิ์. (2546). **การจัดการผลิต/การดำเนินการ. กรุงเทพฯ : เฟื่องฟ้า พรินติ้ง.**

สำนักงานยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค. (2559). **ภาวะเศรษฐกิจ ไทย
ไตรมาสแรกปี 2559 และแนวโน้มปี 2559. สืบค้นเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2556,**
จาก www.nesdb.go.th.

สุภาพร ชุมวรรฐายี. (2555). **ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ และ ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อรุโณ อิศรวิชิตชัยกุล. (2551). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

อุษา แสงทอง. (2552). **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท สยามสตาร์ช (1996) จำกัด จังหวัดระยอง.** การศึกษาค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Abdikarin Sheikh Abdulahi Ali, Hussein Osman Elmi; and Ali Ibrahim Mohamed. (2013). "The Effect of Leadership Behaviors on Staff Performance in Somalia". **Journal of Business and Accountancy.** 3 : 572-583.

Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations.** New York : The Free Press.

----- (1996). **A New Paradigm of Leadership.** New York : The Engineering Magazine.

Bass, Bernard M.; and Avolio, Bruce J. (1991). **Leadership Questionnaires Supervisors Self-Evaluation.** New York : Consulting Psychologists Press.

Becker; and Neuhauser, D. (1975). **The Efficient Organization.** New York : Elsevier Scientific Publishing Co., Inc.

Daft, Richard L. (1999). **Leadership Research Findings, Practice, and Skills.** Boston Houghton : Mifflin Company.

Gibson, James L; Ivancevick, John M; and Donnelly, James H. (1988). **Organization.** 6th ed. Texas : Business Publications, Inc.

Katz. Daniel, and Kaln, Robert L. (1987). **The Social Psychology of Organization.** New York : John Wiley & Sons.

Muhammad Asrar-ul-Haq; and K. Perter Kuchinke. (2016). "Impact of Leadership Styles on Employees' Attitude Towards their Leader and Performance : Empirical Evidence from Pakistani Banks". **Journal of Commerce and Business Administration, Future University.** 10 : 87-89.

Peterson, E.; and Plowman, E. G. (1953). **Business Organization and Management.** Illinois : Irwin.

Simon. (1977). **Administrative Behavior.** New York : McMillan.

Taro Yamane. (1967). **Taro Statistic : An Introductory Analysis.** New York : Harper & Row.

Yukl, G. (1994). **Leadership in Organizations.** 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.
แบบสอบถาม

TNI



แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ
กรณีศึกษาบริษัท A

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท A ของนักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ในการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดสละเวลาตอบแบบสอบถามให้สมบูรณ์ เนื่องจากมีข้อมูลสำคัญยิ่งต่อการวิเคราะห์และมีความค่าอย่างมากต่อการศึกษารั้งนี้ ผลการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง และพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

ว่าที่ร้อยตรีหญิง สุภัค นาคธรรมาภรณ์
นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านเพียง 1 ข้อ

1. เพศ

- ☐ 1.1) ชาย
☐ 1.2) หญิง

2. อายุ

- ☐ 2.1) น้อยกว่า 21 ปี
☐ 2.2) 21-30 ปี
☐ 2.3) 31-40 ปี
☐ 2.4) 41 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

- ☐ 3.1) โสด
☐ 3.2) สมรส
☐ 3.3) หย่า/แยกกันอยู่/หม้าย

4. ระดับการศึกษา

- ☐ 4.1) มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า
☐ 4.2) ปวช./ปวส.
☐ 4.3) ปริญญาตรี
☐ 4.4) สูงกว่าปริญญาตรี

5. ตำแหน่งงาน

- ☐ 5.1) พนักงานปฏิบัติการ
☐ 5.2) พนักงานสำนักงาน
☐ 5.3) เจ้าหน้าที่เฉพาะด้าน/วิชาชีพเฉพาะ

6. อายุงาน

- ☐ 6.1) น้อยกว่า 1 ปี
☐ 6.2) ตั้งแต่ 1 ปี จนถึง 5 ปี
☐ 6.3) มากกว่า 5 ปี จนถึง 10 ปี
☐ 6.4) มากกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น

ให้ท่านพิจารณาว่า หัวหน้างานของท่านมีพฤติกรรม การแสดงออกภาวะผู้นำอย่างไร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รูปแบบภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
1. ผู้นำของท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
2. ท่านและผู้ร่วมงานรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกับผู้นำ					
3. เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานผู้นำของท่านจะเผชิญปัญหาร่วมกันท่านเสมอ					
4. ผู้นำของท่านสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและสามารถจูงใจให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน					
5. ผู้นำของท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก					
6. ผู้นำของท่านสามารถทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น และทำให้เห็นว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ไขแม้จะมีอุปสรรคก็ตาม					
7. ผู้นำของท่านสนับสนุนให้มีการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานและแก้ปัญหา					
8. ผู้นำของท่านให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล					
9. ผู้นำของท่านเอาใจใส่ คอยให้คำปรึกษา และสนับสนุนสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาต่อตัวท่าน					
10. ผู้นำของท่านมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถที่เหมาะสมตามศักยภาพของท่าน					

รูปแบบภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน					
1. ผู้นำของท่านกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละตำแหน่งและทำให้พนักงานเข้าใจเงื่อนไขไว้อย่างชัดเจน					
2. ผู้นำของท่านให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน					
3. ผู้นำของท่านพิจารณาความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงาน					
4. ผู้นำมีการชมเชยพนักงานต่อหน้าพนักงานคนอื่นหรือประกาศความดีความชอบเมื่อทำงานสำเร็จลุล่วง					
5. ผู้นำมักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
6. ผู้นำของท่านทำงานแบบเดิมตราบเท่าที่วิธีการแบบเดิมยังใช้ได้ผล					
7. ผู้นำของท่านจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อเกิดปัญหาขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน					
8. ผู้นำของท่านควบคุมการทำงานแบบคอยจับผิด					
9. ผู้นำของท่านใช้วิธีการลงโทษเพื่อให้พนักงานปรับปรุงแก้ไขกรณีผลงานต่ำกว่าที่มาตรฐานกำหนด					
3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย					
1. ผู้นำของท่านไม่กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน					
2. ผู้นำของท่านเป็นผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน					
3. เมื่อมีงานสำคัญที่ผู้นำจะต้องตัดสินใจ ผู้นำของท่านไม่มีการตัดสินใจในงานนั้นๆ					
4. เมื่อเกิดปัญหา ผู้นำของท่านจะไม่อยู่คอยช่วยเหลือพนักงาน					
5. ผู้นำของท่านไม่ติดตามงานเพื่อประเมินผลการทำงาน					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. คุณภาพของงาน					
1.1) ท่านควบคุมคุณภาพงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด					
1.2) คุณภาพของผลิตภัณฑ์มีความถูกต้องและมีความสมบูรณ์เป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐาน					
1.3) ผลิตภัณฑ์ที่จะส่งมอบให้หน่วยงานถัดไปผ่านเกณฑ์การตรวจสอบและได้มาตรฐานทุกขั้นตอน					
2. ปริมาณงาน					
2.1) ท่านทำงานได้ตามปริมาณที่หน่วยงานกำหนด					
2.2) ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสมตรงกับตำแหน่งในสายงาน					
2.3) ท่านทำงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยผิดพลาดน้อยมาก					
3. เวลา					
3.1) ท่านสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด					
3.2) ท่านมีการบริหารเวลาได้เป็นอย่างดีในกรณีที่ม้งานเร่งด่วน					
3.3) หน่วยงานของท่านสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามเวลาที่ลูกค้ากำหนด					
4. วิธีการ					
4.1) ท่านมีระเบียบ ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสมกับงาน					
4.2) ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ถูกต้องตรงตามระเบียบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน					
4.3) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำงาน					

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. ค่าใช้จ่าย					
5.1) ท่านใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่าและประหยัด โดยการนำเอาทรัพยากรที่สามารถใช้ได้ก็กลับมาใช้อีกครั้ง					
5.2) ท่านให้ความสำคัญในเรื่องของค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงาน					
5.3) ท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่มีส่วนร่วมในการช่วยลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน					