



คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการประเมินคุณภาพผลของการทำงานของ
พนักงานฝ่ายผลิต บริษัท แซนต้า แฟคทอรี จำกัด

THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THAT AFFECTED THE QUALITY OF THE
EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISALS OF SANTA FACTORY COMPANY LIMITED

สุนันต์ทา พิษณุวงษ์¹ และ ภาวิณี เพชรสว่าง²

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (achzong@gmail.com)

²อาจารย์ที่ปรึกษา กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (ppetchsawang@yahoo.com)

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) การประเมินคุณภาพผลของการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต (3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการประเมินคุณภาพผลของการทำงานของพนักงาน ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้คือ พนักงานฝ่ายผลิต บริษัท แซนต้า แฟคทอรี จำกัด จังหวัดสุรินทร์ จำนวน 220 คน โดยมีการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า (1) มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการประเมินคุณภาพผลของการทำงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพผลของการทำงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก (3) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการทำงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับต่ำมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ: คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การประเมินผลการทำงาน

ABSTRACT

The purposes of this study were (1) to investigate the transformational leadership that affected the quality of the employee performance appraisals, (2) to inspect the quality of employee performance appraisals, (3) to examine the relationship of the transformational leadership that affected the quality of the employee performance appraisals. The population used in the employees working in the Santa Factory Company Limited., in Surin. The data were collected through the application of questionnaire, and were analyzed using Frequency, Percentage, Mean and Standard Division.

The result of study revealed that (1) the overall opinion on the transformational leadership was at high level, (2) the quality of the employee performance appraisals was rated at high level, (3) the relationship between the transformational leadership and the quality of the employee performance appraisals was at a lower-level on the organizational efficiency at 0.01 level of significance.

Keywords: Transformational Leadership, Performance Appraisals



1. บทนำ

การที่องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้นั้น นอกเหนือจากการร่วมมือร่วมใจกันของคนในองค์กรแล้วยังจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สามารถส่งเสริม และกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรสามารถดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอนเช่นในปัจจุบัน เนื่องจากผู้นำเป็นได้ทั้งผู้ส่งเสริมและผู้ยับยั้งผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นผู้ที่ให้กำลังใจ เป็นผู้ที่ทำร้ายความรู้สึกจนทำให้เกิดความท้อแท้ เป็นผู้ตั้งอหังการในตัวเองพนักงานให้สามารถนำออกมาใช้ได้อย่างเต็มศักยภาพ และเป็นผู้ยับยั้งอหังการที่มีอยู่ในตัวพนักงาน โดยที่ผู้นำเหล่านั้นจะรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม (ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์, อังใน จตุพร สังขวรรณ, 2557)

บริษัท แชนด้า แฟคทอรี จำกัด เป็นผู้ผลิตและผู้ส่งออกของเล่นเด็กและเฟอร์นิเจอร์สำหรับเด็กจากไม้ยางพารา โดยคุณสุชาติ ภัทรไพศาลสิน หนึ่งในผู้บริหารระดับสูงของบริษัท แชนด้า แฟคทอรี จำกัด ได้ให้สัมภาษณ์ในเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำมีใจความว่า (สุชาติ ภัทรไพศาลสิน. บทสัมภาษณ์ 5 มกราคม 2561: แชนด้า แฟคทอรี, สุรินทร์) “...ผู้นำที่ดีนั้นนอกจากจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ แล้ว ยังต้องเป็นบุคคลที่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปของตนเอง เพื่อให้สามารถบริหารงานในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการที่จะบอกได้ว่าผู้นำนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่แท้จริงหรือไม่นั้น สามารถชี้วัดได้จากประสิทธิภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุได้ตามเป้าหมายหรือมากกว่าที่กำหนดไว้ด้วยเช่นกัน ปัจจุบันองค์กรกำลังประสบกับปัญหาในเรื่องบทบาทหน้าที่ของตัวผู้นำ เนื่องจากพบว่า ตัวของผู้นำเองส่วนใหญ่ยังคงมีลักษณะเผด็จการ มีการใช้อำนาจ ใช้ความคิดของตนเป็นใหญ่โดยไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ในบางสถานการณ์ส่งผลกระทบในทางลบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของภาพลักษณ์หรือผลประกอบการก็ตาม...”

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ พบว่า แนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำแนวใหม่ที่ได้รับการยอมรับมากในปัจจุบัน โดยคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะพิจารณาจากลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม อำนาจ รวมถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากผลการวิจัยเชิงประจักษ์และการฝึกอบรมพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรของประเทศต่าง ๆ จำนวนมาก พบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะสามารถทำให้ประสิทธิผลและคุณภาพของงานและองค์กรสูงขึ้น ถึงแม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดต่าง ๆ เพียงใด (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 2- 3) ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการประเมินคุณภาพของผลการดำเนินงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท แชนด้า แฟคทอรี จำกัด

2. วัตถุประสงค์การทววิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการประเมินคุณภาพผลของการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในองค์กร
- 2.2 เพื่อศึกษาผลการประเมินคุณภาพการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในองค์กร
- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการประเมินคุณภาพผลของการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในองค์กร



3. การดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากร : พนักงานฝ่ายผลิตจำนวน 220 คน ของบริษัท แชนด้า แฟคทอรี จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าของเล่น และเฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพารา ตั้งอยู่ที่ 121/1 หมู่ 4 ตำบลแกใหญ่ อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา : ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือใหม่โดยปรับมาจากแบบสอบถามของ เบญจวรรณ ขุนดี ที่เคยใช้ในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารจานด่วนที่ได้รับพรินซ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งเป็นแบบสอบถามตามแบบมาตราวัดประเมินค่า 5 ระดับ โดยได้ลดจำนวนคำถามให้น้อยลงจาก 82 ข้อ ให้เหลือ 64 ข้อ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขอบเขตการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยผ่านการตรวจสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ตามเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาที่ใช้จากท่านอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ และได้มีการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการนำแบบสอบถามนี้ไปทำการทดลองใช้กับบุคคลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 35 คน ผลปรากฏว่า แบบสอบถามชุดนี้มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นโดยรวม 0.806 ($r > 0.700$) จึงถือได้ว่าแบบสอบถามชุดนี้มีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้จริงได้

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล : ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามให้แก่พนักงานฝ่ายผลิต บริษัท แชนด้า แฟคทอรี จำกัด จำนวน 220 ฉบับ

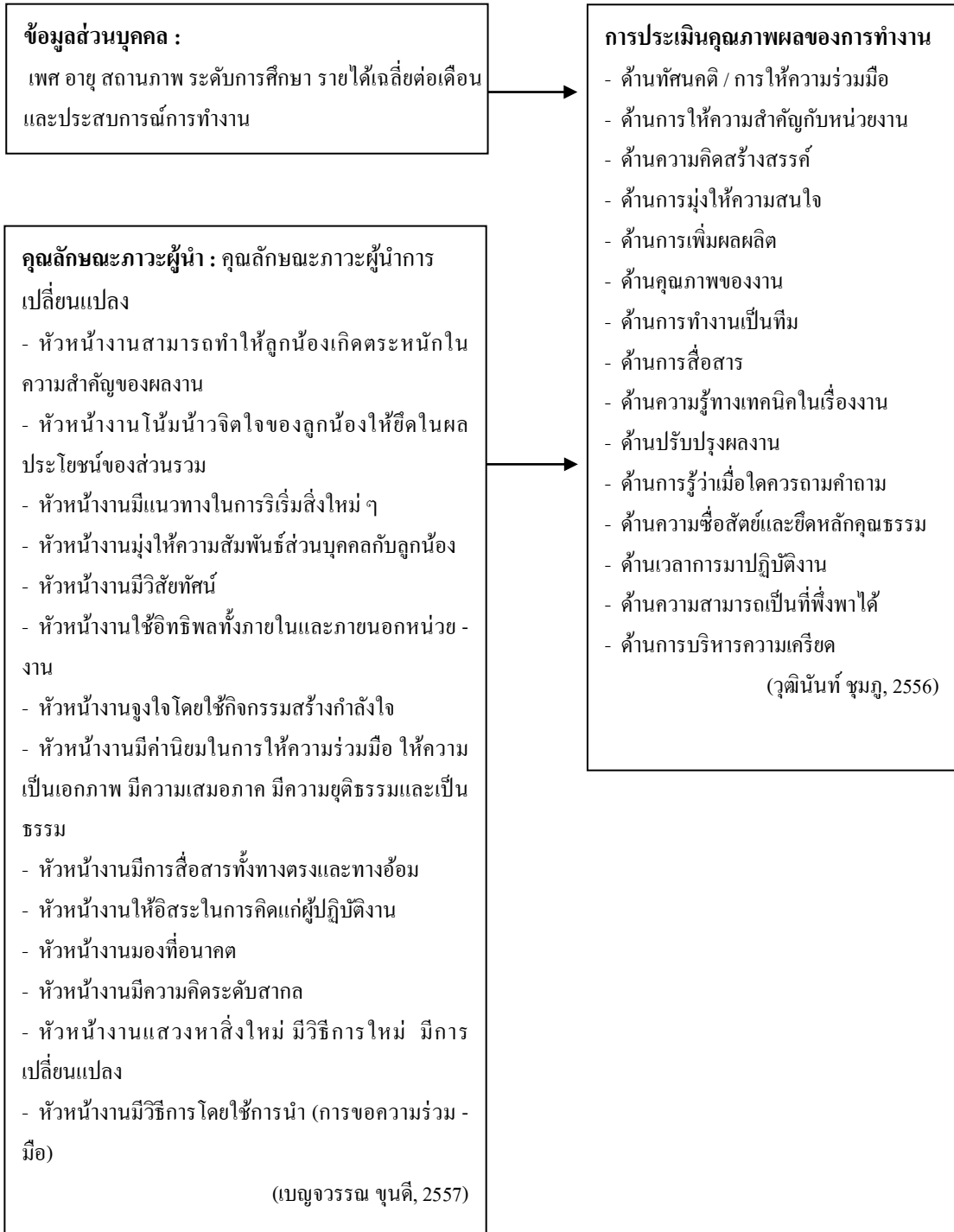
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล : ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของประชากรด้วยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินคุณภาพผลของการทำงานของพนักงานทั้ง 15 ด้าน (วุฒินันท์ ชุมภู, 2556) และวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง (เบญจวรรณ ขุนดี, 2557) ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)



กรอบแนวคิด

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม





4. ผลการวิจัย

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 128 คน (ร้อยละ 58.20) มีอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 102 คน (ร้อยละ 46.40) มีสถานภาพสมรสแล้วจำนวน 163 คน (ร้อยละ 74.10) มีรายได้เฉลี่ย 6,001–12,000 บาทต่อเดือน จำนวน 202 คน (ร้อยละ 91.80) มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 149 คน (ร้อยละ 67.70) และมีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 102 คน (ร้อยละ 46.40)

4.2 การประเมินคุณภาพผลของการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท แชนด้า แฟคทอรี จำกัด มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงระดับตามค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านเวลาการมาปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.80) ด้านความซื่อสัตย์และซื่อสัตย์คุณธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.38) ด้านการรู้ว่าเมื่อไรควรจะถาม (ค่าเฉลี่ย 4.20) ด้านการเพิ่มผลผลิต (ค่าเฉลี่ย 3.86) ด้านการทำงานเป็นทีม (ค่าเฉลี่ย 3.85) ด้านการบริหารความเครียด (ค่าเฉลี่ย 3.80) ด้านการให้ความสำคัญกับหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.78) ด้านทัศนคติ / การให้ความร่วมมือ (ค่าเฉลี่ย 3.78) ด้านคุณภาพการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.69) ด้านการมุ่งให้ความสนใจ (ค่าเฉลี่ย 3.69) ด้านความสามารถเป็นที่พึ่งพาได้ (ค่าเฉลี่ย 3.64) ด้านความทะเยอทะยาน / ความคิดริเริ่ม (ค่าเฉลี่ย 3.44) และด้านการปรับปรุงผลงาน (ค่าเฉลี่ย 3.42) ตามลำดับ มีระดับความคิดเห็นต่อการประเมินคุณภาพผลของการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนในด้านความรู้ทางเทคนิคในเรื่องงาน (ค่าเฉลี่ย 3.39) และด้านทักษะการสื่อสาร (ค่าเฉลี่ย 3.38) ตามลำดับ มีระดับความคิดเห็นต่อการประเมินคุณภาพผลของการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

4.3 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวม (ค่าเฉลี่ย 3.64) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อโดยเรียงระดับตามค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ หัวหน้างานมีวิธีการโดยใช้การนำ (ขอความร่วมมือ) (ค่าเฉลี่ย 3.97) หัวหน้างานสนใจโดยใช้กิจกรรมสร้างกำลังใจ (ค่าเฉลี่ย 3.97) หัวหน้างานแสวงหาสิ่งใหม่ มีวิธีการใหม่ มีการเปลี่ยนแปลง (ค่าเฉลี่ย 3.92) หัวหน้างานของท่านทำให้ลูกน้องตระหนักในสำคัญของผลงาน (ค่าเฉลี่ย 3.86) หัวหน้างานใช้อิทธิพลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.83) หัวหน้างานให้อิสระในการคิดแก่ผู้ปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.70) หัวหน้างานมีค่านิยมในการให้ความร่วมมือ ให้ความสำคัญเป็นเอกภาพ มีความเสมอภาค มีความยุติธรรมและเป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย 3.67) หัวหน้ามีการสื่อสารทางตรงและทางอ้อม (ค่าเฉลี่ย 3.64) หัวหน้างานมุ่งให้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับลูกน้อง (ค่าเฉลี่ย 3.55) และหัวหน้างานมีความคิดระดับสากล (ค่าเฉลี่ย 3.52) มีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ในหัวข้อหัวหน้างานมีแนวทางในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ (ค่าเฉลี่ย 3.40) และหัวหน้ามีวิสัยทัศน์ (ค่าเฉลี่ย 3.35) ตามลำดับ มีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหัวข้อนี้อยู่ในระดับปานกลาง

4.4 ข้อมูลส่วนบุคคลที่ต่างกันของผู้ตอบแบบสอบถามมีผลต่อการประเมินคุณภาพผลของการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตของ บริษัท แชนด้า แฟคทอรี จำกัด แตกต่างกัน ดังนี้

4.4.1 จำแนกตามเพศ พบว่า การประเมินคุณภาพผลของการทำงานในด้านทัศนคติ / การให้ความร่วมมือ และด้านการทำงานเป็นทีม เพศชายมีผลต่อการประเมินคุณภาพผลของการทำงานแตกต่างจากเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่เพศชายมีค่าเฉลี่ยการประเมินคุณภาพผลของการทำงานต่ำกว่าเพศหญิง ในด้านทักษะการสื่อสาร ด้านความรู้ทางเทคนิคในเรื่องงาน และด้านความสามารถเป็นที่พึ่งพาได้ เพศชายมีผลต่อการ



ประเมินคุณภาพผลของการทำงานแตกต่างจากเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่เพศชายมีค่าเฉลี่ยการประเมินคุณภาพผลของการทำงานสูงกว่าเพศหญิง ส่วนด้านการมุ่งให้ความสนใจ ด้านคุณภาพของงาน ด้านการปรับปรุงผลงาน และด้านความซื่อสัตย์และซื่อสัตย์หลักคุณธรรม เพศชายมีผลต่อการประเมินคุณภาพผลของการทำงานแตกต่างจากเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่เพศชายมีค่าเฉลี่ยการประเมินคุณภาพผลของการทำงานต่ำกว่าเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

4.4.2 จำแนกตามอายุ พบว่า อายุที่ต่างกันมีผลต่อการประเมินคุณภาพผลของการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่อายุระหว่าง 31–40 ปี มีค่าเฉลี่ยการประเมินคุณภาพผลของการทำงานสูงกว่าอายุระหว่าง 21–30 ปี และอายุ 41 ปีขึ้นไป ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

4.4.2.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) ระหว่างอายุของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท แชนด้า แฟคทอรี จำกัด พบว่า อายุระหว่าง 21-30 ปีกับอายุระหว่าง 31-40 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยอายุระหว่าง 21-30 ปี มีค่าเฉลี่ยการประเมินคุณภาพผลของการทำงานน้อยกว่าอายุระหว่าง 31- 40 ปี ส่วนอายุระหว่าง 31- 40 ปี กับอายุ 41 ปีขึ้นไป แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยอายุระหว่าง 31- 40 ปี มีค่าเฉลี่ยการประเมินคุณภาพผลของการทำงานมากกว่าอายุ 41 ปีขึ้นไป

4.4.3 จำแนกตามสถานภาพ พบว่า สถานภาพที่ต่างกันมีผลต่อการประเมินคุณภาพผลของการทำงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่สถานภาพโสดมีค่าเฉลี่ยการประเมินคุณภาพผลของการทำงานสูงกว่าสถานภาพหย่าร้าง / หม้าย, สถานภาพอื่น ๆ และสถานภาพสมรส ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

4.4.4 จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกันมีผลต่อการประเมินคุณภาพผลของการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่รายได้เฉลี่ย 17,001 บาทขึ้นไปต่อเดือน มีค่าเฉลี่ยการประเมินคุณภาพผลของการทำงานที่สูงกว่ารายได้เฉลี่ย 6,001–12,000 บาทต่อเดือน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 12,001–17,000 บาทต่อเดือน ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

4.4.5 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาต่างกันมีผลต่อการประเมินคุณภาพผลของการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

4.4.6 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ประสบการณ์การทำงานต่างกันมีผลต่อการประเมินคุณภาพผลของการทำงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่อายุงาน 4 – 6 ปี มีค่าเฉลี่ยการประเมินคุณภาพผลของการทำงานที่สูงกว่าอายุงาน 7 – 9 ปี , อายุงาน 10 ปีขึ้นไป และอายุงานต่ำกว่า 3 ปี ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

4.5 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพผลของการทำงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับต่ำมากในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และในรายด้านพบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความรู้ทางเทคนิคในเรื่องงาน ด้านการปรับปรุงผลงาน ด้านการรู้ว่าเมื่อใดควรจะถามคำถาม และด้านความซื่อสัตย์และซื่อสัตย์หลักคุณธรรม มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ



ทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนในด้านการให้ความสำคัญกับหน่วยงาน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมากในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

5. การอภิปรายผล

5.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท แชนด้า แฟคทอรี จำกัด มีระดับความคิดเห็นคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหัวข้อหัวหน้ามีวิธีการ โดยใช้การนำ (ขอความร่วมมือ) และหัวหน้างานจูงใจโดยใช้กิจกรรมสร้างกำลังใจ ซึ่งเป็นหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุด แสดงว่า ผู้นำมีวิธีการในการสร้างแรงจูงใจให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรด้วยความสมัครใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคุณลักษณะของผู้นำของ เบส (Bass, 1990) ที่กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการใช้ อิทธิพล ที่เป็นเรื่องของการใช้ความพยายามด้านการใช้วาจาและการกระบวนกรสื่อสารเพื่อให้เกิดการเห็นคล้อยตาม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบนจิวรรณ ขุนดี (2556) ที่ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารจานด่วนที่ได้รับเฟรนไชน์ จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า มีระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ผู้นำการเปลี่ยนแปลง) โดยรวมอยู่ในระดับมาก

5.2 การประเมินคุณภาพผลของการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท แชนด้า แฟคทอรี จำกัด มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมในระดับมาก อันเนื่องมาจากผู้นำมีการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้อต่อการทำงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน มีการวางแผนการทำงานและจัดตารางเวลาการทำงานให้พนักงานได้อย่างเหมาะสม และให้อิสระในการทำงานแก่พนักงาน ภายใต้ขอบเขตและกฎระเบียบขององค์กร มีการสร้างค่านิยมในเรื่องการทำงานร่วมกัน คิดร่วมกัน แก้ไขปัญหาร่วมกัน คือ สิ่งที่ดีต่อองค์กรเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985) ได้กล่าวว่า การที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชมในตัวผู้นำ มอบความจงรักภักดี และให้ความเคารพนับถือต่อผู้นำ ทำให้สามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานที่ได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุริรัตน์ เกิดลาภ (2557) ที่ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

5.3 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน มีผลต่อการประเมินคุณภาพผลของการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตของ บริษัท แชนด้า แฟคทอรี จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกตุศิริพันธ์ เพ็ชรบูรณ์ (2556) ที่ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การศึกษาลักษณะส่วนบุคคลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์การทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ที่แตกต่างกัน



5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการประเมินคุณภาพผลของการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท แซนต้า แฟคทอรี จำกัด โดยรวมและรายด้านส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับที่ต่ำมากในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีผลโดยตรงต่อการประเมินคุณภาพผลของการทำงานของพนักงานในด้านการให้ความสำคัญกับหน่วยงานและบริษัท ผู้นำได้มีการกระตุ้นและสร้างจิตสำนึกให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรด้วยการนำองค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมบริเวณ โดยรอบองค์กร และให้การสนับสนุนพนักงานเป็นตัวแทนองค์กรในการเข้าร่วมกิจกรรมตามหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้นำได้มีการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีการสร้างแรงจูงใจพร้อมทั้งให้อิสระในการทำงานภายใต้ขอบเขตโครงสร้างของหน่วยงาน มีการยอมรับความสามารถของพนักงานแต่ละคน และมีการพัฒนาความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะด้านของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามความถนัด / ชำนาญ ด้านการปรับปรุงผลงาน ผู้นำได้เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือในทุก ๆ ด้าน ในด้านการรู้ว่าเมื่อไรควรถาม ผู้นำเป็นผู้ที่กระตุ้นให้พนักงานตระหนักในความสำคัญของคุณภาพผลงาน มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และขั้นตอนในกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานสามารถแยกแยะได้ว่าสิ่งไหนที่ไม่ใช่เป้าหมายและขั้นตอนในการทำงาน ด้านความรู้ทางเทคนิคในเรื่องงาน ผู้นำเป็นผู้มีความรอบรู้ มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน และสามารถให้คำแนะนำเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงาน รวมทั้งยังสามารถถ่ายทอดความรู้และทักษะต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน เพื่อนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และด้านความซื่อสัตย์และยึดหลักคุณธรรม ผู้นำได้เป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตนที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรมในที่ทำงาน มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อส่วนรวมทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) กล่าวว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะที่เป็นผู้ที่คอยกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม เพื่อให้เกิดแง่มุมใหม่ ๆ ในการทำงาน มีการทำให้เกิดการตระหนักถึงในเรื่องของภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพที่มากขึ้น และมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาที่ได้ตั้งใจเอาไว้แล้วตั้งแต่ต้น และพบว่า มีบ่อยครั้งที่ผู้นำจะคอยกระตุ้นให้ผู้อื่นทำมากกว่าที่พวกเขาคิดว่าจะเป็นไปได้ ผู้นำจะทำทลายความคาดหวังและมักนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรวงศา กาญจนพาที (2556) ที่ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรในระดับสูงมาก

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อมูลส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และประสบการณ์การทำงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อการประเมินคุณภาพผลของการทำงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นผู้บริหารควรจัดสรรและคัดเลือกคุณสมบัติของบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะและหน้าที่รับผิดชอบของงานนั้น ๆ



และควรหมั่นทดสอบสมรรถนะพนักงานให้เป็นประจำเพื่อจะได้มีการปรับวางตำแหน่งหน้าที่ให้ตรงตามระดับความสามารถของพนักงาน และควรมีการพิจารณาในเรื่องของอัตราค่าแรงให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับศักยภาพของพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในอาชีพการงานแก่พนักงาน อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานในการทุ่มเทการทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรมีผลการดำเนินงานและผลประกอบการที่ดียิ่งขึ้น

6.2 การประเมินคุณภาพผลของการทำงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านทักษะการสื่อสารและด้านความรู้ทางเทคนิคในเรื่องงานที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นเพื่อเป็นการให้แน่ใจได้ว่าการสื่อสารของผู้นำสามารถทำให้พนักงานเข้าใจในเรื่องที่ผู้นำต้องการสื่อสาร ได้อย่างเข้าใจและกระจ่างชัดเจน ผู้บริหาร/ผู้นำ ควรมีเทคนิคในการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ด้วยการเลือกใช้ข้อความหรือภาษาที่เหมาะสมกับพนักงานนั้น ๆ และผู้บริหารควรเพิ่มชั่วโมงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานให้มากกว่านี้ หรือมีการเชิญวิทยากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานขององค์กรมาให้ความรู้และคำแนะนำในเรื่องเทคนิคต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพให้แก่พนักงานในองค์กร

6.3 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นในหัวข้อหัวหน้ามีวิสัยทัศน์และหัวหน้ามองอนาคต พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้นำ / หัวหน้าได้มีการวางแผน มีการกำหนดแผนการทำงานล่วงหน้า มีการจัดตารางการทำงาน โดยเรียงลำดับความสำคัญของงานก่อนหลัง มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้มีความชัดเจน รวมทั้งสร้างลักษณะนิสัยให้เป็นที่คิดบวกหรือคิดเชิงสร้างสรรค์ให้มากขึ้น

6.4 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการประเมินคุณภาพของผลงานของพนักงานในองค์กรอยู่ในระดับต่ำมากในทิศทางเดียวกัน แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลโดยตรงต่อการประเมินคุณภาพผลของการทำงานของพนักงานในด้านการให้ความสำคัญกับหน่วยงานและองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการปรับปรุงผลงาน ด้านการรู้ว่าเมื่อไรควรถาม ด้านความรู้ทางเทคนิคในเรื่องงาน และด้านความซื่อสัตย์และซื่อหลักคุณธรรม และพบว่า หากผู้นำสามารถแสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกมาได้มากเท่าไร จะยิ่งมีผลต่อการประเมินคุณภาพผลการทำงานของพนักงานในองค์กรมากขึ้นเท่านั้น

กล่าวคือ ผู้บริหารควรให้ผู้นำมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบร่วมกัน คือ ทุกคนควรตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ควรมีการประเมินคุณภาพผลของการทำงานของพนักงานเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาการทำงาน ควรมีการกระตุ้นทีมงานในทางสร้างสรรค์ เป็นต้น และควรมีการนำสมรรถนะมาเสริมกัน เช่น มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนให้ชัดเจนและตรงกับทักษะความสามารถของแต่ละคน มีการทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมและอาจมีการแก้ไขได้เมื่อมีความจำเป็น เพื่อจะได้แน่ใจว่าพนักงานมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน และมีทักษะความสามารถที่เพียงพอต่อการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย เป็นต้น ผู้บริหารควรมีการเน้นให้ผู้นำ/หัวหน้ามีการประพฤติและปฏิบัติตน



ให้ถูกต้องตามหลักคุณธรรมและกฎระเบียบขององค์กรเพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงาน เช่น มาทำงานตรงเวลาและสม่ำเสมอ เป็นต้น ผู้นำควรจะเปิดใจรับฟังทั้งปัญหา ทั้งข้อเสนอแนะ และรวมทั้งมีการให้ความช่วยเหลือ ให้การสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เกิดขึ้นไปพร้อม ๆ กับพนักงานทั้งเรื่องส่วนตัวและส่วนรวม

ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้นำมีการแสวงหา / ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ หรือมีการจัดฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเมื่อมีพนักงานร้องขอหรือตามความเหมาะสม เพื่อจะได้นำองค์ความรู้ที่นำมาปรับประยุกต์ใช้ภายในองค์กร เช่น การนำ Learn Six Sigma มาใช้แก้ปัญหาในกระบวนการ รวมทั้งใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่ง Learn Six Sigma เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการผลักดันให้เกิดแนวคิดเชิงบูรณาการระหว่างคน เครื่องมือ และกำลังการผลิตทั้งหมด เพื่อช่วยในการลดต้นทุน (รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์) สร้างคุณค่าเพิ่ม เพิ่มกำไร และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดในปัจจุบัน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการนำเอาปัจจัยที่พบว่ามีแตกต่างและไม่มีความสัมพันธ์กันมาทำการศึกษาเพิ่มเติมอีกครั้ง หลังจากที่ยังคงได้มีการนำผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปทำการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร เพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และควรทำการศึกษาคืบต่อไปกับการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเป็นการเจาะข้อมูลเชิงลึกต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กอบศักดิ์ มูลสมัย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- เกตุศิรินทร์ เพ็ชรบุรณ. (2556). การศึกษาลักษณะส่วนบุคคลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดเคชั่น.
- จุริรัตน์ เกิดลาภ. (2557). ความคิดเห็นของข้าราชการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต).
- ดิลก โกรเต้, วุฒินันท์ ชุมภู. (2556). วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท.
- เบญจวรรณ ขุนดี. (2557). ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารจานด่วนที่ได้รับเฟรนไชน์ จังหวัดปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- วรางคณา กาญจนพาที. (2556). ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).