

**ลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร
และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ
อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเล แช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร
LEADERSHIP, WORK EFFECTIVENESS AND PERFORMANCE
EFFICIENCY OF EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION INDUSTRIAL
PRODUCTION OF A FROZEN SEAFOOD EXPORT COMPANY IN
SAMUT SAKHON PROVINCE**

ศรัญญา เอื้ออังกณากุล¹

สุพาดา สิริภูตตา²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของ
ผู้บริหารกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ
อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
ครั้งนี้ จำนวน 300 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ และลักษณะผู้นำแบบปล่อยตาม
มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำกับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของ
บุคลากรในองค์กร ส่วนลักษณะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบสโมสรมีความสัมพันธ์ในทิศทาง
เดียวกันในระดับปานกลางกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของ
บุคลากรในองค์กร ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับ
ค่อนข้างต่ำกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร และ
ลักษณะผู้นำแบบที่ทีมงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับประสิทธิผลและ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร

คำสำคัญ: ลักษณะผู้นำ, ประสิทธิภาพในการทำงาน, ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Abstract

¹ สาขาวิชาการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

² รองศาสตราจารย์, ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

The objectives of this research are to study the relationship between behavior leadership style and performance efficiency and effectiveness of employees in the organization industrial production of a frozen seafood export company in Samut Sakhon Province. The sample size was 300 employees. A questionnaire was used as the tool for data collection.

Research findings were as follows: The autocratic leadership style and Laissez Faire leadership style have negative relationship with the overall work effectiveness of employees at low levels. The country club leadership style, middle-of-the-road leadership style and team leadership style have positive relationship with the overall performance efficiency and effectiveness of employees at the moderate levels, the rather low levels and the moderate levels, respectively.

Keywords: Leader traits, Work effectiveness, Performance efficiency

บทนำ

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่มีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงมากขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศ การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านในการบริหารจัดการ ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหาร แต่ผู้นำหรือผู้บริหารก็ได้เป็นตัวกำหนดถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรเพียงอย่างเดียว ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติงานก็เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงานด้วยเช่นกัน การมุ่งพัฒนาส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าขององค์กรต้องไม่ลืมว่าองค์กรประกอบไปด้วยบุคคลมารวมกันเป็นกลุ่มการสร้างทีมงานจึงนับเป็นกลยุทธ์แบบหนึ่งของการพัฒนาองค์กรที่ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจากนโยบายการส่งเสริมการส่งออกสินค้าของรัฐบาลและการขยายตัวของธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารส่งออกของไทย ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารส่งออกและเลือกศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร เพราะองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมนี้เติบโตเร็ว เป็นที่สนใจของต่างประเทศ เป็นองค์กรที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดในอันดับต้นๆ ของประเทศ นอกจากนี้องค์กรแห่งนี้ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการคุณภาพ ได้แก่ ISO/ IEC17025, ISO9001:2000, HACCP, BRC, BAP (ACC) และ IFC

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาถึงลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในการพัฒนาตนเองของผู้นำเพื่อให้มีลักษณะของผู้นำหรือ

ผู้บริหารที่เหมาะสมและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร
2. เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร

กรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงาน
- ลักษณะผู้นำ 5 รูปแบบ ได้แก่ แบบเผด็จการ แบบสโมสรร แบบปล่อยตามสบาย แบบทางสายกลางและแบบทีมงาน

2. ตัวแปรตาม ได้แก่

- ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร
- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร

สมมติฐานการวิจัย มีดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน
2. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน
3. ลักษณะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร
4. ลักษณะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร
5. ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร

ทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid หรือ Managerial Grid Theory) ของ Blake; & Mouton [1] มีแนวความคิดที่สำคัญว่าการที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องพิจารณาปัจจัยทั้งด้านงานและด้านคน ในฐานะที่เป็นปัจจัยเกื้อกูลและสนับสนุนซึ่งกันและกันไม่ควรให้ความสนใจด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป โดยสะท้อนออกมาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำในการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน 5 รูปแบบของ Blake; & Mouton [1] จากมหาวิทยาลัยเท็กซัสได้วิเคราะห์ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท และได้ประยุกต์ใช้ข้อสรุปจากวิจัยของพวกเขาเอง ด้วยการพัฒนาตารางการบริหารขึ้นมาหรือที่เรียกชื่อกันใหม่ว่าตารางความเป็นผู้นำ ตารางความเป็นผู้นำจะประกอบด้วยสองมิติ มิติแรก คือ การมุ่งงาน การมุ่งงานของผู้บริหารจะถูกประเมินตามมาตราส่วนเก้า คะแนน 9 จะหมายถึงการมุ่งงานสูงมาก และ 1 จะหมายถึงการมุ่งงานที่ต่ำมาก ผู้บริหารที่มุ่งงานสูงจะมุ่งผลสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมาย มิติที่สอง คือ การมุ่งคนที่ถูกประเมินตามมาตราส่วนที่ 9 จะหมายถึงการมุ่งคนสูงมาก และ 1 จะมุ่งคนต่ำมาก ผู้บริหารที่มุ่งงานสูงจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา Blake; & Mouton [1] เสนอแนะว่าตำแหน่ง 9, 9 จะเป็นสไตล์ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด นั่นคือ ผู้บริหารที่มุ่งทั้งงานสูงและคนสูงพร้อมกันไป จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด (แกนนอนแสดง

ความสนใจในเรื่องงานแกนตั้งแสดงความสนใจตัวบุคคล แต่ละแกนแบ่งออกเป็น 9 ช่วง ต่อเนื่องกัน)

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler, Fred E. [2] มีแนวคิดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิกริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกำหนดรูปแบบของภาวะผู้นำไว้ 2 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ และผู้นำที่มุ่งงาน โดยอ้างอิงจากงานวิจัยของ วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว [3] ที่ศึกษาเรื่องการประเมินแบบภาวะผู้นำของผู้นำ เช่น การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม เป็นต้น ซึ่งสามารถนำมาประเมินความพึงพอใจและประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรได้

ทฤษฎีประสิทธิผลขององค์กรของ Gibson; Ivancevich; & Donnelly [4] มีแนวคิดทฤษฎีระบบที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิดที่ต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม รวมกับมิติของเวลา การที่องค์กรจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมจึงมีผลทำให้องค์กรจะต้องมีความสามารถในการผลิตผลผลิตให้มีปริมาณและคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความจำกัดของทรัพยากร และจะต้องตอบสนองความต้องการของคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งจะต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ให้องค์กรมีคุณค่าเพื่ออยู่รอดในสังคมได้ โดยได้ทำการศึกษาวิจัยการที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้มากน้อยเพียงใด ลักษณะของงานอาจเป็นเงื่อนไขที่จะช่วยจูงใจและสร้างความพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น โดยการตอบสนองความต้องการบางประเภทบางประการของผู้ปฏิบัติงานได้โดยเฉพาะการได้รับมอบหมายที่มีความสำคัญ ให้ประสบการณ์ที่คุ้มค่า งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นอิสระสูงสามารถกำหนด ระเบียบวิธีปฏิบัติได้ด้วยตนเอง ตลอดจนงานที่มีข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้าผลสำเร็จของงาน หากผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สำเร็จลุล่วง ไปได้ จะรู้สึกว่าคุณภาพประสบความสำเร็จ มีความภาคภูมิใจ อันจะเป็นพื้นฐานที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้การที่องค์กรเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะอยู่รอดได้ในระยะยาวหรือหมายถึงกระบวนการที่องค์กรพยายามจะเพิ่มประสิทธิผล ด้วยการผสมผสานความปรารถนาจากบุคคลที่จะเจริญก้าวหน้า และพัฒนาเข้ากับเป้าหมายขององค์กร วิธีการปกติในการพัฒนาองค์กรจะกระทำในรูปของโครงการฝึกอบรม พัฒนาบุคคล ตลอดจนวิธีทางจิตวิทยาต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์กรโดยทั่วไปจะเริ่มวางแผนเป็นระบบโดยฝ่ายบริหารขององค์กรจะมีเป้าหมายที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้มากขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในขณะนั้นหรือในอนาคต ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลง ความรู้ ทักษะทัศนคติ พฤติกรรม และโครงสร้างช่วยผสมผสานวัตถุประสงค์ขององค์กรงายขึ้น โดยมีเป้าหมายของการพัฒนาอยู่ที่การเพิ่มพูนความเจริญขององค์กรและความมีประสิทธิผลต่อไป การที่องค์กรสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ใน

สภาพแวดล้อมที่อยู่รอบองค์กรนั้น การอยู่รอดขององค์กรถือได้ว่า เป็นเครื่องบ่งชี้ตัวสุดท้ายที่จะทดสอบได้ว่าองค์กรนั้นมีประสิทธิผลในระยะยาวหรือไม่ ซึ่งเกณฑ์การอยู่รอดขององค์กรนั้น สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีระบบที่ว่า การอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กร ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยการตอบสนองข้อเรียกร้องดังกล่าว การพิจารณาถึงความอยู่รอดขององค์กร คือ การประเมินว่าองค์กรนั้นมีคุณค่าต่อสมาชิกและสังคมส่วนใหญ่หรือไม่เพียงใด ทั้งนี้ เพราะการที่สังคมยอมรับองค์กรและคนขององค์กรว่ามีคุณค่าต่อสังคมย่อมเป็นการบรรลุเป้าหมายทางสังคมขององค์กรที่จะนำไปสู่ผลกำไร ตลอดจนการผลิตและความมั่นคงในระยะยาวขององค์กรเพิ่มขึ้นซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในแง่ของความสามารถอยู่รอดในสังคมต่อไปได้

แนวคิดทฤษฎีของ Zander [5] กล่าวว่า องค์กรประกอบในการนำไปสู่ผลงานและความพึงพอใจของสมาชิกอันจะนำไปสู่ประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีม สามารถแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1.ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม 2.ทักษะในการทำงานเป็นทีม และ 3.ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่นำเข้ากับผลที่ได้รับ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่นำเข้ากับผลผลิตที่ได้ออกมา ถ้าผลผลิตที่ออกมาได้มากกว่าทรัพยากร ที่นำเข้าไป หมายถึงว่าองค์กรได้เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานขึ้นแล้ว (มองในแง่มุมมองของกระบวนการหรือวิธีการผลิต) หมายความว่าองค์กรได้เพิ่มประสิทธิภาพขึ้นเช่นกัน ดังนั้นประสิทธิภาพย่อมมีส่วนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลอย่างมาก การจัดการที่ดีจึงต้องคำนึงถึงหลักที่ว่า การบริหารที่ไร้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือมีประสิทธิผลแต่ขาดประสิทธิภาพมีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทั้งนี้องค์กรควรจะมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันแต่ก็ปรากฏให้เห็นบ่อยครั้งว่ามีองค์กรสามารถทำได้เพียงอย่างเดียว คือ องค์กรบางแห่งอาจทำให้มีประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายได้ แต่กลับมีการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง หรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ จากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมความเป็นอยู่ของคนที่มีความแตกต่างกันนั้นทำให้ความรู้สึก ความคิดในตัวเองแต่ละบุคคลมีความมากน้อยไม่เท่ากัน ความสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและการแสดงออกของความเป็นผู้นำของแต่ละบุคคล จากแนวคิดของ อรุณ รักรธรรม ซึ่งอ้างอิงจากงานวิจัยของ วรณวิมล บุญเต็มแล้ว [3]

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหารระดับต้นในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร มีจำนวนบุคลากรทั้งหมด 887 คน เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึง

คำนวณขนาดของตัวอย่างโดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% ความผิดพลาดไม่เกิน 5% โดยใช้สูตรคำนวณหาขนาดตัวอย่างในกรณีที่ทราบประชากรแน่นอน [6] ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 276 คน และเพิ่มจำนวนตัวอย่าง 24 คน รวมขนาดตัวอย่างเท่ากับ 300 คน โดยมีวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เป็นวิธีการสุ่มทุกชั้นแบบกำหนดสัดส่วน (Proportional) ตามจำนวนของบุคลากรในองค์กรทั้งหมดในแต่ละระดับของตำแหน่งงานตามตาราง 1 และวิธีการเลือกตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling) เนื่องจากสะดวกต่อการเก็บข้อมูลโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรในองค์กร เพื่อแจกแบบสอบถามตามจำนวนสัดส่วนในแต่ละระดับของตำแหน่งงานที่กำหนดไว้

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามสัดส่วน

บุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. พนักงานระดับปฏิบัติการ	675	228
2. ผู้บริหารระดับต้น	212	72
รวมบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งสิ้น	887	300

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อศึกษาลักษณะผู้นำประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน และวัดค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) โดยวิธีคำนวณของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) [6] มีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1) คำถามเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นคำถามปลายปิด จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2) คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในองค์กร ซึ่งเป็นคำถามปลายปิด จำนวน 30 ข้อ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8629 ลักษณะผู้นำแบบสโมสร มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8317 ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8763 ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8415 และลักษณะผู้นำแบบที่มึนงัน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8351

ส่วนที่ 3) คำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นคำถามปลายปิด จำนวน 10 ข้อ ได้แก่ ด้านการเงิน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8468 ด้านลูกค้า

มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8475 ด้านกระบวนการภายใน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8419 และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8382

ส่วนที่ 4) คำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นคำถามปลายปิด จำนวน 12 ข้อ ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8389 ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8422 และด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8386

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามโดยการขออนุญาตผู้บริหารองค์กรเข้าไปเก็บแบบสอบถามเองบางส่วนและได้นำไปฝากไว้กับหัวหน้างานในแต่ละแผนกในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร

การวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามครบตามจำนวนขนาดตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการทำการประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนาประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมานประกอบด้วย การทดสอบค่าที (Independent t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance) วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)

เกณฑ์การอภิปรายผลการวิจัย ลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ในระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ให้เลือกตอบแบบสอบถามค่าระดับความคิดเห็นและระดับความเป็นจริง 7 ระดับ ตามเกณฑ์มาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert scale) คะแนนที่กำหนดจะถูกคำนวณออกมาในรูปของค่าเฉลี่ยตามสูตรอันตรภาคชั้น

ผลการวิจัย

1. พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อยู่ในช่วงอายุ 15 - 23 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 - 4 ปี เป็นพนักงานรายเดือน มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของหัวหน้างานของตนเองว่ามีความเป็นผู้นำในลักษณะผู้นำแบบทีมงานและลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง ($\bar{X} = 5.56$ และ $\bar{X} = 5.38$ ตามลำดับ) อยู่ในระดับดี ลักษณะผู้นำแบบสโมสร ($\bar{X} = 5.14$) อยู่ในระดับค่อนข้างดี ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ($\bar{X} = 4.18$) อยู่ในระดับปานกลาง และลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ($\bar{X} = 3.44$) อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย มีการประเมินประสิทธิผลในการทำงานของตนเอง ด้านการเงิน ($\bar{X} = 5.43$) ด้านลูกค้า ($\bar{X} = 5.95$) ด้านกระบวนการภายใน ($\bar{X} = 5.75$) และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ($\bar{X} = 5.79$) อยู่ในระดับดี และมีการประเมิน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ($\bar{X} = 5.68$) ด้านกระบวนการบริหาร/ คุณภาพ ($\bar{X} = 5.66$) และด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ ($\bar{X} = 5.76$) อยู่ในระดับดี

2. พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานแตกต่างกันมีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำ ($r = -.210$) กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำมาก ($r = -.136$ และ $r = -.134$ ตามลำดับ) กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน และด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำ ($r = -.236$) กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

5. ลักษณะผู้นำแบบสโมสร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r = .299$) กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ลักษณะผู้นำแบบสโมสร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ ($r = .233$) กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กร และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r = .344$) กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กร ส่วนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก ($r = .138$) กับประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กร แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กร

6. ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำ ($r = -.211$) กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำ ($r = -.157$ $r = -.239$ และ $r = -.152$ ตามลำดับ) กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

7. ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r=.337$) กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ ($r=.263$ และ $r=.196$ ตามลำดับ) กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน และด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กร และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r=.366$) กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

8. ลักษณะผู้นำแบบทีมงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ($r=.439$) กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลักษณะผู้นำแบบทีมงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ ($r=.265$) กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r=.328$) กับประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กร และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ($r=.457$) กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

9. ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำมาก ($r=-.123$) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ ต้นทุน และด้านกระบวนการบริหาร/ คุณภาพของบุคลากรในองค์กร

10. ลักษณะผู้นำแบบสโมสร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ($r=.466$) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลักษณะผู้นำแบบสโมสร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r=.349$ และ $r=.407$ ตามลำดับ) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กร และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ($r=.455$) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

11. ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำ ($r=-.204$) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ

ทางสถิติ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำ ($r=-.260$ และ $r=-.167$ ตามลำดับ) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ และด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

12. ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r=.423$) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r=.350$ $r=.336$ และ $r=.413$ ตามลำดับ) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ และด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

13. ลักษณะผู้นำแบบที่มงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ($r=.493$) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลักษณะผู้นำแบบที่มงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r=.405$ และ $r=.403$ ตามลำดับ) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กร และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ($r=.473$) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

14. ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ($r=.448$) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r=.420$) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ($r=.456$) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กร และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ ($r=.286$) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

15. ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ ($r=.153$) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ ($r=.154$ และ

$r=.155$ ตามลำดับ) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ และด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

16. ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r=.312$) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ ($r=.227$ และ $r=.285$ ตามลำดับ) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนและด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กร และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r=.306$) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

17. ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ($r=.527$) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ($r=.492$ และ $r=.453$ ตามลำดับ) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กร และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r=.423$) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

สรุปผลและอภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่สำคัญสามารถนำมาอภิปรายตามผลได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 33 – 41 ปี และอายุ 42 ปีขึ้นไป เป็นเพราะพนักงานที่มีอายุมากกว่ามีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่ามีความสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีและมีความชำนาญในการทำงานในหน้าที่มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภักทรพล ฉิมไทย [7] ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิผลการทำงานของพนักงานองค์กรเกษตรกรรมโดยจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่า อายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานองค์กรเกษตรกรรมแตกต่างกัน

2. พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี และพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากระดับการศึกษามีผลต่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง ความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธันย์ชนก ธิติพงศ์วิวัฒน์ [8] พบว่า ระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความสำเร็จด้านประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจเกิดจากประสบการณ์ในการทำงานที่มากกว่า ความสามารถในการรับรู้ของแต่ละบุคคลตามที่บัทเซอร์ แก้วส่อง [9] กล่าวไว้ว่า การประสานงานเป็นการกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีที่จะใช้กำกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุที่ต้องการ ดังนั้นการประสานงานจะเป็นการเชื่อมโยงการทำงานของคนให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติพงษ์ ศิริพร [10] พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในบริษัทปัจจุบันและประสบการณ์ที่ผ่านมาโดยรวมแล้วมีประสิทธิผลการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

4. พนักงานที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากอัตราการจ้างงานวันหยุด/วันลา โบนัส และค่าสวัสดิการต่างๆ ที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานรายวันกับพนักงานรายเดือน สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นผลทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีมากน้อยไม่เท่ากันในแต่ละบุคคล ดังที่ Maslow [11] ได้กล่าวไว้ว่ามนุษย์มีความต้องการขั้นพื้นฐาน 5 ชั้น ซึ่งในข้อนี้ปัจจัยจูงใจด้านความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเมตตาจากผู้บังคับบัญชายอมรับสนับสนุนให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้มีแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขณะเดียวกันปัจจัยจูงใจด้านความต้องการทางด้านร่างกาย สามารถใช้ทำนายประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยรวมได้

5. พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานในแต่ละตำแหน่งจะมีหน้าที่ ความรับผิดชอบและลักษณะของงานที่แตกต่างกัน ความสามารถในการทำงาน และ

การเตรียมความพร้อมของร่างกายและจิตใจให้พร้อมที่จะทำงาน ดังนั้นประสิทธิผลในการทำงานแต่ละตำแหน่งจึงมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความสามารถส่วนบุคคลและตำแหน่งงานในปัจจุบันนั้น ดังที่ Maslow [11] ได้กล่าวไว้ว่ามนุษย์มีความต้องการขั้นพื้นฐาน 5 ขั้น ซึ่งในขั้นนี้ปัจจัยจูงใจด้านความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเมตตาจากผู้บังคับบัญชายอมรับสนับสนุนให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้มีแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขณะเดียวกันปัจจัยจูงใจด้านความต้องการทางด้านร่างกาย สามารถใช้ทำนายประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยรวมได้

6. พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมน้อยกว่า พนักงานที่มีช่วงอายุ 24 – 32 ปี, 33 – 41 ปี และ 42 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีอายุ 24 - 32 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมน้อยกว่าพนักงานที่มีช่วงอายุ 33 – 41 ปี และ 42 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีอายุมากกว่ามีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว [3] พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน

7. พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรน้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี และพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เนื่องจากระดับการศึกษามีผลต่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง ความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาต่างๆ นอกจากนี้ในปัจจุบันมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ทำให้เกิดทัศนคติที่แตกต่างกันในเรื่องความคิดความสามารถ การแสวงหาเรียนรู้ การฝึกฝน การนำมาประยุกต์และการนำมาพัฒนาในการทำงานในปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว [3] พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน

8. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมน้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 เนื่องจากพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานมานานจะมีประสบการณ์ในการทำงานที่มาก สามารถนำมา

พัฒนากระบวนการทำงานในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยใช้ความชำนาญในการทำงาน การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมและการนำมาประยุกต์ใช้กับงานที่ทำอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณวิมล บุญเต็มแล้ว [3] พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน

9. พนักงานที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เนื่องจากความมั่นคงทางด้านการเงินและการงาน อัตราการจ้างงาน และสวัสดิการต่างๆ ที่พนักงานรายวันและรายเดือนได้รับแตกต่างกันส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานแต่ละคนแตกต่างกัน และในปัจจุบันโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ได้นำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการผลิต จึงทำให้ผลผลิตที่ได้ออกมาั้นแตกต่างจากเมื่อก่อนที่ใช้แรงและฝีมือของคนในการผลิตสินค้า ดังที่ Maslow [11] ได้กล่าวไว้ว่ามนุษย์มีความต้องการขั้นพื้นฐาน 5 ชั้น ซึ่งในข้อนี้ปัจจัยจูงใจด้านความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเมตตาจากผู้บังคับบัญชาย่อมสนับสนุนให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้มีแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขณะเดียวกันปัจจัยจูงใจด้านความต้องการทางด้านร่างกาย สามารถใช้ทำนายประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยรวมได้

10. พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 เนื่องจากพนักงานในแต่ละตำแหน่งจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะของงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งจึงมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน และตำแหน่งงานในปัจจุบันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณวิมล บุญเต็มแล้ว [3] พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน

11. ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำ เนื่องจากการประเมินความคิดเห็นของพนักงานว่าเมื่อผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามคำสั่งและตรวจตราการทำงานอย่างเข้มงวด จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับให้ทำงาน อึดอัด ไม่มีความสุขกับการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ [12] พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

12. ลักษณะผู้นำแบบสโมสรร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันใน

ระดับค่อนข้างต่ำ เนื่องจากการประเมินความคิดเห็นของพนักงานว่าเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะให้ความสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นและวิธีการทำงานใหม่ๆ โดยใช้การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ [12] พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

13. ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำ เนื่องจากการประเมินความคิดเห็นของพนักงานว่าเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำที่ชอบหลีกเลี่ยงการรับผิดชอบและการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา ไม่สนใจพัฒนาและในการคิดริเริ่มและเสนอสิ่งใหม่ๆ ซึ่งจากการประเมินมีพนักงานส่วนใหญ่ที่ประเมินว่าผู้บังคับบัญชาของตนนั้นมีพฤติกรรมแบบนี้้อยมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ [12] พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

14. ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ เนื่องจากการประเมินความคิดเห็นของพนักงานว่าเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะให้ความสำคัญในการพัฒนาคนและพัฒนางาน ติดตามผลงาน เข้าร่วมในการทำงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็น และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ [12] พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

15. ลักษณะผู้นำแบบทีมงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง เนื่องจากการประเมินความคิดเห็นของพนักงานว่าเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีการพัฒนาคนและพัฒนาการทำงาน ให้ความรู้และการฝึกอบรม เป็นทั้งผู้ริเริ่มและปฏิบัติตามค่านิยมของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ [12] พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

16. ลักษณะผู้นำแบบสโมสรร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง เนื่องจากการประเมินความคิดเห็นของพนักงานว่าเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะให้ ความสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นและวิธีการทำงานใหม่ๆ โดยใช้

การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ [12] พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

17. ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำ เนื่องจากการประเมินความคิดเห็นของพนักงานว่าเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำที่ชอบหลีกเลี่ยงการรับผิดชอบและการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา ไม่สนใจพัฒนาในการคิดริเริ่มและเสนอสิ่งใหม่ๆ ซึ่งจากการประเมินมีพนักงานส่วนใหญ่ที่ประเมินว่าผู้บังคับบัญชาของตนนั้นมีพฤติกรรมแบบนี้้อยมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ [12] พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

18. ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ เนื่องจากการประเมินความคิดเห็นของพนักงานว่าเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะให้ความสำคัญในการพัฒนาคนและพัฒนางาน ติดตามผลงาน เข้าร่วมในการทำงาน และแก้ไขปัญหาต่างๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็น และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ [12] พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

19. ลักษณะผู้นำแบบทีมงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง เนื่องจากการประเมินความคิดเห็นของพนักงานว่าเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีการพัฒนาคนและพัฒนาการทำงาน ให้ความรู้และการฝึกอบรม เป็นทั้งผู้ริเริ่มและปฏิบัติตามคันทหาสาเหตุของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ [12] พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

20. ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง โดยหลักการแล้วองค์กรควรจะมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันแต่ก็ปรากฏให้เห็นบ่อยครั้งว่าเมืองค์กรสามารถทำได้เพียงอย่างเดียวคือ องค์กรบางแห่งอาจทำให้มีประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายได้ แต่กลับมีการใช้

ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง หรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิภาพขององค์กรของ Gibson; Ivancevich; & Donnelly [4] โดยใช้แนวคิดทฤษฎีระบบที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิดที่ต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม รวมกับมิติของเวลา การที่องค์กรจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมจึงมีผลทำให้องค์กรจะต้องมีความสามารถในการผลิตผลผลิตให้มีปริมาณและคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความจำกัดของทรัพยากร และจะต้องตอบสนองความต้องการของคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งจะต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้องค์กรมีคุณค่าเพื่ออยู่รอดในสังคมได้

21. ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ โดยหลักการแล้วองค์กรควรมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันแต่ก็ปรากฏให้เห็นบ่อยครั้งว่ามีองค์กรสามารถทำได้เพียงอย่างเดียวคือ องค์กรบางแห่งอาจทำให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายได้ แต่กลับมีการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง หรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิภาพขององค์กรของ Gibson; Ivancevich; & Donnelly [4] โดยใช้แนวคิดทฤษฎีระบบที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิดที่ต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม รวมกับมิติของเวลา การที่องค์กรจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมจึงมีผลทำให้องค์กรจะต้องมีความสามารถในการผลิตผลผลิตให้มีปริมาณและคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความจำกัดของทรัพยากร และจะต้องตอบสนองความต้องการของทั้งคนภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งจะต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้องค์กรมีคุณค่าเพื่ออยู่รอดในสังคมได้

22. ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ โดยหลักการแล้วองค์กรควรมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันแต่ก็ปรากฏให้เห็นบ่อยครั้งว่ามีองค์กรสามารถทำได้เพียงอย่างเดียว คือ องค์กรบางแห่งอาจทำให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายได้ แต่กลับมีการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง หรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิภาพขององค์กรของ Gibson; Ivancevich; & Donnelly [4] โดยใช้แนวคิดทฤษฎีระบบที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิดที่ต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม รวมกับมิติของเวลา การที่องค์กรจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมจึงมีผลทำให้องค์กรจะต้องมีความสามารถในการผลิตผลผลิตให้มีปริมาณและคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความจำกัดของทรัพยากร และจะต้องตอบสนองความต้องการของทั้งคนภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งจะต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้องค์กรมีคุณค่าเพื่ออยู่รอดในสังคมได้

23. ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง โดยหลักการ

แล้วองค์กรควรจะมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันแต่ก็ปรากฏให้เห็นบ่อยครั้งว่ามีองค์กรสามารถทำได้เพียงอย่างเดียวคือ องค์กรบางแห่งอาจทำให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายได้แต่กลับมีการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง หรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิผลขององค์กรของ Gibson; Ivancevich; & Donnelly [4] โดยใช้แนวคิดทฤษฎีระบบที่ว่า องค์กรเป็นระบบเปิดที่ต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม รวมกับมิติของเวลา การที่องค์กรจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมจึงมีผลทำให้องค์กรจะต้องมีความสามารถในการผลิตผลผลิตให้มีปริมาณและคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความจำกัดของทรัพยากร และจะต้องตอบสนองความต้องการของทั้งคนภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งจะต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้องค์กรมีคุณค่าเพื่ออยู่รอดในสังคม

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. องค์กรควรเน้นการให้ความสำคัญกับการฝึกฝนให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ความรู้ และความชำนาญกับพนักงานที่อยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 15 - 23 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 - 4 ปี เป็นพนักงานรายเดือน และมีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีอัตราของพนักงานเป็นจำนวน และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อย ส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรชี้แจงนโยบายต่างๆ กฎระเบียบ และข้อบังคับขององค์กร จัดให้มีการปฐมนิเทศในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับให้แก่พนักงานที่เข้าทำงานใหม่เพื่อให้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้องและชัดเจน ให้ผู้บริหารได้มีโอกาสชี้แจงนโยบาย ทิศทางและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต เพื่อให้พนักงานได้เข้าใจและรับทราบสภาพ และความเคลื่อนไหวขององค์กรและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานให้มีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้นโดยการอธิบายวัตถุประสงค์ของงานให้พนักงานทราบและควรมีการให้รางวัลแก่พนักงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ควรกำหนดมาตรฐานการทำงานและการปรับปรุงแก้ไขความบกพร่องของมาตรฐานการทำงานเพื่อให้การทำงานสะดวกเป็นมาตรฐาน ลดความผิดพลาดให้น้อยลง และทำให้องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพและยังส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

2. ผู้บริหารขององค์กรควรจัดให้มีการประเมินความคิดเห็นและความพึงพอใจในตัวหัวหน้างานของพนักงานในแต่ละแผนกเพื่อเป็นการเก็บข้อมูลความคิดเห็นและความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อหัวหน้างานของตนเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไขและปรับปรุงการทำงานของผู้บริหารระดับต้น แต่โดยรวมแล้วตามความคิดเห็นของพนักงานส่วนมากมีความเห็นว่าหัวหน้างานของตนเองมีลักษณะผู้นำแบบที่งานมากกว่าลักษณะผู้นำแบบอื่นๆ ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาลักษณะผู้นำแบบที่งานให้กับผู้บริหารระดับต้น

เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้บังคับบัญชา ส่งผลให้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

3. องค์กรควรให้การสนับสนุนการกระทำของพนักงานที่ส่งผลดีต่อองค์กรให้ดียิ่งขึ้น และห้ามไม่ให้กระทำสิ่งที่ส่งผลเสียต่อตัวพนักงานและองค์กร เพื่อที่จะให้พนักงานตระหนักถึงสิ่งที่ควรกระทำและไม่ควรกระทำ และควรส่งเสริมให้พนักงานมีกิจกรรมพิเศษร่วมกัน เช่น กีฬา และกิจกรรมที่มีการร่วมมือกันทำระหว่างพนักงานเพื่อเพิ่มสัมพันธภาพอันดีระหว่างพนักงานและฝักฝักการทำงานเป็นทีม การประสานงาน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา และเพื่อที่จะจูงใจให้พนักงานเกิดความก้าวหน้าในหน้าที่รวมทั้งมีการกำหนดเส้นทางอาชีพให้ชัดเจนเพื่อให้พนักงานได้ทราบว่าหากพนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานจะสามารถเจริญเติบโตในสายงานไปถึงตำแหน่งใดซึ่งเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าไปถึงจุดมุ่งหมายนั้นได้

4. ผู้บริหารขององค์กรควรจัดให้มีการประเมินผลในการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งโดยหลักการแล้วองค์กรควรจะมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันแต่ก็ปรากฏให้เห็นบ่อยครั้งว่ามีองค์กรสามารถทำได้เพียงอย่างเดียวคือ องค์กรบางแห่งอาจทำให้มีประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายได้ แต่กลับมีการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง หรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ การที่องค์กรจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมจึงมีผลทำให้องค์กรจะต้องมีความสามารถในการผลิตผลผลิตให้มีปริมาณและคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความจำกัดของทรัพยากร และจะต้องตอบสนองความต้องการของคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งจะต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้องค์กรมีคุณค่าเพื่ออยู่รอดในสังคมได้ และประสิทธิภาพย่อมมีส่วนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลสูง

ข้อเสนอแนะ

1. ควรศึกษาลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยแยกเป็นรายแผนก เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุง พัฒนาและให้ความชัดเจนว่าในลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ในแต่ละแผนกขององค์กร แผนกไหนควรปรับปรุงและพัฒนาในจุดใดบ้าง

2. ควรศึกษาพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานในแต่ละแผนกที่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

3. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรอื่นๆ ด้วย เช่น บริษัทที่เป็นคู่แข่ง บริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกัน เป็นต้น เพื่อให้องค์กรทราบว่าที่ตนดำเนินธุรกิจอยู่นั้น มีความ

แตกต่างกับที่อื่นอย่างไร มีอะไรที่ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกันบ้าง แล้วนำมาเปรียบเทียบให้เกิดผลดีกับทางบริษัทเพื่อจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญา นิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วย ความอนุเคราะห์อย่างดียิ่ง จากรองศาสตราจารย์ สุพาตา สิริกุตตา ประธานคณะกรรมการควบคุม อาจารย์ ดร.วรินทร์รา ศิริสุทธิกุล คณะกรรมการควบคุม รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐ์ กุลิสรณ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ และข้อคิดเห็นต่างๆ ในการทำวิจัย ตลอดจนการตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง จนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความเมตตาของท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

เอกสารอ้างอิง

- [1] Blake, R. R.; & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston. Texas: Gulf Publishing.
- [2] Fiedler, Fred E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- [3] วรณวิมล บุญเต็มแล้ว. (2551). *การประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- [4] Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.; & Donnelly, J. H. (1973). *Organizational: Structure, Process. Behavior*. Texas: Business Publications, Inc.
- [5] Zander, A. (1994). *Making Groups Effective. 2nd Ed*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [6] กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2545). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [7] ภัทรพล ฉิมไทย. (2552). *วัฒนธรรม ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิผลการทำงานของพนักงานองค์กรเภสัชกรรม*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- [8] ธนัยชนก ธิตพิงศ์วิวัฒน์. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่*. ปริญญา นิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- [9] บัญชร แก้วส่อง. (2545). *องค์กรการจัดการและการพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพย์วิสุทธิ์.
- [10] กิตติพงษ์ ศิริพร. (2551). *ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาโรงงานผลิตรถยนต์ จังหวัดสมุทรปราการ*. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม. ถ่ายเอกสาร.
- [11] Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality*. 2nd Ed. New York: Harper and Row Inc.
- [12] ศิริกมล สุขสงบ. (2548). *ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.