

ลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ
บุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
กรกฎาคม 2554

ลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ
บุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

กรกฎาคม 2554

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออก
แห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
กรกฎาคม 2554

ศรัณญา เอื้ออังกณากุล. (2554). *ลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร*. ปริญญาานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม : รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา, อาจารย์ ดร.วรินทร์า ศิริสุทธิกุล.

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 300 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อยู่ในช่วงอายุ 15 ปี – 23 ปี ที่ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานงาน ต่ำกว่า 1 – 4 ปี มีประเภทการจ้างงานเป็นพนักงานรายเดือน และมีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบที่มงาน และลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง อยู่ในระดับดี ลักษณะผู้นำแบบสโมสร อยู่ในระดับค่อนข้างดี ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ อยู่ในระดับปานกลาง และลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย มีการประเมินผลประสิทธิผลในการทำงานของตนเองโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต อยู่ในระดับดี และมีการประเมินผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ และด้านผลผลิต/ผลลัพท์ อยู่ในระดับดี

ปัจจัยทางด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม และลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามโดยรวม มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามในระดับต่ำกับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

ลักษณะผู้นำแบบสมิทธโดยรวม มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ และปานกลาง ตามลำดับ กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวม มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

ลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวม มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

ประสิทธิผลในการทำงาน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากร มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ ถึงปานกลางกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01



LEADERSHIP, WORK EFFECTIVENESS AND PERFORMANCE EFFICIENCY OF EMPLOYEES
IN THE ORGANIZATION INDUSTRIAL PRODUCTION OF A FROZEN SEAFOOD EXPORT
COMPANY IN SAMUT SAKHON PROVINCE



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Business Administration Degree in Management
at Srinakharinwirot University

July 2011

Saranya Euaungkanakul. (2011). Leadership, Work Effectiveness and Performance

Efficiency of Employees in the Organization Industrial Production of a Frozen Seafood Export Company in Samut Sakhon Province. Master thesis, M.B.A. (Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Associate Professor Supada Sirikudta, Dr. Varintra Sirisuthikul.

The research aimed to study demographic data influencing work effectiveness and performance efficiency of employees in an organization and to study two relationships as follows: one was the relationship between leader traits of primary executive onwards and work effectiveness and performance efficiency of employees in an organization, another was the relationship between work effectiveness and performance efficiency of employees in the organization industrial production of a frozen seafood export company in Samut Sakhon Province. Sample size in this research was 300 employees using questionnaire as the tool for data collection.

Research findings were as follows: Most employees were male, aging between 15 and 23 years old, holding bachelor degree, having duration of work less than four years, working as monthly employees, and having position at operational employees. Most employees had opinions toward leader traits of primary executive in category of team leadership style and category of middle-of-the-road leadership style were at the good levels. Employees' opinions toward country club leadership style, autocratic leadership style and Laissez Faire leadership style were at the rather good levels, the moderate levels and the rather low levels, respectively. The evaluation their work effectiveness in category of finance, customer, internal process and learning and growth at the good levels. And the evaluation their performance efficiency in category of expense/cost, management process/quality and product/result at the good levels.

Demographic data such as different age, education level, duration of work, hiring type and work position influenced overall work effectiveness and overall performance efficiency of employees differently with statistical significance of .01 levels.

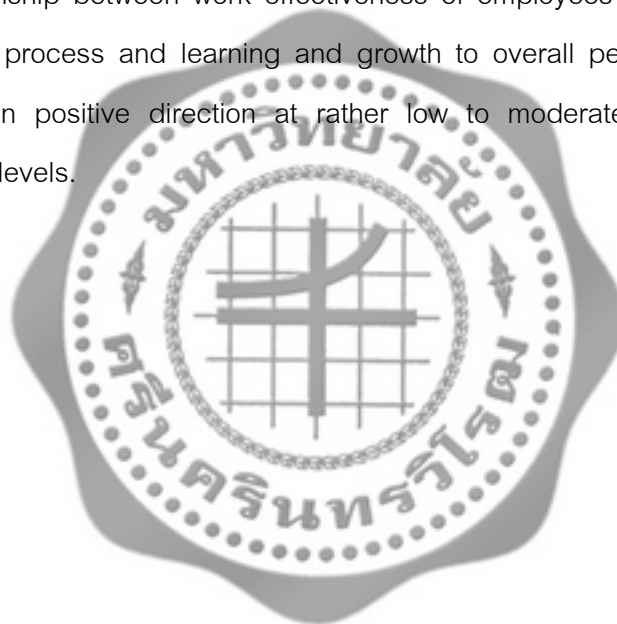
The relationship between overall autocratic leadership style and Laissez Faire leadership style and overall work effectiveness of employees were in negative direction at low levels with statistical significance of .01 levels.

The relationship between overall country club leadership style and overall work effectiveness and performance efficiency of employees were in positive direction at rather low and moderate levels with statistical significance of .01 levels.

The relationship between overall middle-of-the-road leadership style and overall work effectiveness and performance efficiency of employees were in positive direction at rather low levels with statistical significance of .01 levels.

The relationship between overall team leadership style and overall work effectiveness and performance efficiency of employees were in positive direction at moderate levels with statistical significance of .01 levels.

The relationship between work effectiveness of employees in category of finance, customer, internal process and learning and growth to overall performance efficiency of employees were in positive direction at rather low to moderate levels with statistical significance of .01 levels.



ปริญญาานิพนธ์

เรื่อง

ลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ
บุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ของ

ศรัญญา เอื้ออังกณากุล

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒน์กุล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 25.....

คณะกรรมการควบคุมปริญญาานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน

..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา)

(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

..... กรรมการ

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วรินทรา ศิริสุทธิกุล)

(รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ณ์กษ์ กุลิษฐ์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วรินทรา ศิริสุทธิกุล)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญาโทฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา ประธานคณะกรรมการควบคุม และ อาจารย์ ดร.วรินทรา ศิริสุทธิกุล คณะกรรมการควบคุม ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ ในการทำวิจัย ตลอดจนการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องจนทำให้ปริญญาโทฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐ์ กุณิศร์ และ อาจารย์ ดร.วรินทรา ศิริสุทธิกุล ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามแก้ไข เครื่องมือในการวิจัยให้สมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของคณาจารย์ทุกท่านที่กรุณาให้ คำปรึกษาแนะนำแนวทางในการทำปริญญาโทฉบับนี้ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จสมบูรณ์ จึงขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณครอบครัวที่ให้ความรักและเป็นกำลังใจมาโดยตลอด และขอขอบคุณพี่ๆและ เพื่อนๆนิสิต M.B.A.การจัดการ ภาคปกติรุ่นที่10 และ11 ที่ให้คำแนะนำและคอยช่วยเหลือในการทำงานวิจัยมาโดยตลอด

ขอขอบคุณผู้บริหารองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งใน จังหวัดสมุทรสาครที่ได้อนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยและกรุณาให้ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรใน องค์การรวมถึงผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปและพนักงานทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบ แบบสอบถามจนทำให้ปริญญาโทฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

และท้ายที่สุดนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการ ธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออก และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในระดับผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปให้มีประสิทธิภาพและการวางแผน สร้างเสริม ปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพ มากยิ่งขึ้น

ศรัญญา เอื้ออังกณากุล

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	4
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	4
วิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	5
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
สมมุติฐานการวิจัย.....	12
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
ความหมายของภาวะผู้นำและลักษณะผู้นำ.....	13
องค์ประกอบและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	15
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ.....	17
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม.....	22
การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน.....	23
การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮสเตรท.....	23
ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ.....	24
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์.....	27
ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์.....	28
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ : ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย.....	33
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด.....	36
ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom & Yetton.....	38

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ.....	41
ผู้นำเชิงบารมี.....	41
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ.....	42
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล.....	48
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	60
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	82
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	88
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	88
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	90
การหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	96
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	97
การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	98
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	108
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	108
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	108
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	110
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	217
5 สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	225
ความมุ่งหมายในการวิจัย.....	225
ความสำคัญของการวิจัย.....	225
สมมุติฐานการวิจัย.....	226

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 (ต่อ)	
สรุปผลจากการศึกษาค้นคว้า.....	226
อภิปรายผล.....	247
ข้อเสนอแนะ.....	261
บรรณานุกรม.....	264
ภาคผนวก.....	270
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	271
ภาคผนวก ข หนังสือเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญจากบัณฑิตวิทยาลัย.....	280
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	282



บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การจำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์.....	31
2 แสดงลักษณะพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ.....	34
3 แบบการตัดสินใจของผู้นำของ Vroom & Yetton.....	39
4 ความแตกต่างระหว่างกลุ่มและทีมงาน.....	58
5 แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามสัดส่วน.....	89
6 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA).....	103
7 แสดงจำนวนร้อยละของลักษณะส่วนบุคคล.....	110
8 แสดงจำนวนร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลที่โดยทำการจัดกลุ่มตัวอย่างใหม่ ในข้ออายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	112
9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ.....	113
10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ ลักษณะผู้นำแบบสไมสร.....	114
11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย.....	115
12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของพนักงาน ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง.....	116
13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ ลักษณะผู้นำแบบทีมงาน.....	118
14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม.....	120
15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลในการทำงานรายด้าน.....	120
16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม.....	123
17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานรายด้าน.....	123
18 แสดงการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงาน จำแนกตามเพศ.....	127
19 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test.....	130

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
20 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงาน จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ F-test.....	130
21 แสดงการเปรียบเทียบรายค่าของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับประสิทธิผล ในการทำงานด้านการเงินโดยวิธี Least Significant Difference (LSD).....	132
22 แสดงการเปรียบเทียบรายค่าของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน กับประสิทธิผล ในการทำงานด้านกระบวนการภายใน โดยวิธี Least Significant Difference (LSD).....	133
23 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe.....	134
24 แสดงการเปรียบเทียบรายค่าของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับประสิทธิผล ในการทำงานโดยรวม โดยวิธี Dunnett's T3.....	135
25 แสดงการเปรียบเทียบรายค่าของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับประสิทธิผล ในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยวิธี Dunnett's T3.....	136
26 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test.....	137
27 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงาน จำแนกตาม ระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ F-test.....	138
28 แสดงการเปรียบเทียบรายค่าของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม โดยวิธี Least Significant Difference (LSD).....	139
29 แสดงการเปรียบเทียบรายค่าของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน โดยวิธี Least Significant Difference (LSD).....	140
30 แสดงการเปรียบเทียบรายค่าของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยวิธี Least Significant Difference (LSD).....	141

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
31 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe.....	142
32 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้า โดยวิธี Dunnett's T3.....	143
33 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายใน โดยวิธี Dunnett's T3.....	143
34 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test.....	145
35 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานจำแนกตาม ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ F-test.....	146
36 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันกับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม และการเจริญเติบโต โดยวิธี Least Significant Difference (LSD).....	147
37 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันกับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต โดยวิธี Least Significant Difference (LSD).....	148
38 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe.....	149
39 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันกับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน โดยวิธี Dunnett's T3.....	149
40 แสดงการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงาน จำแนกตามประเภทการจ้างงาน.....	151
41 แสดงการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	154
42 แสดงการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ.....	157

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
43 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test.....	160
44 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ F-test.....	161
45 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนโดยวิธี Least Significant Difference (LSD)...	162
46 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ โดยวิธี Least Significant Difference (LSD).....	163
47 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านผลผลิต/ผลลัพท์ โดยวิธี Least Significant Difference (LSD).....	164
48 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม ของบุคลากรในองค์กร จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe.....	165
49 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน กับประสิทธิภาพโดยรวมของบุคลากรในองค์กร โดยวิธี Dunnett's T3.....	166
50 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test.....	164
51 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ F-test.....	168
52 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ โดยวิธี Least Significant Difference (LSD).....	169
53 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และด้านผลผลิต/ผลลัพท์ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe.....	170
54 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม โดยวิธี Dunnett's T3.....	171

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
55 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน โดยวิธี Dunnett's T3.....	172
56 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test.....	173
57 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยใช้สถิติ F-test.....	174
58 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม โดยวิธี Least Significant Difference (LSD).....	176
59 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน โดยวิธี Least Significant Difference (LSD).....	177
60 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ โดยวิธี Least Significant Difference (LSD).....	178
61 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ โดยวิธี Least Significant Difference (LSD).....	179
62 แสดงการทดสอบความแตกต่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำแนกตามประเภทการจ้างงาน.....	180
63 แสดงการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	183
64 แสดงสัมประสิทธิ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมของผู้บริหารระดับต้น ขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงาน.....	186
65 แสดงสัมประสิทธิ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบสโมสร์โดยรวมของผู้บริหารระดับต้น ขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงาน.....	188

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
66 แสดงสัมประสิทธิ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวม กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร.....	190
67 แสดงสัมประสิทธิ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวม กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร.....	193
68 แสดงสัมประสิทธิ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวม กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร.....	195
69 แสดงสัมประสิทธิ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	198
70 แสดงสัมประสิทธิ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบสตรีโดยรวม กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	200
71 แสดงสัมประสิทธิ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวม กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	202
72 แสดงสัมประสิทธิ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	204
73 แสดงสัมประสิทธิ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวม กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร.....	206
74 แสดงสัมประสิทธิ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	209
75 แสดงสัมประสิทธิ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้า กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	211
76 แสดงสัมประสิทธิ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายใน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	213
77 แสดงสัมประสิทธิ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโตกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	215
78 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	217

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงสไตล์ความเป็นผู้นำพื้นฐาน.....	16
2 แสดงแบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของไอโฮไอสเตท.....	24
3 แสดงตาข่ายแบบภาวะผู้นำ.....	25
4 ภาพที่สรุปตัวแบบการวิจัยตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์.....	33
5 รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด.....	38



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในปัจจุบันองค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่มีแนวโน้มว่าจะทวีความรุนแรงมากขึ้นทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการประกอบธุรกิจอย่างมาก การที่องค์การจะประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านในการบริหารจัดการ ส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การนั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนในองค์การที่จะต้องทุ่มเท ทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ เพื่อนำองค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์การเป็นความร่วมมือประสานงานในกิจกรรมต่างๆ ที่มีเหตุผลของบุคคลจำนวนหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่มีอยู่ร่วมกันอย่างชัดเจนด้วยวิธีการของการแบ่งแรงงานและหน้าที่ (Division of Labor and Function) ตามสายงานที่กำหนดลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ (A Hierarchy of Authority) และความรับผิดชอบ (สร้อยตระกูล. 2520)

การมุ่งพัฒนาส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าขององค์การเป็นสิ่งสำคัญและต้องไม่ลืมว่าองค์การนั้นประกอบไปด้วยบุคคลมารวมกันเป็นกลุ่มการสร้างทีมงานจึงนับเป็นกลยุทธ์แบบหนึ่งของการพัฒนาองค์การที่ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย เพราะการทำงานเป็นทีมนี้สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในเรื่องงานและเรื่องคน กล่าวคือในเรื่องงาน ได้แก่ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การ ความรับผิดชอบของทีมงาน และกระบวนการในการทำงาน ส่วนเรื่องของคน ได้แก่ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมที่ตอบสนองกับการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดบรรยากาศที่เปิดเผยต่อกันรวมถึงการมีส่วนร่วมในทุกด้าน ทั้งยังช่วยให้ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในทีมงานให้มีสัมพันธภาพดีขึ้น ได้รับการตอบสนองส่วนตัวดีขึ้น จนกระทั่งเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มมากขึ้น (สร้อยตระกูล. 2545)

“คน หรือ บุคลากรในองค์กร” ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ จึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรโดยการทำให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานตลอดจนได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้พนักงานพยายามสร้างความสำเร็จให้กับตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์การ การพัฒนาตนเองถือเป็นเป้าหมายสำคัญในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาตนเองก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อองค์การและตัวบุคคล นอกจากช่วยให้เกิดการพัฒนา ความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติที่ดี

ในการปฏิบัติงาน แล้วยังช่วยสร้างความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจที่ดี รวมถึงความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เมื่อบุคคลมีการพัฒนาตนเองก็ช่วยเพิ่มศักยภาพแก่ทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในทีมงานเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 2548: ออนไลน์) ดังนั้นบุคลากรในองค์กรจึงเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากในการที่จะทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ภายใต้การแข่งขันในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต่างๆจำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณภาพและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรนานที่สุด

ในองค์กรต่างๆ ผู้นำหรือผู้บริหารมีความสำคัญมากต่อกระบวนการบริหารไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตาม ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของงาน ผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์กรต่างๆเท่าที่ผ่านมาเกิดจากการขาดผู้นำหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ แต่ผู้นำหรือผู้บริหารก็ได้เป็นตัวกำหนดถึงความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นเพียงอย่างเดียว ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน การจูงใจและการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นก็เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงานด้วยเช่นกัน ในองค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งประกอบด้วยบุคคล 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายผู้นำ(ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา) และฝ่ายผู้ปฏิบัติงาน(พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา) การที่ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจเต็มความสามารถตามคำสั่งของผู้นำหรือผู้บริหารนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานมีความไม่พอใจกับสภาพการทำงานหรือรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารแล้ว จะมีผลให้ไม่เต็มใจปฏิบัติงาน ขาดความกระตือรือร้น ขาดความร่วมมือ ร่วมใจ ผลงานที่ได้จะไม่มีคุณภาพ ในทางกลับกันหากผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานยอมรับในสภาพและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและรูปแบบพฤติกรรมผู้นำหรือผู้บริหารแล้ว ก็จะเต็มใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ ด้วยความกระตือรือร้น ด้วยความมุ่งมั่น ผลงานที่ได้จะมีคุณภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ผลการทำงานก็จะเต็มไปด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เกิดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลุล่วง ส่วนผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานจะเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมากน้อยขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารและแรงจูงใจเป็นสำคัญ ถ้าองค์กรใดมีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความสามารถเข้าใจสภาพเหล่านี้ได้ องค์กรนั้นก็จะมีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของตัวผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานเองและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร

จากนโยบายการส่งเสริมการส่งออกสินค้าของรัฐบาลและการขยายตัวของธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารส่งออกของไทย ที่ส่วนใหญ่สินค้าส่งออกของไทย ได้แก่ ข้าว นอกจากนี้ยังมีการส่งออกของ กุ้งแช่แข็งและอาหารทะเลแปรรูปแช่แข็ง ซึ่งเป็นสินค้าประมงที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของ ไทยทั้งภาคการผลิตและการส่งออก ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารส่งออก และเลือกศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรสาคร เพราะองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมนี้เติบโตเร็ว เป็นที่สนใจของต่างประเทศ เป็นองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม ผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดในอันดับต้นๆของประเทศ นอกจากนี้องค์กร ธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งนี้ ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการคุณภาพ ได้แก่ ISO/IEC17025, ISO9001:2000, HACCP, BRC, BAP (ACC) และIFC

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาถึงลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการ ทำงานของบุคลากรในองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในการพัฒนาตนเองของผู้นำเพื่อให้มีลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่ เหมาะสมและทำให้ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและเป็นข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร
2. เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการ ทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัด สมุทรสาคร
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งใน จังหวัดสมุทรสาคร

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ความสำคัญของการวิจัย

1. ผลจากการศึกษาสามารถนำมาเป็นข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางต่อผู้นำในการนำไปประกอบการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ผลจากการศึกษาสามารถนำมาเป็นข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางต่อองค์กรในการกำหนดคุณสมบัติเพื่อคัดเลือกหรือแต่งตั้งบุคคลในระดับผู้นำต่อไป
3. ข้อมูลจากการศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผน สร้างเสริม ปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร และกำหนดขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าไว้ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยจัดแบ่งตามตำแหน่งงานออกเป็น 2 ระดับ ได้ดังนี้คือ

1. พนักงานระดับปฏิบัติการ	จำนวน	675	คน
2. ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป	จำนวน	212	คน
จำนวนบุคลากรในองค์กรทั้งหมด	จำนวน	887	คน

(ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ข้อมูล ณ วันที่ 4 พฤศจิกายน 2553)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้การกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยมีขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร โดยใช้สูตรของ

ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane. 1979: 1088) ในการหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกิน 5% หรือ 0.05 โดยใช้สูตร เมื่อแทนค่าในสูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 26)

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

เมื่อ	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	แทน	ขนาดของประชากร
	e	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง

จากสูตรสามารถคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{887}{1 + [887(0.05)^2]} \\ &= 275.68 \text{ คน} \\ \text{ดังนั้นกลุ่มตัวอย่าง} &= 276 \text{ คน} \end{aligned}$$

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 276 คน และผู้วิจัยได้ทำการเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 24 คน ดังนั้นผู้วิจัยได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้นเท่ากับ 300 คน

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างผู้วิจัยจะสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เป็นวิธีการสุ่มทุกชั้นแบบกำหนดสัดส่วน (Proportional) ตามจำนวนของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ทั้งหมดในแต่ละระดับของตำแหน่งงานจำนวน 2 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับมีจำนวนประชากรไม่เท่ากัน

ขั้นตอนที่ 2 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience Sampling) เนื่องจากสะดวกต่อการเก็บข้อมูล โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร เพื่อแจกแบบสอบถามตามจำนวนสัดส่วนในแต่ละระดับของตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ตามขั้นตอนที่ 1 โดยวิธีสะดวกเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างครบ 300 คน

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่

1.1 ลักษณะส่วนบุคคล โดยจำแนกได้ดังนี้

1.1.1 เพศ

1.1.1.1 ชาย

1.1.1.2 หญิง

1.1.2 อายุ

1.1.2.1 อายุ 15 – 23 ปี

1.1.2.2 อายุ 24 – 32 ปี

1.1.2.3 อายุ 33 – 41 ปี

1.1.2.4 อายุ 42 – 50 ปี

1.1.2.5 อายุ 51 ปีขึ้นไป

1.1.3 ระดับการศึกษาสูงสุด

1.1.3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

1.1.3.2 ปริญญาตรี

1.1.3.3 สูงกว่าปริญญาตรี

1.1.4 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1.1.4.1 ต่ำกว่า 1 – 4 ปี

1.1.4.2 5 – 9 ปี

1.1.4.3 10 – 14 ปี

1.1.4.4 15 ปีขึ้นไป

1.1.5 ประเภทการจ้างงาน

1.1.5.1 รายวัน

1.1.5.2 รายเดือน

1.1.6 ตำแหน่งงาน

1.1.6.1 พนักงานระดับปฏิบัติการ

1.1.6.2 ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป (ผู้ช่วยหัวหน้า, หัวหน้า, ผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้จัดการ)

1.2 ลักษณะผู้นำ

1.2.1 แบบเผด็จการ

1.2.2 แบบสโมสรร

1.2.3 แบบปล่อยตามสบาย

1.2.4 แบบทางสายกลาง

1.2.5 แบบทิม

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่

- 2.1 ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร
- 2.2 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ธุรกิจอุตสาหกรรม หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินกิจการผลิตกึ่งแช่แข็ง อาหารทะเลแปรรูปแช่แข็งส่งออก
2. องค์การ หมายถึง ธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร
3. บุคลากรในองค์การ หมายถึง บุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ทุกระดับของการทำงานตั้งแต่ระดับพนักงานปฏิบัติการ หัวหน้าสังกัด ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการฝ่าย ซึ่งแต่ละบุคคลมีหน้าที่ปฏิบัติงานตามอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง
4. ผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งจากองค์การเพื่อทำหน้าที่ประสานงาน โดยรับนโยบายมาแล้วนำไปสั่งการ ควบคุม ตัดสินใจและบังคับบัญชาการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์การ และในขณะเดียวกันมีหน้าที่รายงานผลการทำงานไปยังผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าด้วย ในที่นี้หมายถึง บุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งจากองค์การให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสังกัด ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการฝ่าย ในส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งขององค์การ ทั้งในด้านปฏิบัติงาน และการควบคุมดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์การ
5. พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง บุคคลที่ซึ่งปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบภายใต้การควบคุมดูแลของผู้นำ ในที่นี้หมายถึง บุคลากรทุกระดับของการทำงานของแต่ละส่วนงานในองค์การ ตั้งแต่ระดับพนักงานปฏิบัติการเป็นต้นไป
6. ลักษณะผู้นำ หมายถึง ลักษณะหรือพฤติกรรมผู้นำที่ผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป แสดงออกหรือปฏิบัติออกมาในลักษณะต่างๆ ในการควบคุม ดูแล จูงใจ และบังคับบัญชา การ

ปฏิบัติงานของบุคลากรในบังคับบัญชาของตนเอง ให้เต็มใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร มีลักษณะ 5 รูปแบบ ดังนี้

6.1 ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ(หรือแบบมุ่งงานสูง) หมายถึง ผู้นำที่มีความเข้มงวด ควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาติดต่อกับตนเองน้อยที่สุด เมื่อเกิดความผิดพลาดจะหาตัวผู้รับผิดชอบงานลงโทษ เพิกเฉยต่อเรื่องขวัญและกำลังใจ ประเมินผลโดยใช้วิธีจับผิดและตำหนิ ใช้อำนาจบังคับให้เชื่อฟังและยอมปฏิบัติตามควบคุม แผนงานทั้งหมดด้วยตนเอง ออกคำสั่งในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง ลงโทษเมื่อมีเรื่องขัดแย้งกัน มุ่งให้งานสำเร็จเพื่อสนองความต้องการขององค์กรเท่านั้น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอบรมเพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพียงเครื่องมือเพื่อไปสู่ความสำเร็จ เพิกเฉยต่อการเสนอความคิดเห็น และวางตัวในลักษณะนายกับลูกน้อง

6.2 ลักษณะผู้นำแบบสมิธ(หรือแบบมุ่งคนสูง) หมายถึง ผู้นำที่พยายามแก้ไขสภาพการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสบายใจ จัดให้มีการสังสรรค์บ่อยครั้ง มุ่งสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องต่างๆแล้วให้การสนับสนุน การประเมินผลงานโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานได้ สนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความต้องการขององค์กร ต่อต้านการตัดสินใจหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่มีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าเน้นผลงาน หลีกเลี่ยงการสร้างความคิดค้น แสดงวิธีการทำงานมากกว่าใช้การสั่งการ ชอบการพูดคุยมากกว่าใช้การออกคำสั่งหรือการทำรายงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีมากกับลูกน้องต้องการการยอมรับ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่นๆในองค์กร

6.3 ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย(หรือแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ) หมายถึง ผู้นำที่สนองความต้องการขององค์กรในระดับต่ำหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในการทำงาน ละเลยเมื่อเกิดความผิดพลาด สื่อสารกับคนในองค์กรน้อยมาก ถอนตัวจากสถานการณ์ความขัดแย้งเสมอ หลีกเลี่ยงการเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างๆ ไม่สนใจเป้าหมายขององค์กร วิจารณ์ผู้อื่นเพื่อปกป้องตนเอง สนใจตัวเองมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กร ทำงานเพื่อให้สามารถอยู่ในองค์กรได้เท่านั้น หลีกเลี่ยงการตัดสินใจในเรื่องใดๆที่ต้องมีผลกระทบต่อการถูกไล่ออกหรือลดตำแหน่ง รับผิดชอบการบริหารงานให้น้อยที่สุด ไม่สนใจพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงานและไม่สนใจที่จะเสนอผลงานหรือริเริ่มความคิดใหม่ๆ

6.4 ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง(หรือแบบมุ่งทั้งงานและคนปานกลาง) หมายถึง ผู้นำที่มีการให้รางวัลและการลงโทษ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับ จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ทราบกฎระเบียบ แนวนโยบายขององค์กร ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ มีการสำรวจ

ความคิดเห็นเรื่องสำคัญบางเรื่อง บังคับให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นพ้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ เมื่อเกิดความขัดแย้งจะใช้การประนีประนอม ทำตามความต้องการของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นวางแผนสั่งการควบคุมการทำงานควบคู่กับการให้ความสำคัญในการรับฟังคำแนะนำ เมื่อเกิดความขัดแย้ง จะใช้การแยกฝ่ายที่มีปัญหาออกจากกัน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงาน ตั้งเป้าหมายปานกลางเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ ในการประเมินผลงานจะชี้ข้อดี ข้อเสียของลูกน้องและชมเชยให้กำลังใจ ให้ลูกน้องทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ และริเริ่มสิ่งใหม่จะทดลองทำอย่างไม่เป็นทางการก่อนที่จะนำมาปฏิบัติจริง

6.5 ลักษณะผู้นำแบบทีมงาน(ประชาธิปไตยหรือแบบมุ่งทีมงานและคนสูง) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีการพัฒนาคนและพัฒนาการทำงาน ให้ความรู้และการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ให้ความสำคัญกับงานขององค์กรในระดับสูง เน้นการสร้าง ความเข้าใจและความเห็นพ้องต้องกัน การติดตามและประเมินผลงานจะร่วมกับลูกน้องตลอดเวลา สื่อสารกับลูกน้อง โดยเปิดโอกาสให้รายงานและสอบถามกลับ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ประสานความต้องการระหว่างองค์กรและคน ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทบทวนการทำงานที่ผ่านมา เป็นทั้งผู้ริเริ่มและปฏิบัติตามค้นหาสาเหตุของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาลูกน้อง เลือกแนวทางแก้ไขปัญหานั้นที่เหมาะสม มอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชามีหน้าที่รับผิดชอบของตน สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

7. ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกในองค์กร เกี่ยวกับความสามารถในการทำงานและผลลัพธ์จากการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงาน และการรักษาสภาพองค์กรให้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

7.1 ด้านการเงิน หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในองค์กรในการทำผลกำไร หรือผลตอบแทนทางการเงินเป็นหลัก ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ ด้านการลดลงของต้นทุน ด้านการลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานของบุคลากร (ค่าใช้จ่าย ได้แก่ ค่าวัสดุ อุปกรณ์ ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า เป็นต้น) ด้านการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ หรือเครื่องจักรต่างๆในการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้อยู่ของสินทรัพย์อื่นๆขององค์กร ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้

7.2 ด้านลูกค้า หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้าในสินค้าและบริการขององค์กร ได้แก่ คุณภาพของสินค้า/บริการ การตีกลับสินค้าที่เสียหาย ข้อร้องเรียนและระยะเวลาในการดำเนินการแก้ไข เป็นต้น

7.3 ด้านกระบวนการภายใน หมายถึง การบริหารจัดการภายในองค์กร โดยการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในองค์กรในการทำงานและการทำงานร่วมกัน การนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการทำงานอยู่เสมอ ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้เสร็จตามระยะเวลา และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

7.4 ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต หมายถึง ทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงานทัศนคติความพึงพอใจ การปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานอยู่เสมอ และสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้เป็นอย่างดี สามารถแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

8. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานของบุคลากรในองค์กรตามระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยใช้วัตถุดิบหรือวัสดุอุปกรณ์รวมทั้งแรงงานคนน้อยที่สุดและเหมาะสมกับผลงานที่ได้รับ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

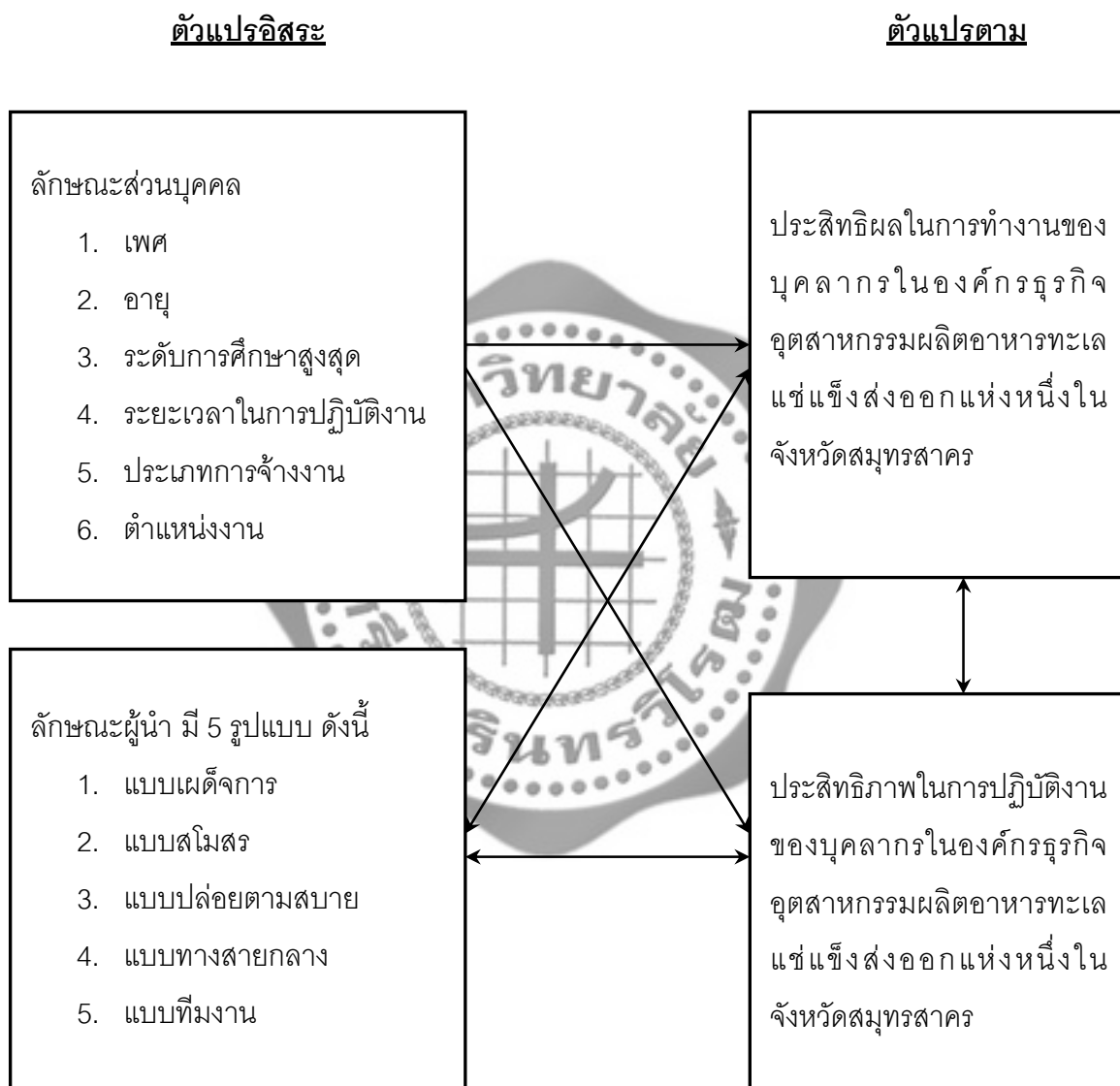
8.1 ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน หมายถึง เงินที่ใช้ในการลงทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมดในการผลิตสินค้าให้เหมาะสม โดยการใช้ทรัพยากร วัสดุ และเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น มีส่วนร่วมในการช่วยลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต มีความคิดริเริ่มในการทำงาน เช่น ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซาก

8.2 ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ หมายถึง มีความชำนาญในการปฏิบัติงานและนำทักษะอื่นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มเติม ทำให้มีความสามารถในการพัฒนางาน มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญและความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่รวมทั้งงานที่ต้องเกี่ยวข้อง ทำให้สามารถปฏิบัติงาน โดยได้ผลงานที่มีคุณภาพตรงตามเป้าหมาย คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์และเชื่อถือได้ในการปฏิบัติงาน โดยมีรูปลักษณะที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าและความทนทาน สามารถใช้งานภายในระยะเวลาที่ระบุไว้จากผู้ผลิต มีการพัฒนาตนเองในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆโดยนำเทคโนโลยีใหม่ๆที่ช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมาช่วยให้การปฏิบัติงานทำให้คุณภาพของงานมีความถูกต้องและมีความสมบูรณ์เป็นไปตามมาตรฐานขององค์กร

8.3 ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ หมายถึง มีการศึกษาเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและเป็นไปตามมาตรฐานขององค์กร สามารถปฏิบัติงานและได้ผลงานที่ดี ได้ปริมาณงานตรงตามที่ได้รับมอบหมาย ภายในของระยะเวลาที่กำหนดไว้ในการผลิตสินค้า โดยใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถและความชำนาญเพื่อให้การปฏิบัติงานถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “ลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร” มีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



สมมุติฐานการวิจัย

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน
2. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน
3. ลักษณะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร
4. ลักษณะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร
5. ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอโดยแบ่งออกตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำและลักษณะผู้นำ
2. องค์ประกอบและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล
8. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
9. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของภาวะผู้นำและลักษณะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการบริหารงานในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ทุกๆองค์กรต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี และอื่นๆ และผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ ดังนั้นความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรใดๆ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร และความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรทุกคน

ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นคำผสมระหว่างคำว่า “ภาวะ” กับ “ผู้นำ” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ไม่ได้บัญญัติคำว่า “ภาวะผู้นำ” แต่บัญญัติคำว่า “ภาวะ” เป็นคำนาม แปลว่า “ความมี หรือ ความเป็น หรือความปรากฏ” ส่วนคำว่า “ผู้นำ” ไม่ได้บัญญัติไว้ในพจนานุกรมโดยตรง แต่มีคำที่ใกล้เคียงกันมากคือคำว่า “หัวหน้า” เป็นคำนาม แปลว่า “บุคคลที่มีหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลกิจการ”

เว็บสเตอร์ (Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary) บัญญัติว่า "Leadership" เป็นคำนามเกิดจากการผสมระหว่าง "Leader + Ship" มีความหมาย 4 ประการดังนี้

1. ตำแหน่ง หรือหน้าที่ของผู้นำ
2. ความสามารถในการนำ
3. การนำ
4. ผู้นำของกลุ่ม

"ภาวะผู้นำ" ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "LEADERSHIP" ซึ่งหมายถึง การเป็นผู้นำโดยการใช้อำนาจในการชักจูง โน้มน้าว (INFLUENCE) ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติราชการ

สำหรับนักวิชาการด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้นิยามความหมายของคำว่า "ภาวะผู้นำ" ไว้จำนวนมาก อาทิเช่น

เจ.เค.เฮมฟิลและเอ.อี.คูลส์ (J.K.Hemphill & A.E.Coons) นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของปัจเจกบุคคลที่เขาได้ชี้แนะเพื่อให้การดำเนินการกิจกรรมกลุ่มเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ราล์ฟ เอ็ม. สต็อกดิล (Ralph M. Stodgily) นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการธำรงรักษาให้เป็นไปตามโครงสร้างของความคาดหวัง และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

มิลตัน (Milton. 1981: 150) นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มใช้ความพยายามทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่กำหนด

เทนเนนบัม, เวชเลอร์ และมาสซาริค (Tennenbaum, Weschler & Massarik. 1961: 24) นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่น

คูลเตอร์ (Coulter. 2002: 20.) นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการมองการณ์ไกล การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์ และการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งจะสร้างความเจริญเติบโตและคุณค่าให้กับองค์กร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 8.) นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการวางแผนการจัดองค์กร การสื่อสาร การแก้ปัญหา และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ยงยุทธ เกษสาคร (2544: 35.) นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อสารความหมายหรือการติดต่อกันและกัน ให้ร่วมกันกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจ หรืออิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร

ลักษณะความเป็นผู้นำ

1. ความเป็นผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) จะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารเป็นผู้นำโดยการใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งบริหารมีโอกาสและความรับผิดชอบที่จะใช้ความเป็นผู้นำอย่างทางการภายในความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารบางคนจะมีความเข้าใจที่ดีต่ออำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นผู้นำที่ดี

2. ความเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ พวกเขาสามารถกลายเป็นผู้นำโดยความดึงดูดส่วนบุคคลของพวกเขาได้

3. ความเป็นผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะอยู่ร่วมกันภายในเกือบทุกสถานการณ์ของงานผู้บริหาร โดยตัวพวกเขาเองอาจจะเป็นผู้นำที่เป็นทางการผู้บริหารจะบริหารงานตามสายการบังคับบัญชาและใช้อิทธิพลจากบนลงล่างลดหลั่นกันลงมาตามอำนาจหน้าที่จากผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จสามารถใช้ทั้งความเป็นผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารอาจขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนช่วยกันเพื่อที่จะอภิปรายปัญหาของงาน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะดำเนินการประชุมนี้ได้ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารสามารถขอให้ผู้บริหารคนอื่นในระดับเดียวกันภายในองค์กร ทบทวนการเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่เสนอแนะและประชุมกันเพื่อการอภิปรายก่อนที่จะนำเสนออย่างเป็นทางการต่อผู้บริหารระดับสูง

2. องค์ประกอบและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

องค์ประกอบของการเป็นผู้นำ

องค์ประกอบหลักของการเป็นผู้นำ มี 4 ประการ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2542: 25-36)

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับ

2. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลในทุกระดับและในทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคล สามารถใช้ทฤษฎีการจูงใจชนิดของอิทธิพลการจูงใจ ลักษณะของระบบการจูงใจ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้บุคคลและสถานการณ์ผู้บริหารจะต้องเข้าใจทฤษฎีการจูงใจ และเข้าใจส่วนประกอบในการจูงใจและสามารถประยุกต์ใช้ได้

3. ความสามารถในการชักนำ ความสามารถที่จะให้ผู้ตามใช้ความสามารถในการทำงานของกลุ่มในขณะที่การใช้ผู้จูงใจจะเป็นจุดกลางของผู้บังคับบัญชา และต้องการอาจจะมีคุณภาพ

4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ

สต็อกคิลล์ (Stogdill. 1974: 62-63) สรุปว่า องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำแยกออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. ความสามารถ รวมถึงสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่มและการตัดสินใจ

2. ความสำเร็จ ได้แก่ ทางการศึกษา ความรู้และการกีฬา

3. ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด

4. สถานะ รวมถึงสถานะทางสังคมและเป็นที่นิยมของคนอื่น

5. สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะความต้องการและความสนใจของผู้ตาม จุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง

พื้นฐานความเป็นผู้นำ

ผู้นำแบบเผด็จการ	ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	ผู้นำแบบประชาธิปไตย	ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย
ผู้นำบอกสิ่งที่ต้องกระทำแก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา	ผู้นำเปิดโอกาสและคาดหวังการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา	ผู้นำแสวงหาหลักการที่เห็นพ้องต้องกันเป็นส่วนใหญ่จากผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา	ผู้นำปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่าง
ทฤษฎี X ของแมคเกรเกอร์	ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์		ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ภาพประกอบ 1 แสดงสไตล์ความเป็นผู้นำพื้นฐาน

(ที่มา : สมยศ นาวิกาน. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร: 2540. 156)

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ บุคคลที่สั่งการสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมภายในการตัดสินใจ แต่อาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจในที่สุดเอาไว้

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำการสิ่งที่ผู้อยู่ใต้

บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการผู้นำแบบมีส่วนร่วมและประชาธิปไตย จะใช้ข้อสมมติฐานของทฤษฎี Y ผู้นำแบบประชาธิปไตย ได้มีความสำคัญมากขึ้นทุกที

4. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leader) คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย มักจะยุ่งยากต่อการรักษาสไตล์ความเป็นผู้นำนี้เอาไว้ ถ้าหากว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้นำไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีแรงจูงใจสูง เช่น นักวิทยาศาสตร์

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีความเป็นผู้นำ (Theories of Leadership) ที่มีประสิทธิภาพนั้น มีนักวิชาการและนักทฤษฎีได้พยายามศึกษาวิเคราะห์วิจัยและวางแนวทางไว้หลายทฤษฎีด้วยกัน ซึ่งพอจะสรุปเป็นทฤษฎีต่างๆที่น่าสนใจน่าศึกษา เพื่อนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานทุกระดับได้ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะของผู้นำ หรือทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory of Leadership) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำ

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Theory or Behavioral Theory) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจหรือแนวพฤติกรรมของผู้นำ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคล

ปัจจุบันนักวิจัยได้ดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ได้ปรับปรุงและขยายทฤษฎีความเป็นผู้นำซึ่งพิจารณาจากบทบาทของความ เป็นผู้นำทางการบริหารภายในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงมากขึ้น จึงเกิดแนวคิดทางทฤษฎีเพิ่มขึ้นดังนี้

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership Theory)

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory)

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

แนวคิดเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นการวิจัยที่มุ่งเน้นไปยังคุณสมบัติส่วนตัว (Personal Attributes) ของผู้นำ การวิจัยคุณลักษณะของผู้นำก็เพื่อช่วยหาคำตอบที่ว่าคุณสมบัติของผู้นำได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำและประสิทธิผลอย่างไร ด้วยเหตุนี้การวิจัยในระยะต่อมาจึงมุ่งเน้นไปยังเรื่องของการจูงใจทางด้านการจัดการทักษะเฉพาะอย่าง

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory of Leadership)

เป็นทฤษฎีที่นักจิตวิทยาและนักวิจัยพยายามอย่างมีระบบ เพื่อพิจารณาลักษณะของผู้นำที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าใช้เป็นปัจจัยสร้างอำนาจเพื่อให้มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการผู้สนใจเรื่องนี้ตั้งข้อสงสัยว่าการที่เป็น

ผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบางอย่างลักษณะเช่นนี้อาจจะเป็นเรื่องของบุคลิกภาพนิสัยใจคอ หรือรูปร่างหน้าตาก็ได้ โดยศึกษาองค์ประกอบ หรือปัจจัยด้านบุคลิกภาพ และอุปนิสัยที่ทำให้ผู้นำมีคุณภาพมากที่สุดและมีความแตกต่างจากผู้ตาม ลักษณะเด่นของทฤษฎีนี้จะมุ่งที่คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ในระยะแรกของการศึกษาเชื่อว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นคุณลักษณะที่มีมาตั้งแต่กำเนิดที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัว ต่อมาได้แนวคิดเพิ่มเติมว่า คุณลักษณะผู้นำสามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ ซึ่งจากการศึกษาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันพบว่า คุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำ ซึ่งควรจะมีในผู้นำมีดังนี้ เขาวินปัญญา (Intelligence) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ความมุ่งมั่น (Determination) ความซื่อสัตย์ (Integrity) การเข้าสังคม (Sociability) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need for Power) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement) และความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Maturity) (ชูชัย สมิทธิไกร. 2547)

กรีกอรี มัวร์เฮด และริกกี ดับบลิว. กริฟฟิน (Gregory Moorhead & Ricky W. Griffin) ได้ให้ความเห็นว่า “ทฤษฎีคุณลักษณะ หมายถึง ทฤษฎีที่พยายามอธิบายถึงคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ และเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

เจ.ดี. บาร์โรว์ (J.D. Barrow) ได้ชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีความแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ สรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของภาวะผู้นำ (Personality Traits) ประกอบด้วย
 - 1.1 ความเป็นตัวของตัวเอง
 - 1.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 1.3 มีความยืดหยุ่น
 - 1.4 มีความรู้
 - 1.5 มีความกระตือรือร้น
2. คุณลักษณะทางสังคมของภาวะผู้นำ (Social Traits) ประกอบด้วย
 - 2.1 มียุทธวิธีในการทำงาน
 - 2.2 มีความอดทน
 - 2.3 มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
3. คุณลักษณะทางกายภาพของภาวะผู้นำ (Physiological Traits) ประกอบด้วย
 - 3.1 มีความสูง
 - 3.2 มีน้ำหนักมาก
 - 3.3 มีเส้นหน้

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวความคิดนี้ได้กำหนดสมมติฐาน (Assumption) ไว้ดังนี้ (พะยอม วงศ์สารศรี. 2537)

1. คุณลักษณะเด่นของบุคคลด้านร่างกาย สติปัญญา และสภาพทางจิตวิทยาก่อให้เกิดลักษณะทางภาวะผู้นำ

2. บุคคลที่มีลักษณะที่แตกต่างจากผู้อื่นในลักษณะที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ (Qualities of greatness) จะนำไปสู่ลักษณะของภาวะผู้นำ

จากสมมติฐาน 2 ประการดังกล่าว ได้มีการศึกษาวิจัยขึ้นในระยะแรก (ช่วงปี ค.ศ.1940 และ ช่วงปี 1950) โดยกำหนดแนวทางการศึกษาเพื่อ

1. ทำการเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำและผู้ตาม
2. ระบุคุณลักษณะที่อยู่ในตัวของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้มีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในคุณลักษณะพื้นฐานอันได้แก่ สติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การแก้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเอง และความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านความรับผิดชอบ และการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุมซึ่งผลที่ค้นพบนี้ตรงกับข้อสันนิษฐานที่ว่า ผู้นำแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่อย่างไรก็ตามยังไม่ได้พบความกระจ่างชัดในคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ในด้านความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเอง และลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางร่างกายไม่ได้เป็นปัจจัยที่จะชี้ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผล และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลแต่อย่างใด

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณลักษณะที่เฉพาะอย่างที่เหมาะสมกัน และมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา ลักษณะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำสามารถจัดได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล
2. แรงจูงใจของภาวะผู้นำ
3. ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ

การจัดประเภทของพฤติกรรมเหล่านี้มีประโยชน์มากในการแนะแนวทางเพื่อศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ (วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว. 2551; อ้างอิงจาก รัสจอร์จ ประเสริฐศรี. 2544:35-40.)

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality traits of effective leaders) มีลักษณะดังนี้

1. เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ
2. เป็นผู้มีบทบาทที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่
4. ผู้นำมีส่วนให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย
5. ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สตีวอลด์ ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ.1948 – 1970 จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ด้าน ดังนี้ (วาโร เฟิงส์วีสต์, ดร.วัลลภา อารีรัตน์; และคณะ. 2549; อ้างอิงจาก Stogdill. 1974.)

1. ลักษณะทางกาย ได้แก่ เป็นผู้มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์
2. ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี
3. สติปัญญา ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด
4. บุคลิกภาพ ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้ออกมาได้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรค และมุ่งมั่น
6. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่นๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด

โบทท์เวลล์ ได้ให้ความหมายว่าลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ดังนี้ (วาโร เฟิงส์วีสต์, ดร.วัลลภา อารีรัตน์; และคณะ. 2549; อ้างอิงจาก Bothwell. 1983.)

1. ความฉลาด
2. เข้ากับผู้อื่นได้ดี
3. มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค
4. สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น
5. มีอารมณ์มั่นคงและควบคุมตนเอง
6. มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ

7. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ
8. มีความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม
9. เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
10. มีความสามารถในด้านการตัดสินใจ

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (วาโร เฟิงส์วัตต์, ดร.วัลลภา อารีรัตน์; และคณะ. 2549; อ้างอิงจาก นพพงษ์ บุญจิตราดุล. 2534.) ได้กล่าวถึงลักษณะประจำตัวของผู้นำไว้ 6 ประการ คือ

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถซึ่งประกอบด้วยควมมีปัญญา ไหวพริบ การตื่นตัวอยู่เสมอ ทันทต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาภาษาที่ถูก ความเป็นผู้ริเริ่ม เป็นตัวของตัวเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจที่ดี
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ โดยเฉพาะความสำเร็จทางวิชาการ ชอบแสวงหาความรู้ และมีความสำเร็จทางการเล่นกีฬา
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ จะต้องเป็นคนที่คนอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำมีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม ในด้านกิจกรรม ด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นผู้ที่รู้จักกันทั่วไป
6. รู้สภาพการณ์ รู้สภาวะทางจิตใจของคนระดับต่างๆ รู้ฐานะ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ

จากการสังเกตโดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ เชื่อว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำในบริษัทที่มีเทคโนโลยีสูง อาจใช้วิธีชมเชยพนักงานที่ทำงานได้ดี ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความนิยมนับถือในตัวผู้นำ อย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารและความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำดังกล่าวอาจไม่เหมาะสมกับคนงานในแผนกการผลิตก็ได้

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ จะเห็นว่าแนวคิดนี้กล่าวเน้นถึงคุณสมบัติบุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ซึ่งอาจได้มาตั้งแต่กำเนิดและการเรียนรู้ภายหลังการศึกษา การสะสมประสบการณ์ การฝึกฝน จนทำให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไปในด้านต่างๆ จนทำให้บุคคลที่เป็นผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธา และมีความยินดีร่วมมือปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ จากแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยดังกล่าว สามารถ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะจำแนกได้ดังนี้ ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านร่างกาย ด้านอารมณ์และจิตใจ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา และด้านคุณธรรม

4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavior Approach) จะมุ่งเน้นในเรื่องเกี่ยวกับผู้นำ (Leaders) และผู้จัดการที่ใช้พฤติกรรมในการทำงานในสองประเด็น คือ

1. การวิจัยลักษณะงาน การจัดการ ในเรื่องการอธิบายลักษณะการทำงาน เป็นต้นว่า การสังเกต การสั่งการ การปฏิบัติการ และประเด็นต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ การวิจัยในเรื่องนี้ตอนต้นๆ มุ่งไปที่รูปแบบของกิจกรรมและวิธีการในการทำงานของผู้จัดการ

2. การวิจัยในยุคต่อมาจึงได้ตรวจสอบเนื้อหาของกิจกรรมและการจัดการ บทบาทของการจัดการ หน้าที่และการปฏิบัติการภาพลักษณ์ที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในเรื่องของงาน การจัดการที่ผู้วิจัยนำมาใช้ คือ พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับต่อตำแหน่งงานต่างๆ ในด้านการจัดการและการรับรู้ความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในหลายรูปแบบ ซึ่งแนวคิดเชิงพฤติกรรม

การวิจัยพฤติกรรมในด้านอื่นๆ คือ การแสวงหาข้อพิสูจน์ความแตกต่างของแบบอย่างพฤติกรรมต่างๆระหว่างประสิทธิภาพและการขาดประสิทธิภาพของผู้นำ มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างมากใน 3 ทศวรรษที่ผ่านมาโดยตรวจสอบสหสัมพันธ์ระหว่างการวัด โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ และวัดในเรื่องของความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึงการปฏิบัติงานด้วย การศึกษาเฉพาะอย่างคือ การใช้ห้องทดลองเพื่อตรวจสอบว่าพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใดซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการศึกษาการมีประสิทธิภาพและการขาดประสิทธิภาพของใช้พฤติกรรมการจัดการ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory of Leadership)

ในปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมซึ่งเน้นศึกษาภาวะผู้นำเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน โดยศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่ามีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่จะกล่าวถึงในที่นี้มี 3 ทฤษฎี ได้แก่ 1) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan studies) 2) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไฮโอไฮโอสเตท (The Ohio State Studies) และ 3) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid)

1. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies)

คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-Centered Leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered Leaders) ดังนี้

1.1 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคนทั้งนี้ เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

1.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

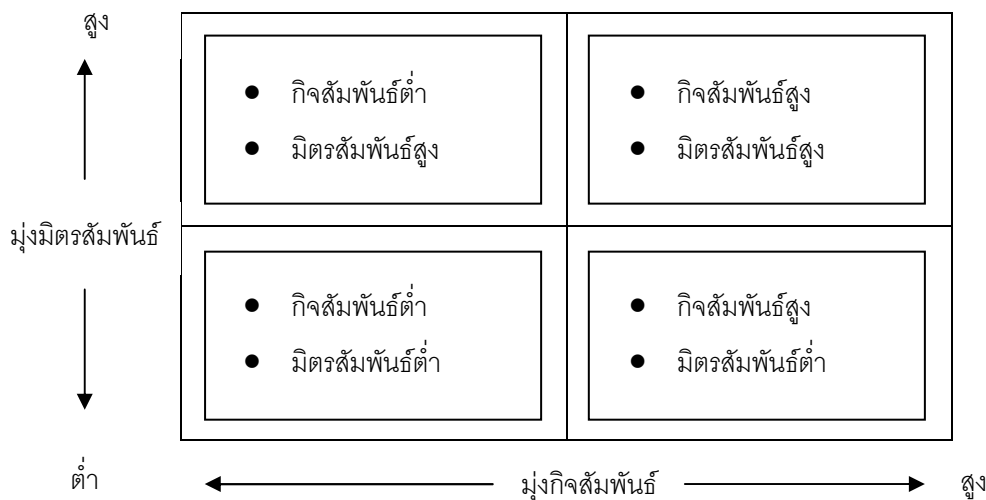
2. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State Studies)

ในขณะเดียวกันกับการศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนนั้น คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต ในสหรัฐก็ได้ทำการวิจัยเช่นเดียวกัน ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสัมพันธ์ทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ

2.1 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามโดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการโครงสร้างของงาน และองค์กร การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อยมาก

2.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

จากพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 2 ด้าน นำมาผสมผสานกันทำให้ได้รูปแบบของผู้นำ 4 แบบ ดังนี้



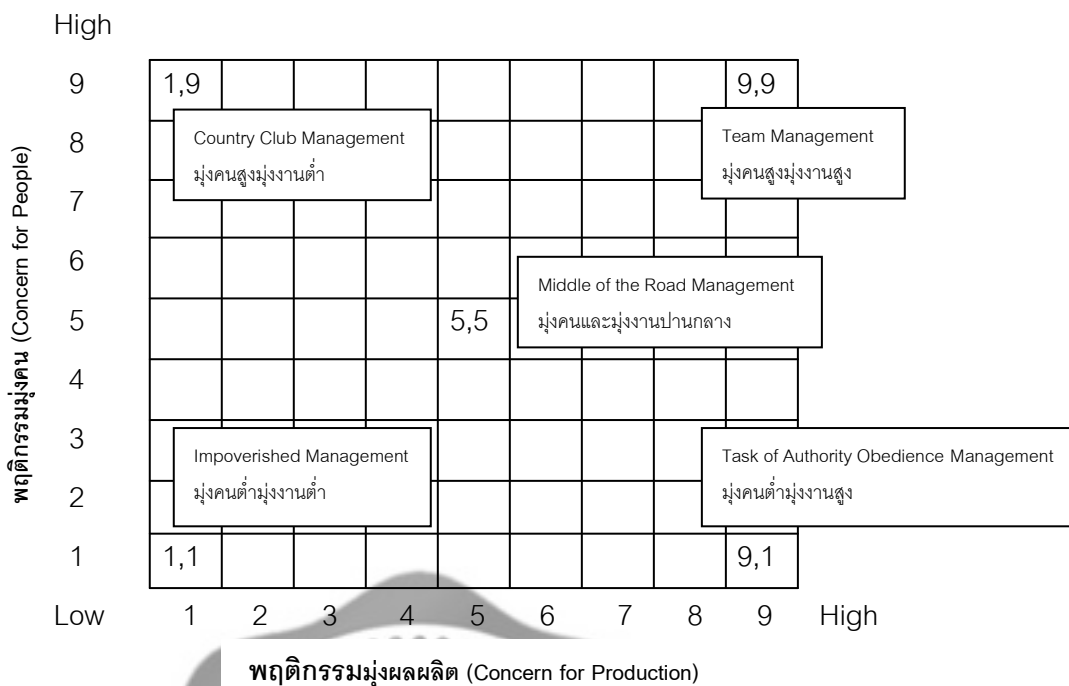
ภาพประกอบ 2 แสดงแบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของไอไฮโอสเตท

(ที่มา : ศิริกมล สุขสงบ. 2548; อ้างอิงจาก DuBrin. 1998: 83.)

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน จึงมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์ที่กล่าวมาแล้วตามลำดับ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกันคือ แนวความคิดตามการศึกษาที่ มิชิแกน ระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือ พฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One Dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่ มหาวิทยาลัยไอไฮโอสเตทเป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่ง กิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ เกิดเป็นผู้นำ 4 แบบดังที่กล่าวมาแล้ว

3. ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid)

เดิมเรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ซึ่งเบลคและมูตัน (Blake & Mouton. 1964) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้พัฒนาจากแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอไฮโอสเตท โดยนำพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านมาจัดตารางตาข่ายสองมิติ โดยแต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ เกิด เป็นตารางตาข่ายแทนพฤติกรรมของผู้นำขึ้น 81 ช่อง หรือ 81 แบบ แต่ที่เป็นแบบพฤติกรรมสำคัญของ ผู้นำ 5 แบบ ดังภาพ



พฤติกรรมมุ่งผลผลิต (Concern for Production)
ภาพประกอบ 3 แสดงตาข่ายแบบภาวะผู้นำ

จากภาพประกอบ 3 ได้แสดงโครงข่ายพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยให้แกนตั้งเป็นระดับความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคน (Concern for People) ส่วนแกนนอนเป็นระดับความเอาใจใส่งานหรือสนใจผลผลิต (Concern for Production) แล้วกำหนดมาตราส่วนตัวเลขในช่วง 1 ถึง 9 ที่แกนทั้งสอง โดย 1 จะเป็นค่าต่ำสุด และ 9 จะเป็นค่าสูงสุด ซึ่งจะแสดงระดับความมากน้อยในความสนใจในงานและความสนใจในผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำ แล้วแต่ว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมที่ให้ความเอาใจใส่ในงาน หรือเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด แต่ละบุคคลอาจจะแสดงภาวะผู้นำได้ต่างๆ กัน โดยสามารถแบ่งภาวะผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 5 ประเภท ดังต่อไปนี้

3.1 ประเภทที่ 1 (9,1) คือ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการหรือมุ่งงานสูงมุ่งคนต่ำ (Task of Authority Obedience Management) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจที่ผลงานมาก โดยมุ่งจะทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผนแต่ไม่สนใจขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเรียกว่าผู้จัดการที่มุ่งงาน (Task Manager) ถึงแม้ว่าผู้จัดการจะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย แต่ก็อาจจะไม่ได้รับการยอมรับ หรือบางครั้งอาจจะถูกต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ถ้าเขามุ่งแต่ทำงานหรือเผด็จการจะเกินไป (ลักษณะผู้นำแบบ 9,1 ที่เห็นได้ก็คือ การควบคุม ใช้อำนาจและบีบบังคับกดดันให้คนทำงานหนักไปสูเป้าหมาย)

3.2 ประเภทที่ 2 (1,9) คือ ลักษณะผู้นำแบบสโมสรหรือมุ่งคนสูงมุ่งงานต่ำ (Country Club Management) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจที่คน แต่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควรหรือ เรียกว่าผู้จัดการสโมสร ซึ่งจะให้ความสนใจและความสำคัญต่อความรู้สึกของลูกน้อง พยายามทำให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจแต่จะให้ความสนใจในผลงานน้อยมาก ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายหรือก้าวหน้าเท่าที่ควร (ลักษณะผู้นำแบบ 1,9 ที่เห็นได้ก็คือ จะพยายามเอาใจใส่ดูแลให้ความต้องการด้านส่วนตัวและด้านสังคมของลูกน้องบรรลุผล พยายามสร้างบรรยากาศเชิงบวกในที่ทำงานด้วยวิธีตกลงรอมชอม อยู่กันแบบสบายๆ พยายามหลีกเลี่ยงการเกิดการขัดแย้งและเต็มใจให้ความช่วยเหลือเอื้อประโยชน์แก่ลูกน้องอย่างเต็มที่)

3.3 ประเภทที่ 3 (1,1) คือ ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือมุ่งคนต่ำมุ่งงานต่ำ (Impoverished Management) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและคนหรือเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้นำ อาจกล่าวได้ว่า เป็นหัวหน้าที่ไม่สนใจทั้งงานและคน จะทำงานไปวันหนึ่งๆ โดยไม่มีความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมาก และจะเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสื่อมลงขององค์กร (ลักษณะผู้นำแบบ 1,1 ที่เห็นได้ก็คือ ชอบแสดงตัวว่าเป็นผู้นำแต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ ขาดความรับผิดชอบ ละทิ้งงาน เลี่ยงปัญหา เลี่ยงการพบปะคน แสดงความเฉยเมย ไม่ยอมผูกพันหรือรับปากใดๆ ถอนตัวจากกิจกรรมต่างๆ อยู่แบบคนไร้อารมณ์ บุคลิกแบบนี้ในปัจจุบันถือว่าขาดคุณสมบัติที่เรียกว่า ผู้นำ ตามนิยามคำว่า ภาวะผู้นำสมัยใหม่)

3.4 ประเภทที่ 4 (5,5) คือ ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางหรือมุ่งคนและมุ่งงานปานกลาง (Middle of the Road Management) เป็นผู้นำที่เดินสายกลางโดยผู้นำจะให้ความสนใจกับคนและงานในระดับปานกลาง ทำให้ผลงานสามารถเกิดขึ้นแต่ก็ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก และคนก็มีขวัญและกำลังใจพอสมควร ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลที่ดีกับกลุ่มหรือองค์กร แต่ก็มีพื้นฐานความสนใจทั้งคนและงาน ผู้นำประเภทนี้จึงควรที่จะต้องพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความเป็นหัวหน้าทีมมากขึ้น (ลักษณะผู้นำแบบ 5,5 ที่เห็นได้ก็คือ เป็นผู้พยายามหาจุดสมดุลระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับการทำงานให้สำเร็จเกิดความพอดีทั้งสองด้าน ก็คือ ชอบการประนีประนอมไม่ชอบความขัดแย้ง แก้ปัญหาแบบใช้ไม้นวม บางครั้งก็ยอมเสียคำพูดเพื่อให้งานคืบหน้าหรือแก้ข้อขัดแย้งได้ ข้อยุติในการแก้ปัญหาจึงมีลักษณะแบบเฉพาะกิจที่ไม่ถาวร)

3.5 ประเภทที่ 5 (9,9) คือ ลักษณะผู้นำแบบทีมงานหรือมุ่งคนสูงมุ่งงานสูง (Team Management) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงาน หรือผู้นำที่เป็นหัวหน้าทีม ซึ่งจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ มีความรักและความผูกพันกับองค์กรช่วยทำให้สำเร็จผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ (วิธีที่บ่งชี้ลักษณะผู้นำแบบ 9,9 ที่เห็นได้ก็คือ กระตุ้นการมีส่วนร่วม ปฏิบัติการอย่างมุ่งมั่น จัดลำดับความสำคัญชัดเจน เปิดใจกว้าง มีความเปิดเผย มองทะลุปรุโปร่งและสนุกกับงาน ผู้นำแบบ 9,9 นี้ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด บางที่เรียกผู้นำแบบนี้ว่า “High-high leader”)

5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) เป็นการวิจัยที่ให้ความสำคัญในเรื่องของปัจจัยที่ทำให้เกิดสถานการณ์ ดังนี้

1. อำนาจการสั่งการของผู้นำ
2. ลักษณะความสุ่มรอบคอบ
3. ลักษณะของการปฏิบัติการในหน่วยงานนั้นๆ
4. ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การจูงใจ
6. สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน
7. บทบาทที่จำเป็นที่ผู้จัดการแสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
8. ผู้มีฐานะเท่าเทียมกันหรือเพื่อนร่วมงาน
9. ผู้บังคับบัญชา
10. กลุ่มบุคคลภายนอก

ดังนั้นการวิจัยเรื่องนี้มุ่งเน้นไปที่ประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น คือ

1. เป็นการศึกษาเรื่องคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นตัวแปรสำคัญ
2. เป็นการศึกษาเพื่อแสวงหาวิธีการค้นคว้าในเรื่องเกี่ยวกับสถานการณ์ว่า มีอิทธิพลต่อ

พฤติกรรม

อย่างไร การใช้ทฤษฎีบทบาท (Role Theory) มีความจำเป็นต้องนำมาใช้เพื่ออธิบายกระบวนการดังนี้ นอกจากนั้นแล้วจำเป็นต้องใช้ทฤษฎีอื่นเข้ามาเสริมอีก เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือเกี่ยวกับการอธิบายสถานการณ์ว่ามีผลก่อให้เกิดความต้องการเพื่อบีบบังคับผู้จัดการได้อย่างไร แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

การศึกษาสถานการณ์อีกประการหนึ่งที่ได้กล่าวมา คือ เป็นการศึกษาว่าสถานการณ์นั้นอำนวยความสะดวกนี้ให้กับผู้นำและมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำสำหรับข้อสมมติฐานในเรื่องนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบอย่างของพฤติกรรมของผู้นำแต่ละคนที่แตกต่างกันไปอันจะมีผลต่อสถานการณ์ในแบบเดียวกัน การวิจัยในเชิงนี้บางครั้งก็เรียกว่า การวิจัยเชิงสถานการณ์ เพราะว่าผลกระทบท่อพฤติกรรมของผู้นำย่อมมีเหตุที่ทำให้เกิดสถานการณ์ ทฤษฎีเชิงสถานการณ์นี้ย่อมส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theory of Leadership)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำสมัย ต่อๆ มาที่ให้ความสนใจในปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิด

ที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่ได้มีลักษณะเป็นสากล (Universal) แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่นๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ทางสังคม โดยมีผลกระทบมาจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ซึ่งรวมเรียกว่า สถานการณ์ (Situation) ที่ประกอบด้วยลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ และธรรมชาติขององค์การมีทฤษฎีภาวะผู้นำหลายทฤษฎีซึ่งให้ความสำคัญของสถานการณ์ ในที่นี้จะกล่าวถึง 4 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler Contingency Theory)

ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1967) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำ และได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model of Leadership) แนวคิดของฟีดเลอร์นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอื่นๆ โดยจะพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนองและมุ่งให้องค์การได้บรรลุเป้าหมายด้วย (ปริทัศน์ โชคไพบูลย์, 2548; อ้างอิงจาก Fiedler & Chemers, 1974:73.) แม้จะมีนักวิชาการหลายคนที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ก็ตาม แต่บุคคลแรกที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางที่สุด ได้แก่ ฟีดเลอร์ (Fiedler) ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ ประกอบด้วยหลักสำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่

1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ
2. การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับสามปัจจัย คือ บรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ
3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับการจับคู่ (Matching) ที่เหมาะสมระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์

1. แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style)

ฟีดเลอร์ได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) และแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการชี้นำและประสานงานในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ส่วนแบบภาวะผู้นำจะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะไม่ได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำ (Personality Characteristics) ด้วย

จากผลการศึกษายาวนานทำให้ฟีดเลอร์เชื่อว่า ผู้นำจะมีบทบาทภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่ง ได้แก่ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task - Oriented Leadership) หรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship - Oriented Leadership) ซึ่งสามารถวัดจากบุคลิกภาพและแรงจูงใจของ

ผู้นั้น โดยฟีดเลอร์ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพฉบับย่อขึ้น เรียกว่า “แบบวัดเพื่อนร่วมงานที่พึงประสงค์น้อยที่สุด” (Least Preferred Co-Worker scale) หรือเรียกย่อๆว่า แบบวัดแอลพีซี (LPC) ซึ่งเป็นการวัดที่มีลักษณะของการจำแนกความหมาย ซึ่งประกอบไปด้วยคำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้ามจำนวน 18 คู่ แต่ละคู่แบ่งออกเป็น 8 ช่วงคะแนน เช่น

น่าพึงพอใจ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่น่าพึงพอใจ
เป็นมิตร	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่เป็นมิตร
ยอมรับ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่ยอมรับ
ผ่อนคลาย	8	7	6	5	4	3	2	1	เคร่งเครียด

ฯลฯ

คะแนนที่ได้สามารถนำมาแปลผลได้ คือ ถ้าผู้นำที่ตอบได้คะแนน LPC สูง แสดงว่าผู้ตอบมีระดับความพึงพอใจในทางบวกต่อผู้ร่วมงาน และถ้าได้ LPC ต่ำ แสดงว่าผู้ตอบมีความพึงพอใจในทางลบต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งสามารถนำมาเป็นตัวบ่งชี้ถึงแรงจูงใจของผู้นำ

คะแนน LPC ที่ได้จะเป็นเครื่องบ่งชี้แบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ ถ้าผู้ตอบได้คะแนน LPC ต่ำ แสดงว่าผู้นั้นเป็นบุคคลที่มรแรงจูงใจมุ่งงาน (Task – Motivated) แต่ถ้าได้คะแนน LPC สูง ก็แสดงว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship – Motivated)

2. การควบคุมสถานการณ์ (Situation Control)

หลังจาก Fiedler ได้จำแนกผู้นำตามคะแนนของ LPC ซึ่งจะได้แบบของผู้นำ 2 ประเภท ตามที่ได้กล่าวแล้ว และโดยหลักการพื้นฐานของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้น พบว่าในบางสถานการณ์ ผู้นำที่มีคะแนน LPC สูง จะมีประสิทธิผลมากกว่า และในบางสถานการณ์ การเป็นผู้นำที่มี LPC ต่ำก็ จะเกิดประโยชน์มากที่สุด Fiedler (cited in Lunenburg & Omstein. 2000)

สรุปว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์และฟีดเลอร์ได้กำหนดให้สถานการณ์ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – Member Relations)

กล่าวถึง บรรยากาศของกลุ่ม และทัศนคติของสมาชิก และการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพเชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี

2.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure)

กล่าวถึง ธรรมชาติของงานว่าเป็นงานประจำที่มีโครงสร้างชัดเจน ต้องระบุภาระกิจชัดเจน มีวิธีการเพียงวิธีเดียว มีวิธีแก้ปัญหาที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน โดยแต่ละคนรับบทบาทหน้าที่แน่นอนว่าต้องทำอะไร ทำด้วยวิธีใด เป็นต้น ตรงกันข้ามกรณีที่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน ได้แก่ งานมีเป้าหมายคลุมเครือ มีวิธีการได้หลายวิธี ขาดวิธีแก้ปัญหาที่แน่นอน ขาดข้อมูลป้อนกลับ ความไม่ชัดเจนเหล่านี้จึงยากต่อการปฏิบัติงานของทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ในประเด็นการจัดโครงสร้างของงาน สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ คือ 1. ความชัดเจนของเป้าหมาย 2. ความหลากหลายของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย 3. ความสามารถตรวจสอบและการตัดสินใจ 4. ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา ดังนั้นถ้าองค์กรมีโครงสร้างของงานที่ชัดเจนผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากและผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2.3 อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power)

หมายถึง อำนาจที่มากับตำแหน่งที่ผู้ดำรงอยู่อย่างเป็นทางการ ซึ่งสามารถดูได้จากการที่ผู้นั้นมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการให้คุณให้โทษด้วยตนเอง หรือต้องเสนอการให้คุณให้โทษแก่ลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตน หรือสามารถเสนอแนะการโยกย้าย แต่งตั้งการดำรงตำแหน่งของลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตนให้มากเพียงไร สิ่งเหล่านี้บ่งชี้ถึงอำนาจในตำแหน่ง

พิดเลอร์ได้นำองค์ประกอบในการควบคุมสถานการณ์ทั้ง 3 ด้าน แต่ละด้านแบ่งเป็น ดี กับ ไม่ดี รวมเป็น 6 ด้าน ดังนี้

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก แบ่งเป็น ดี กับ ไม่ดี
- โครงสร้างของงาน แบ่งเป็น ชัดเจน กับ ไม่ชัดเจน
- อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ แบ่งเป็น มาก กับ น้อย

จากตัวแปลทั้งหมดนี้ เมื่อนำมาคละสลับกันจะได้สถานการณ์เฉพาะขึ้นมา 8 สถานการณ์ ซึ่งผู้นำสามารถควบคุมได้ตั้งแต่ระดับง่าย ปานกลาง และยาก ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 การจำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์

สถานการณ์ที่	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	โครงสร้างของงาน	อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ	ระดับของการควบคุม
1	ดี	ชัดเจน	มาก	สูงมาก
2	ดี	ชัดเจน	น้อย	สูง
3	ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	สูง
4	ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	ปานกลาง
5	ไม่ดี	ชัดเจน	มาก	ปานกลาง
6	ไม่ดี	ชัดเจน	น้อย	ปานกลาง
7	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	น้อย
8	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	น้อย

จากตาราง 1 ดังกล่าว สถานการณ์ที่ 1 เป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากที่สุด (Very Favorable) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำมีระดับการควบคุมสถานการณ์ได้สูงมาก เนื่องจากมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก มีโครงสร้างของงานที่ชัดเจน และผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งสูงมากในทางตรงกันข้ามในสถานการณ์ที่ 8 เป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำต่ำสุด (Very Unfavorable) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำมีระดับการควบคุมสถานการณ์ได้น้อยมาก เนื่องจากผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับสมาชิก งานมีโครงสร้างไม่ชัดเจน และผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งน้อยอีกด้วย ส่วนสถานการณ์ที่ 2 – 6 จะอยู่ตรงกลางระหว่างสถานการณ์ทั้งสองดังกล่าวแล้ว

กล่าวโดยสรุปสถานการณ์ทั้งแปดที่ฟีดเลอร์กำหนดขึ้นในตัวแบบ จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าแต่ละสถานการณ์เหล่านี้จะมีระดับความง่าย หรือยาก สถานการณ์ที่เอื้อ (Favorable) หรือสถานการณ์ที่ไม่เอื้อ (Unfavorable) ต่อผู้นำในการใช้อิทธิพลเพื่อให้เกิดประสิทธิผลแตกต่างกันเป็นลำดับโดยเริ่มจากสถานการณ์ที่ 1 ที่ผู้นำควบคุมได้ง่ายหรือเอื้อต่อผู้นำมากที่สุดแล้ว ลดหลั่นลงไปตามลำดับตั้งแต่ 2 – 8 โดยมีสถานการณ์ที่ 8 ที่ควบคุมได้ยากที่สุดซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่เอื้อหรือเอื้อต่อผู้นำน้อยที่สุด

3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับการจับคู่ที่เหมาะสมระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ (The Match: Style & Situation) ฟีดเลอร์ได้ศึกษาเพื่อจัดเทียบว่าในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น แบบของภาวะผู้นำประเภทใด เหมาะสมกับสถานการณ์ประเภทใด โดยได้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากกลุ่มต่างๆ และหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของกลุ่มกับแบบภาวะผู้นำพบว่า

- ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ ผู้นำที่เน้นงานเป็นหลักจะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์

- ในสถานการณ์ที่เชื่อต่อผู้นำในระดับปานกลาง ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้นงาน
- ในสถานการณ์ที่ไม่เชื่อต่อผู้นำ ผู้นำที่เน้นงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์

ประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness)

ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1967: 79) นิยามประสิทธิผลของผู้นำว่า เป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มและผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำ แม้อัตราการเปลี่ยนงาน ความพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ และการปรับตัวในการทำงาน จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler

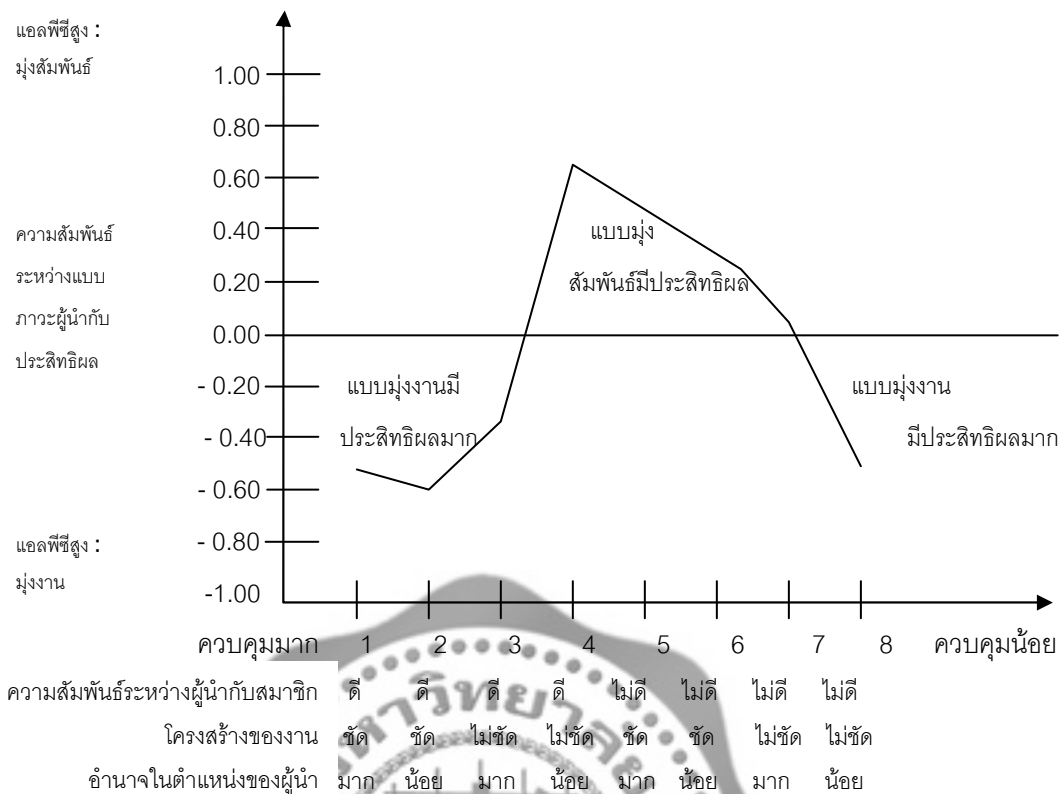
ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler (Fiedler's Contingency Theory of Leadership Effectiveness) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ โมเดลนี้จึงเป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์กรให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม

รูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์กรให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ในทฤษฎีของ Fiedler มี 2 ประการดังนี้

1. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความเกี่ยวข้องกับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน จะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

2. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก

ในการหาคำตอบว่าภาวะผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิผลสูงสุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เชื่อต่อผู้นำหรือสถานการณ์ที่ง่าย - ยาก ต่อการควบคุม ข้อมูลจากการศึกษาไม่น้อยกว่า 800 กลุ่ม ในช่วงเวลา 10 ปี โดยแต่ละกลุ่มจะหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม จากนั้นนำมาเขียนเป็นกราฟ โดยใช้ มัธยฐาน (Median) ของค่าสหสัมพันธ์ในแต่ละสถานการณ์ที่มีการควบคุมต่างกัน



ภาพประกอบ 4 ภาพที่สรุปตัวแบบการวิจัยตามสถานการณ์ของพีคเลอร์

(ที่มา : ศิริกมล สุขสงบ. 2548; อ้างอิงจาก สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544: 268.)

จากแผนภาพดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าความเหมาะสมของแบบภาวะผู้นำที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพสูงสุด จากผลการวิจัย พีคเลอร์จึงสรุปสาระสำคัญของทฤษฎีสถานการณ์ไว้ดังนี้

1. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงาน (มีแอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์
2. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (มีแอลพีซีสูง) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน
3. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงาน (มีแอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ : ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ในปี 1970 Martin G. Evan เป็นผู้ริเริ่มคิดทฤษฎีผู้นำนี้ขึ้นมา มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิถีทางเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมาย และทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยเฮาส์ (House. 1971) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาผลของพฤติกรรมผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ ต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดใกล้เคียงกับทฤษฎีความคาดหวัง (The Expectancy Theory) ดังที่เฮาส์ (House. 1971: 324) ได้กล่าวไว้ว่า "ผู้นำควรสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการเพิ่มค่าตอบแทนที่มีคุณค่าเป็นรางวัลที่เขาสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและควรช่วยให้หนทางสู่ความสำเร็จนั้นง่ายพอที่จะพยายามเดินไป โดยช่วยลดอุปสรรคและแก้ปัญหาของงานนอกจากนั้นควรเพิ่มโอกาสให้ลูกน้องแต่ละคนได้มีโอกาสที่จะมีความพึงพอใจที่จะประสบความสำเร็จเช่นนี้ รวมทั้งผู้นำควรสร้างความพึงพอใจให้กับลูกน้อง โดยเฉพาะความพึงพอใจในตัวผู้นำ" (Yukl. 1989: 99) หลักสำคัญของทฤษฎีนี้คือ มุ่งให้ผู้นำมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงกระตุ้น เพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

จากแนวคิดของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path – Goal Theory) นี้ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัวของพวกเขา ด้วยการทำให้ทางสู่เป้าหมายให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานเช่น เงิน งานที่น่าสนใจ การเลื่อนขั้น โอกาสเพื่อความเจริญก้าวหน้า และการพัฒนาตนเอง ซึ่งในการที่จะได้ผลดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องจำแนกบทบาทของตำแหน่งและงานอย่างชัดเจน ช่วยขจัดสิ่งขัดขวางการทำงานออกไป ให้การสนับสนุนให้ลูกน้องได้ร่วมกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนความพยายามและการร่วมมือของกลุ่มเพิ่มโอกาสเพื่อความพึงพอใจของลูกน้องแต่ละคนในการทำงานโดยไม่ควบคุมและกดดันภายในองค์การการจะให้ผลตอบแทนต้องชัดเจนและไม่ปิดบังหรือกีดกันสิ่งที่ลูกน้องหรือบุคคลอื่นมุ่งหวัง

ดังนั้นทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ดังนี้

2.1 พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย ได้นำเสนอลักษณะพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ (Daft. 1999: 103)

ตาราง 2 แสดงลักษณะพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)	แสดงถึงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน
2. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership)	ผู้นำกำหนดชี้ชัดเจนถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำจะวางแผนกำหนดตารางการปฏิบัติงานตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานและมาตรฐานพฤติกรรมยึดถือกฎเกณฑ์
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participation Leadership)	ผู้นำจะปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ตาราง 2 (ต่อ)

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ของงาน (Achievement Oriented Leadership)	ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย พฤติกรรมผู้นำเน้นการ ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง และการปรับปรุงการปฏิบัติปัจจุบัน โดยแสดง ถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยให้พวกเขาได้เรียนรู้ที่จะ ทำงานที่มีเป้าหมายสูงได้
--	--

2.2 สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

ตัวแปรในด้านสถานการณ์ของทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายนี้ ประกอบด้วยตัวแปร 2 ประเภท ซึ่งมีรายละเอียดที่จะนำเสนอต่อไปนี้ (วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว. 2551; อ้างอิงจาก Hoy & Miskel. 1987: 295.)

1. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา (Personal Characteristics of Subordinates) ประกอบด้วย

1.1 ความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความเข้าใจความเป็นอิสระ และการเปลี่ยนแปลง

1.2 ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความรู้ ทักษะและความถนัด

1.3 คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ระดับของความเชื่อถืออำนาจแห่งตน (Focus of control)

2. ความต้องการและแรงกดดันของสภาพแวดล้อม (Environmental Pressures & Demands) ตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้สถานการณ์น่าพึงพอใจโดยประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

2.1 โครงสร้างของงาน (Task Structure)

2.2 ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal Authority System) ได้แก่ กฎระเบียบที่ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 กลุ่มทำงาน (Work Group) กล่าวได้ว่า ผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายพยายามวางเส้นทางที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นที่สุด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์

จากการศึกษาวิจัย ได้ข้อค้นพบดังต่อไปนี้ (วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว. 2551; อ้างอิงจาก Luthans. 1992: 281.)

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบชี้หน้ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจมีความคลุมเครือ และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างมีความยืดหยุ่นหรือภารกิจนั้นไม่น่าพึงพอใจ

3. ในภารกิจที่ไม่ซ้ำซากและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงพอใจในผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมากกว่า

4. ในสถานการณ์ที่ภารกิจเป็นลักษณะไม่ซ้ำซากและมีความคลุมเครือ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่าความพยายามของพวกเขาจะได้รับผลตอบแทน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด

เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1970) ได้เสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์: ทฤษฎีวงจรชีวิต (Life-Cycle Theory) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีว่า “ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของ พฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล” (วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว, 2551; อ้างอิงจาก Hoy & Miskel, 1987:302.)

3.1 พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ ไม่ใช่บุคลิกภาพของผู้นำ ดังนั้นการให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำจึงแตกต่างไปจากทฤษฎีของฟีดเลอร์ ทฤษฎีนี้ได้ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากหลายๆทฤษฎี และกำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประการ คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว, 2551; อ้างอิงจาก Lunenburg & Ornstein, 1996:145.)

- พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสารทางเดียว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร

- พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสาร 2 ทาง โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านอารมณ์และสังคม เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยทางสถานการณ์: วุฒิ-ภาวะของผู้ปฏิบัติงาน (Situational Factor: Maturity Followers) เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด ใช้วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์และ

จำแนกวุฒิภาวะออกเป็น 2 ประเภท ดังต่อไปนี้ (วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว. 2551; อ้างอิงจาก Lunenburg & Ornstein. 1996:145.)

1. วุฒิภาวะด้านงาน (Job Maturity) เป็นวุฒิภาวะของบุคคลที่จะปฏิบัติงานซึ่งได้รับอิทธิพลจากการศึกษาและประสบการณ์ วุฒิภาวะของงานสามารถอธิบายได้ดังนี้

- ความสามารถในการทำงานเล็กน้อย (M1)
- ความสามารถในการทำงานบ้าง (M2)
- ความสามารถในการทำงานค่อนข้างมาก (M3)
- ความสามารถในการทำงานมากที่สุด (M4)

2. วุฒิภาวะด้านจิตใจ (Psychological Maturity) เป็นระดับแรงจูงใจของบุคคลที่สะท้อนถึงความต้องการความสำเร็จและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ วุฒิภาวะด้านจิตใจสามารถอธิบายได้ดังนี้

- แรงจูงใจในการทำงานน้อย (M1)
- แรงจูงใจในการทำงานบ้างในบางครั้ง (M2)
- แรงจูงใจในการทำงานบ่อย ๆ (M3)
- แรงจูงใจในการทำงานเป็นประจำหรือเสมอ ๆ (M4)

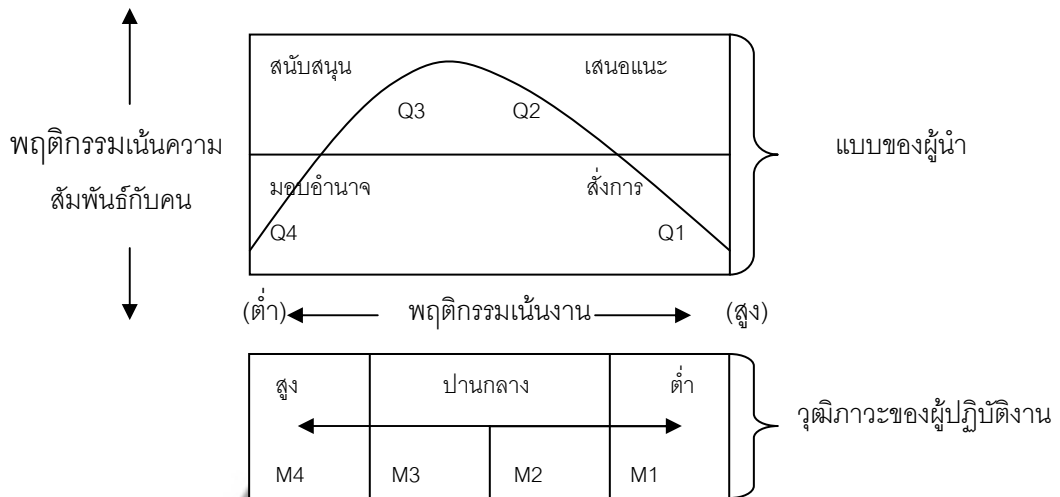
เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด กล่าวว่า วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานนี้เป็นเรื่องเฉพาะในตำแหน่ง อาจไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานนี้เป็นส่วนที่นำมากำหนดเป็นแบบของภาวะของผู้นำ 4 ประเภท ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

3.2 แบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style)

หัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เชย์ และ แบลนชาร์ด คือ การจับคู่สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำได้อย่างเหมาะสม รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐานได้แก่ (วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว. 2551; อ้างอิงจาก Daft. 1995:99.)

- ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานสูง แต่ความสัมพันธ์ต่ำและจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถน้อย
- ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูง และความสัมพันธ์สูงด้วย และจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถในระดับ ปานกลาง
- ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ แต่เน้นความสัมพันธ์สูง และจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถระดับปานกลาง แต่มีแรงจูงใจต่ำ

- ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ และความสัมพันธ์ต่ำด้วย ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความ สามารถและแรงจูงใจสูง



ภาพประกอบ 5 รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (ที่มา : วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว. 2551; อ้างอิงจาก Hoy & Miskel. 1987: 294.)

4. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom & Yetton


Vroom & Yetton (1964) ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดยมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสิ้น 7 - 8 คำถาม เพื่อจะประกอบในการเลือกแบบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

แบบการตัดสินใจของผู้นำ (Decision - Making Style)

แบบการตัดสินใจของผู้นำแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับอัตตาริปไตยสูงสุด จนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ระบุดังนี้

- A (Autocratic) เป็นลักษณะอัตตาริปไตย
- C (Consultation) เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ
- G (Group Decision) เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม
- และมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย ดังรายละเอียดในตาราง

ตาราง 3 แบบการตัดสินใจของผู้นำของ Vroom & Yetton

แบบการตัดสินใจ		คำอธิบาย
 ัฒตติธิปไตยสูงสูด ัฒตติธิปไตยสูงสูด	AI	ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น
	AII	ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
	CI	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาช่วยรับปัญหาเป็นรายบุคคล เพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำโดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ
	CII	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยรับปัญหาเป็นกลุ่มรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ
	GII	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยรับปัญหาเป็นกลุ่มบทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธาน ที่จะไม่เข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามที่ได้รับ การสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

(ที่มา : Vroom & Jago cited in Daft. 1999: 109)

รูปแบบของผู้นำ 5 แบบ จะเหมาะกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ผู้นำมีความแน่ใจว่าการตัดสินใจมีคุณภาพ
2. ผู้นำมีความแน่ใจว่าการตัดสินใจที่ทุกคนยอมรับเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

คำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ (Diagnostic Questions)

ในการพิจารณาว่าแบบภาวะผู้นำในระดับใดที่จะเหมาะสมในการตัดสินใจนั้น จะพิจารณาจากการตอบคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ในการตัดสินใจ 8 คำถาม คำถามเหล่านี้เกี่ยวข้องกับปัญหาระดับคุณภาพของการตัดสินใจที่ต้องการ และความสำคัญของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ ซึ่งคำถามทั้ง 8 คำถามนั้น ได้แก่ (Daft. 1999: 108)

1. ข้อเรียกร้องด้านคุณภาพ (Quality Requirement – QR) “คุณภาพของการตัดสินใจนี้สำคัญอย่างไร?”
2. ข้อเรียกร้องด้านการยอมรับ (Commitment Requirement – CR) “การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจ มีความสำคัญอย่างไร?”

3. ข้อมูลของผู้นำ (Leader's Information – LI) “ผู้นำมีข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่?”
4. โครงสร้างของปัญหา (Problem Structure – ST) “ปัญหาในการตัดสินใจนั้นมีโครงสร้างชัดเจนหรือไม่?” ถ้าปัญหามีโครงสร้างไม่ชัดเจน ผู้นำต้องให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมระบุมุมมองและแนวทางแก้ไขให้ชัดเจน
5. ความเป็นไปได้ของการยอมรับ (Commitment Probability – CP) “ถ้าผู้นำต้องตัดสินใจด้วยตนเอง มีเหตุผลเป็นไปได้อาจหรือไม่ที่ผู้บังคับบัญชาจะยอมรับ?”
6. ความสอดคล้องของเป้าหมาย (Goal Congruence – GC) “ผู้บังคับบัญชาร่วมกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุแก้ไขปัญหามั้ย?”
7. ความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา (Subordinate Conflict – CO) “มีความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาต่อแนวทางแก้ไขปัญหามั้ย?”
8. ข้อมูลของผู้บังคับบัญชา (Subordinate Information – SI) “ผู้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่?”

การเลือกแบบการตัดสินใจ

ตามแนวคิดของ Vroom & Yetton ผู้นำคนหนึ่งๆ สามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งในการบริหารงานที่มีประสิทธิผลผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม (วาโร เฟิงสวีสต์, ดร.วัลภา อารีรัตน์ และคณะ. 2549; อ้างอิงจาก Lunenburg & Ornstein. 1996:161.) การตัดสินใจแต่ละแบบได้รับการยอมรับเท่าเทียมกันในสถานการณ์ต่างๆ การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยอาจจะมีแง่ดีในการประหยัดเวลา และในบางสถานการณ์ก็ไม่ได้ลดคุณภาพหรือการยอมรับลงไป แต่อย่างไรก็ตาม ในสภาพการบริหารปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานมักจะเรียกร้องการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำอาจต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าที่เคยปฏิบัติมา (Daft. 1999: 110)

สรุป ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่สามารถใช้ศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ สติปัญญา มีการมองการณ์ไกล มีความเป็นธรรม โดยยึดธรรมประจำใจในการบริหารจัดการ มีความรับผิดชอบ เข้าใจความเป็นคนของผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อการที่ต้องพัฒนา ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ต่างกันขึ้นอยู่กับเป้าหมายของงานหรือกิจกรรม ปัญหา สถานการณ์และกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงทำให้ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มาเกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์สามารถสรุปได้ดังภาพต่อไปนี้

6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

แนวคิดเชิงบูรณาการ (Integrative Approach) การศึกษาเรื่องนี้ มีความแตกต่างไปจากเรื่องอื่น ๆ ซึ่งมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการรวบรวม (Integrating) ซึ่งเป็นแนวคิดการวิจัยที่มุ่งเน้นการบูรณาการแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีการประสมประสานคุณลักษณะต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การวิจัยภาวะผู้นำตามแนวคิดเชิงบูรณาการ จึงประกอบไปด้วยกรอบแนวคิดต่างๆ (Conceptual Framework) ในลักษณะการบูรณาการด้าน 1. คุณลักษณะ (Traits) 2. พฤติกรรม (Behavior) 3. อำนาจและอิทธิพล (Power & Influent) 4. สถานการณ์ (Situational) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำการพิสูจน์ภาวะผู้นำว่ามีผลต่อการทำงานขององค์การว่ามีมากน้อยเพียงใด

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล ลูสเซียร์ และแอคเซา (วาโร เฟ็งสวัสดี, ดร.วัลภา อารีรัตน์ และคณะ. 2549; อ้างอิงจาก Lussier & Achua. 2001.) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transaction & Transformational Leadership)

6.1 ผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership)

ผู้นำเชิงบารมี (วาโร เฟ็งสวัสดี, ดร.วัลภา อารีรัตน์ และคณะ. 2549; อ้างอิงจาก Luthans. 1998:355.) บารมี หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลมีบารมี ความเป็นผู้นำที่มีบารมีมีความสำคัญมากที่สุด บารมี คือ ความสามารถของผู้นำที่จะบันดาลความภูมิใจ ความศรัทธา และความเคารพ รับรู้สิ่งที่สำคัญอย่างแท้จริง และสามารถระบุนภารกิจหรือวิสัยทัศน์ที่บัลดาลใจผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพ

เป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวผู้นำประเภทนี้จะมีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าในสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ ปณิธานและเป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับคุณสมบัติหรือลักษณะพิเศษ (Charisma) ของผู้นำแต่ละบุคคลเป็นสำคัญอย่างไรก็ตามผู้นำตามแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี จะใช้ภาวะผู้นำของตนเป็น 4 ชั้น คือ

1. ผู้นำจะพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ที่น่าสนใจและแตกต่างไปจากแนวความคิดเดิม
2. ผู้นำจะพัฒนาฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักคิด มีวิสัยทัศน์ และสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้

3. ผู้นำจะสร้าง ความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากสมาชิก โดยแสดงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความรู้ความชำนาญ ความสำเร็จ กล้าเสี่ยง และการกระทำที่ไม่ธรรมดา

4. ผู้นำจะชี้ทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าถึงวิสัยทัศน์ โดยการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเอง

ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมีมีลักษณะ 5 ประการ (วาโร เฟ็งสวัสต์, ดร.วัลภา อารีรัตน์ และคณะ. 2549; อ้างอิงจาก นิตย สัมมาพันธ์. 2546.) ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์
2. สามารถอธิบาย หรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตน
3. กล้าเสี่ยงที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น
4. ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และ
5. กล้าแสดงออกในลักษณะที่แตกต่างผู้อื่น

แนวคิดของความเป็นผู้นำที่มีบารมีมีลักษณะคล้ายกับความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ แต่จากการศึกษาพบว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้ผู้นำมีบารมีได้ ความเป็นผู้นำที่มีบารมีจะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง และจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ผู้นำที่มีบารมีจะมีบทบาทสูง และช่วยแก้ไขปัญหาในสถานการณ์บางสถานการณ์ได้ดี เช่น สถานการณ์ที่ตึงเครียด หรือมีความไม่แน่นอนสูง เช่น สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเมือง ศาสนา หรือสถานการณ์สงคราม

6.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transactional & Transformation Leadership)ในปี ค.ศ.1978 เบอร์น (วาโร เฟ็งสวัสต์, ดร.วัลภา อารีรัตน์ และคณะ. 2549; อ้างอิงจาก Burns.1978.) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอโมทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพในผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทางการเมืองของตน โดยเบอร์นอธิบายภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพว่าเป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงามและพ้นจากสิ่งชั่วช้าทางอารมณ์ ผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก “ทำพอแค่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของเราวันนี้” ใครก็ได้ในองค์การจะอยู่ในตำแหน่ง หรืออยู่ในองค์การแบบใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเอนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา หรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็ได้ และใช้ในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไป โดยที่เบอร์นได้เขียนไว้ในหนังสือชื่อ “Leadership” โดยเสนอแนวคิดว่าภาวะผู้นำทางการเมืองนั้นมี 2 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นคิดค้น ติดต่อกับบุคคลอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า นั่นคือ ผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้น นอกจากผู้ตามจะยินยอมแล้วยังเกี่ยวข้องกับการยกระดับความเชื่อ ความต้องการ และค่านิยมของผู้ตามอีกด้วย ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ คือ ลักษณะของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างยกระดับซึ่งกันและกัน เปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้ตาม และเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม

Burns ยืนยันว่ากระบวนการการแลกเปลี่ยน และกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพจะช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำที่ดีที่สุด

ต่อมาในปี ค.ศ.1985 แบล (วาโร เฟ็งสวัสต์, ดร.วัลภา อารีรัตน์ และคณะ. 2549; อ้างอิงจาก Bass. 1985.) ได้ขยายแนวความคิดของ Burns มาใช้กับการบริหารองค์การ โดย Bass ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะพิจารณาวิธีพัฒนารักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นจะพยายามในการยกระดับเพื่อนร่วมงานผู้ตาม ลูกค้า หรือผู้รับบริการให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมา จากการปฏิบัติงาน การที่จะยกระดับได้ผู้นำต้องมองการณ์ไกล เชื่อมั่นในตนเอง สามารถที่จะอธิบายได้ว่าอะไรผิด อะไรถูก ไม่ใช่ทำในสิ่งที่คนทั้งหลายพอใจ Bass ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaderships)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวก ซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ และ 2) การบริหารงานแบบวางแผน (Bass & Avolio. 1990. อ้างอิงจาก วาโร เฟ็งสวัสต์, ดร.วัลภา อารีรัตน์ และคณะ. 2549) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้เงินเดือนขึ้น ได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การ

ให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีหรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูนในการใช้ความพยายาม การตรวจดูผลงานบ่อยครั้งและการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive)

1.2 การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้อาจแบ่งลักษณะได้ ดังนี้

- ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐาน ก็จะเข้าไปแก้ไขทันที
- ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leaderships)

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น เป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน หรือสันติภาพ เป็นต้น แทนที่จะมุ่งให้เกิดความกลัว ความโลภ ความอิจฉา หรือความเกลียดชัง ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นผู้นำที่องค์การนำไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกองค์การตระหนักว่าเป็นเป้าหมายทั้งหมดขององค์การควรจะเป็นอย่างไร และสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะสร้างสิ่งใหม่จากสิ่งเก่าที่มีอยู่ สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า สื่อสารให้สมาชิกในองค์การทราบเป้าหมายใหม่คืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leaderships) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ (วาโร เฟิงส์ว็สต์, ดร.วัลภา อารีรัตน์ และคณะ. 2549; อ้างอิงจาก Bass & Avolio. 1994.)

- ความเส่นหา
- การดลใจ
- การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน
- การกระตุ้นการใช้ปัญญา

ต่อมาได้มีการวิจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเบนเนิสและนาอันส (วาโร เฟ็งสวัสต์, ดร. วัลภา อารีรัตน์ และคณะ. 2549; อ้างอิงจาก Bennis & Nanus. 1985.) ได้ศึกษาผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์กร รัฐบาลและเอกชน 90 ราย พบว่าผู้นำส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้นำต้องใช้กระบวนการ และขั้นตอน ดังนี้

- การสร้างวิสัยทัศน์
- การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์
- การส่งเสริมการรับรู้ในองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดของเบนเนิสและนาอันส (Bennis & Nanus. 1985) แบสและเอโวลิโอ (Bass & Avolio. 1994) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างบารมี 3) การคำนึงถึง ความเป็นเอกบุคคล 4) การกระตุ้นปัญญา และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ว่าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต อธิบายและจูงใจผู้ตามให้มองเป็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกันมีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร บาร์เคอร์ (วาโร เฟ็งสวัสต์, ดร. วัลภา อารีรัตน์ และคณะ. 2549; อ้างอิงจาก Barker. 1992.) กล่าวว่าวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่ก่อให้เกิดพลังในองค์กร พลังจะนำไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยจะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่น่าเชื่อถือทำให้การหน้าที่ขององค์กรราบรื่น เป็นไปในทางเดียวกันทั้งองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะให้ทุกคนมองเป็นเป้าหมายหลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางความเป็นไปได้ และมีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จ หลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดจุดศูนย์รวมของสมาชิก ทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน

2. การสร้างบารมี (Charismatic) หมายถึงการที่อำนาจในตัวของผู้นำมีผลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมอุทิศตน โดยผู้ตามจะเชื่อว่า ความเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มหรือองค์กรได้ (House cited in Yuki. 1998) บารมีของผู้นำจะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษคือความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่ต่องหา เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา และสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของลูกน้องสามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration) จะเน้นที่การมุ่งพัฒนา

ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำ และช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว จะทำให้ได้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์การได้ดีขึ้น

4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผล ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในภารกิจประจำวันของพวกเขา

5. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) คือ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเอง ไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อองค์การ โดยการใช้วิธีการพูดโน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจและความต้องการมิตรสัมพันธ์ ซึ่งอาจจะทำโดย

- สร้างความมั่นใจ
- สร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ลูกน้องรับรู้ว่าสิ่งที่เขากระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร
- สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

แม้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองนี้ก็มีความเกี่ยวข้องกัน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสามารถจะมองได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ เป็นการขยายคุณลักษณะพิเศษกว่าในการบรรลุเป้าหมายของผู้นำ ผู้ตามกลุ่มและองค์การ (วาโรเพ็งสวัสดิ์, ดร.วัลภา อารีรัตน์ และคณะ. 2549; อ้างอิงจาก Bass & Avolio. 1990.) อีกทั้งจากการวิเคราะห์โดยทฤษฎีบุคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์และพัฒนาจะแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่เชื่อมต่อระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นพัฒนาการของมนุษย์ในระดับที่สูงกว่า มีคุณค่ากว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตลอดจน Bass ยังได้ให้แง่คิดว่าผู้นำคนเดียวกันสามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลาที่แตกต่างกัน ยูคัล (Yukl. 1998) อีกทั้งภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่

มากกว่า ที่คาดหวังไว้ (วาโร เฟ็งส์วส์ดี, ดร.วัลภา อารีรัตน์ และคณะ. 2549; อ้างอิงจาก Bass & Avolio. 1990.)

ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leaders) กับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) โดยที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะจูงใจผู้ตามของตนเองด้วยการดึงดูดความสนใจให้มาอยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตัว ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำทางการเมืองเสนอข้อแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นว่า จะให้งานให้ตำแหน่ง เงินอุดหนุน หรือให้ผลตอบแทนจากรัฐแก่หัวคะแนนที่ช่วยหาเสียงทำให้ตนได้รับเลือกตั้ง หรือผู้นำบริษัทเสนอทั้งข้อแลกเปลี่ยนการขึ้นเงินเดือนหรือตำแหน่งหน้าทำงาน เมื่อลูกน้องขยันขันแข็งและมีผลงานดีเยี่ยม เป็นต้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกี่ยวข้องกับเรื่องค่านิยมเช่นกัน แต่เป็นค่านิยมที่สอดคล้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) เช่น แลกเปลี่ยนอย่างเป็นธรรม อย่างซื่อสัตย์ อย่างมีความรับผิดชอบและค่านิยมอื่นที่มีเกี่ยวข้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน เป็นต้น

จากทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น นักวิชาการต่าง พยายามศึกษาแตกต่างกันไป หลายแนวคิด แต่ละแนวคิดล้วนมีจุดเด่น จุดด้อย แตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะต้องเลือกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์แต่อย่างไรก็ตามแต่ละแนวคิด ทฤษฎีล้วนมีประโยชน์ต่อผู้นำทั้งสิ้น แนวคิดหลักของแต่ละทฤษฎีเป็น ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะซึ่งเน้นคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำเช่น ลักษณะทางกายสติปัญญา ทักษะผู้นำ แนวคิดนี้จะตอบคำถามว่าผู้นำคือใคร
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยพิจารณาจากแบบของภาวะผู้นำ เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และของมหาวิทยาลัยโอไฮโอไฮสเดทที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็นแบบมุ่งงานและมุ่งคน ทฤษฎีตายายภาวะผู้นำของ Black Mouton ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำเชิงพฤติกรรมนี้จะอธิบายว่าผู้นำทำอะไรหรือควรทำอะไร และผลลัพธ์ที่ตามมาจากการกระทำของผู้นำ
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เน้นการปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างถูกต้อง เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ House & other ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom & Yetton อย่างไรก็ตามแนวคิดทฤษฎีนี้จะพยายามใช้วิธีการยึดหยุ่นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีการผสมผสานแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำหนดขึ้นมา
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นความพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิง

พฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล

ประสิทธิผลขององค์กร

ความหมายของประสิทธิผลขององค์กร

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผล (Effectiveness) ไว้ดังนี้

เรดดิน (Reddin. 1971) ได้นิยามว่า “Effectiveness is the extent to which a manager achieves the output requirements of the position” หรือประสิทธิผลเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกระทำของผู้บริหารให้ผลงานบรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวัง งานของนักบริหารจะต้องเน้นอยู่ที่ประสิทธิผลกับผลงานหรือผลผลิตที่นักบริหารได้กระทำในสถานการณ์หนึ่ง โดยใช้วิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ผลงานมากขึ้นเรื่อยๆหรือให้ได้ผลงานมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

เชสเตอร์ (Chester. 1938) ได้กล่าวถึงคำว่า ประสิทธิภาพ ว่าประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น เพื่อที่จะมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การดำเนินงานที่เรียกว่าก่อให้เกิดประสิทธิผลนั้น ก็คือการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เดวิด เจ ลอว์เลส (David J. Lawless. 1972: 388) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้สำหรับวัดวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ว่า เมื่อปฏิบัติแล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้ตั้งไว้หรือไม่

ปริทัศน์ ไชคไพบูลย์ (2548; อ้างอิงจาก สมพงษ์. 2536.) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลักเป็นการนำเอาผลงานที่สำเร็จดังที่คาดหวังไว้มาพิจารณา และความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนี้อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพ

ปริทัศน์ ไชคไพบูลย์(2548; อ้างอิงจาก มัชวาท. 2536.) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากร บริหารอย่างคุ้มค่าสมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานและองค์กรโดยส่วนรวม สามารถปรับตัว และพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประสิทธิภาพองค์กร (Organizational Effectiveness) คือความสามารถในการบริหารดำเนินการงานขององค์กรให้ก้าวหน้า มีการปฏิบัติงานตรงตามหน้าที่ที่องค์กรกำหนดไว้ ทำให้

องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ และการรักษาสภาพองค์การให้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ประสิทธิผลขององค์การ (Organization Effectiveness)

ประสิทธิผลขององค์การ ประกอบด้วย ความมีประสิทธิภาพของบุคคลของแต่ละกลุ่มรวมกัน มุมมองความมีประสิทธิภาพขององค์การ จะพิจารณาว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์การนั้นมีมากกว่าผลบวกของความมีประสิทธิภาพของบุคคลและของกลุ่มรวมกัน องค์การนั้นก็จะมีผลการดำเนินงานที่ดี ความมีประสิทธิภาพขององค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์การที่ผู้จัดการจะประเมินผลของบุคคลและของกลุ่มโดยประเมินจากการดำเนินงาน โดยพิจารณาถึงองค์ประกอบที่จะสามารถนำไปเปลี่ยนแปลงตัวองค์การเองไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ องค์ประกอบของความมีประสิทธิภาพขององค์การมี 8 ประการ ที่นำมาใช้ในการประเมินความมีประสิทธิภาพขององค์การมีดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการหากำไร เป็นเครื่องวัดได้หลายทาง เช่น กำไรจำนวนมากเปอร์เซ็นต์ กำไรจากการขายทั้งหมด และจำนวนเงินที่ต้องจ่ายให้ผู้ถือหุ้นในบริษัท
2. การเจริญเติบโต เป็นเครื่องวัดความแตกต่างกันได้หลายทาง เช่น กำไรเพิ่มขึ้นรายได้เพิ่มขึ้น และการเจริญเติบโตในพื้นที่ใหม่
3. การได้มาของทรัพยากร ความสามารถขององค์การในการได้ทรัพยากรมาซึ่งได้มาจากการกระทำ หน้าที่ ทรัพยากรได้จากทุน คน หรือความคิดใหม่
4. ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถขององค์การในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของผู้ผลิต ผู้บริโภค คู่แข่งขันและคณงานขององค์กร
5. นวัตกรรม ความสามารถขององค์การในการปรับปรุงรูปแบบของผลิตภัณฑ์ใหม่ รูปแบบบริการใหม่ เทคโนโลยีใหม่ และระบบการจัดการใหม่
6. ผลผลิต ประสิทธิภาพขององค์การในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการให้มีคุณภาพสูง ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่ำ
7. ความพอใจผู้บริโภค/ลูกค้า ความพอใจผู้บริโภค หรือลูกค้ากับผลิตภัณฑ์หรือการที่ผู้จัดการโดยองค์การความพอใจของลูกค้า/ความไว้วางใจ เป็นความพอใจและความไว้วางใจในองค์การระหว่างสมาชิกด้วยกัน

ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ (Determinants of Organizational Effectiveness)

มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับประสิทธิผลขององค์การโดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลัก คือ

1. ลักษณะสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานภายในขององค์การ เช่น การพยากรณ์ ความซับซ้อน ความเป็นปรปักษ์
2. ลักษณะขององค์การ เช่น โครงสร้าง เทคโนโลยี ขนาด อายุ เป็นต้น

3. ลักษณะเฉพาะของสมาชิกในองค์การ เช่น จุดมุ่งหมาย ความเชี่ยวชาญ หรือทักษะ แรงจูงใจทัศนคติ ค่านิยม เป็นต้น

4. นโยบายและวิธีการจัดการที่องค์การนำมาใช้ภายในองค์การ เช่น กลยุทธ์ รางวัลการควบคุมการติดต่อสื่อสาร ความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ เป็นต้น

ลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิผล

องค์การที่มีประสิทธิผล (Effective Organizations) เป็นองค์การที่ถือได้ว่ามีความมั่นคง มีประสิทธิภาพ และมีความเจริญงอกงาม นั้นหมายความว่าองค์การที่มีประสิทธิผล หมายถึง องค์การที่สามารถผสมผสานความต้องการของบุคคล หรือความต้องการของสมาชิกในองค์การกับความต้องการ หรือเป้าหมายขององค์การ โดยสามารถให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นักวิชาการจำนวนมากได้พยายามค้นหา และได้เสนอองค์ประกอบหรือเครื่องมือที่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การแตกต่างกันไป ซึ่งเครื่องมือหรือตัวแปรบางตัวให้ความสำคัญในเรื่องของการวางแผน แต่บางตัวให้ความสำคัญในเรื่องของผลผลิตหรือการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม ขวัญกำลังใจ ความยืดหยุ่น เพราะฉะนั้นความมีประสิทธิผลจะขึ้นอยู่กับความสำคัญของลักษณะขององค์การว่ามีลักษณะเช่นไร เช่น องค์การเอกชนจะให้ความสำคัญต่อรายได้หรือกำไร องค์การที่เป็นของส่วนราชการซึ่งไม่สามารถประเมินผลผลิตเป็นผลกำไรแบบเอกชนได้ ก็จะทำให้ให้ความสำคัญกับตัวแปรอื่น เช่น การติดต่อสื่อสาร การผสมผสานว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิผล

ลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การได้กล่าวไว้ว่า เกณฑ์ในการวินิจฉัยขององค์การที่มีประสิทธิผลคือ ความร่วมมือช่วยกันทำงานโดยมุ่งสู่จุดหมาย และความรู้สึกเป็นอิสระในการเสนอข้อคิดเห็นจากความรู้สึกของตนในการแก้ไขปัญหา การแก้ปัญหานั้นจะเป็นการปฏิบัติที่มุ่งต่อผลอย่างแท้จริง และบรรยากาศการทำงานเป็นแบบให้ความร่วมมือช่วยเหลือ เกื้อกูลเป็นไปอย่างอิสระโดยเต็มใจ และไม่ถูกบังคับ โดยสรุปลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิผล ต้องมีลักษณะดังนี้ (อริย ค่ายา. 2551; อ้างอิงจาก พิทยา บวรวัฒนา. 2526.)

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ สามารถผสมผสานความต้องการของสมาชิกในองค์การได้
2. การปรับตัวขององค์การต้องให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น
3. การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพทางสังคม
4. ผลผลิตที่สูงขององค์การ

Milton (อริย ค่ายา. 2551; อ้างอิงจาก Milton. 1981: 481.) เสนอว่าเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การในระยะสั้น คือ

1. ความสามารถในการผลิตผลผลิต (Output) ตามที่ตลาดต้องการ เช่น จำนวนนิสิตที่จบ การศึกษาความสามารถในการให้บริการแก่ผู้ป่วย
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อวัตถุดิบเข้าวัดเป็นราคาต่อหน่วย
3. ความพึงพอใจ (Satisfaction) โดยวัดจากทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน การย้ายงาน การขาดงาน ความเฉื่อยชา และข้อข้องใจ

จากความหมาย แนวความคิด ทฤษฎี ข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการ หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เครื่องบ่งชี้ คือ ความสามารถในการผลิตและความพึงพอใจ

ตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ 4 ประการ คือ

1. โครงสร้างขององค์การ พิจารณาได้จากการกระจายอำนาจ การแบ่งงานตามความชำนาญ ขนาดขององค์กร ขนาดของหน่วยงานและเทคโนโลยีขององค์การ ซึ่งพิจารณาได้จากการปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์ และความรู้
2. สภาพแวดล้อมขององค์การ คือ สิ่งแวดล้อมภายนอก กับสิ่งแวดล้อมภายในหรือบรรยากาศขององค์การซึ่งมีตัวบ่งชี้คือ ความร่วมมือจากบุคคล หน่วยงานการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐในการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับคดีพิเศษ
3. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน พิจารณาจาก การวางแผนที่มีเป้าหมายที่แน่นอน การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร การเข้าถึงข้อมูลพื้นฐานภาวะผู้นำและการตัดสินใจ ความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน การปรับตัวขององค์การ และการริเริ่มสิ่งใหม่
4. บุคลากรหรือชุดปฏิบัติการในการดำเนินคดีพิเศษ พิจารณาจากความผูกพันต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงาน โดยตัวบ่งชี้ของการปฏิบัติงาน คือ ความสามารถในการทำงาน ความชัดเจนของบทบาทพนักงาน การจูงใจ ขวัญและกำลังใจ

แนวทางการประเมินประสิทธิผลขององค์การ

นักทฤษฎีองค์การได้พยายามร่วมกันศึกษา ค้นคว้าและเสนอแนวคิดในการวิเคราะห์วิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินประสิทธิผลขององค์การซึ่งสรุปได้ 3 แนวทางที่สำคัญ (อริย คำยา. 2551; อังอิงจาก ภรณ์ มหานนท์. 2529.) ซึ่งในที่นี้จะได้นำกล่าวถึงรายละเอียดในแต่ละแนวทางโดยสังเขปดังนี้

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) การวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การตามแนวทางนี้มีหลักว่า ประสิทธิภาพขององค์การ อยู่ที่ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายสุดท้ายขององค์การ โดยพบว่าตัวแปรที่จะใช้เป็น

เกณฑ์บ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ประกอบด้วย (อริย คำยา. 2551; อ้างอิงจาก ภรณ์ มหา นนท์. 2529.)

- ความสามารถในการผลิตขององค์กร (Productivity)
- ความยืดหยุ่นขององค์กร (Flexibility) ในรูปของความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นนอกองค์กร
- การปราศจากความตึงเครียด (Strain) หรือการขัดแย้งรุนแรงระหว่างกลุ่มย่อยใน องค์กรหรือระหว่างหน่วยงานในองค์กร

แนวความคิดในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งเน้นที่เป้าหมาย แม้ว่าจะเป็นที่นิยมกัน มาก แต่ในทางปฏิบัติมีจุดอ่อนหลายประการ (อริย คำยา. 2551; อ้างอิงจาก ลมัย ทองเรือง. 2543.) เช่น เป้าหมายทั่วไปขององค์กรมีความแตกต่างกับเป้าหมายปฏิบัติการ องค์กรมักจะมีเป้าหมาย หลายเป้าหมายพร้อมๆกันไป และบางครั้งเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย ในระยะยาวเพราะสภาพแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2. การประเมินประสิทธิภาพในแง่ของระบบทรัพยากร (The system – Resource Model of Organizational Effectiveness)

แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิดซึ่งประกอบไปด้วยส่วนต่างๆที่มีความสัมพันธ์ต่อกันตลอดเวลา ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งเกิดขัดข้องจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นๆใน องค์กรทั้งหมด ดังนั้น การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรตามแนวคิดนี้ จะเน้นถึงความสามารถของ องค์กรในด้านปัจจัยนำเข้า เช่น คน เงิน ที่จำเป็นในการผลิตและความสามารถขององค์กรในการ แปรปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นปัจจัยนำออก ตลอดจนสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทั้งนี้ โดยจะต้องมีการทดแทน และปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพดีพร้อมเสมอในการปฏิบัติงาน เช่น การให้มีการฝึกอบรม พนักงานเพิ่มเพื่อพูนความรู้ หรือความสามารถในการสรรหาบุคลากรมาทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง รวมทั้งความสามารถขององค์กรในการพยากรณ์ทรัพยากรประเภทต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุ และสิ่ง อื่น ๆ ขององค์กรในอนาคต

ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์กรในแง่ของระบบทรัพยากร จึงหมายถึง ความสามารถของ องค์กรในการตอบสนองข้อเรียกร้องที่เกิดจากสภาพแวดล้อม องค์กรจะมีประสิทธิภาพสูงที่สุดก็ต่อเมื่อ องค์กรสามารถแสวงหาประโยชน์สูงสุดได้จากตำแหน่งที่ทำการต่อรองและใช้ประโยชน์จากการได้มา ซึ่งทรัพยากร (Resource Procurement) มากที่สุด

อย่างไรก็ตามปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งของการวัดประสิทธิภาพขององค์กร โดยใช้ แนวความคิดระบบทรัพยากร คือ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กร เช่น “ความสามารถขององค์กรใน

การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม” เป็นตัวแปรที่วัดได้ยากมาก แม้จะสร้างมาตรวัดตัวแปรได้แต่คงหาข้อยุติไม่ได้ว่าเป็นมาตรวัดที่ถูกต้องสมบูรณ์แล้ว (ลมัย ทองเรือง. 2543. อ้างอิงจาก อริย คำยา. 2551) และข้อบกพร่องอีกข้อหนึ่ง คือ การเน้นที่ปัจจัยนำเข้าทำให้ปัจจัยที่เหลือไม่ได้รับการเอาใจใส่เท่าที่ควร (อริย คำยา. 2551; อ้างอิงจาก Hoy & Miskel. 1991.) ดังนั้นจึงนำไปสู่การประเมินผลวิธีที่สาม คือ การใช้หลายเกณฑ์เป็นเครื่องประเมินประสิทธิผลขององค์การ

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Organizational Effectiveness) เป็นวิธีการที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทั้งในแง่ของนักวิชาการ และนำไปใช้ในทางปฏิบัติด้วย แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าตัวแปรที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์การไม่ได้มีเพียงตัวแปรเดียว ผู้ที่ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การด้วยวิธีนี้ได้แก่

แนวคิดของ Caplow (วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว. 2551; อ้างอิงจาก Caplow. 1964.) กล่าวว่าแนวคิดนี้ สามารถใช้ในการวิเคราะห์ห้องค์การทุกประเภท หรือ ทุกขนาด ไม่ว่าจะตั้งอยู่ในแหล่งที่มีวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี หรือประวัติศาสตร์อย่างไร และเพื่อนำไปสู่การคาดคะเนที่เป็นประโยชน์ให้กว้างขวางขึ้น แนวคิดของ Caplow เสนอแนะว่าประสิทธิผลขององค์การสององค์การหรือองค์การเดียวในระยะเวลาที่ต่างกันสามารถเอามาเปรียบเทียบกันได้ และประเมินผลโดยวัดจากตัวแปร 4 ตัวแปรด้วยกันคือ

1. ความมั่นคง (Stability) หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การ และความสามารถมีโอกาสเลื่อนสูงขึ้นตามคุณภาพของงาน การวัดความมั่นคงขององค์การ หมายถึง การวัดความสามารถขององค์การในการธำรงรักษา (Maintenance) โครงสร้างขององค์การไว้ การรักษาไว้ซึ่งสภาพและ การพัฒนาโครงสร้างรวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งทรัพยากร (Acquiring Resources) การใช้ตัวป้อนอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติอย่างมีเหตุผลและการรักษาระเบียบกิจกรรมทั้งหมดนี้มุ่งไปสู่องค์การซึ่งสามารถควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การได้สำเร็จ

2. ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียว (Integration) หมายถึง ความสามารถในการประสานงาน ทำให้องค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน

3. ความสมัครใจ (Voluntarism) หมายถึงความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมมากเกินไป

4. ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจ และปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงาน ความสามารถในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

แนวคิดของ Gibson, Ivancevich & Donnelly (อภิญา ตั้งเจริญยิ่ง. 2548; อ้างอิงจาก Gibson, Ivancevich & Donnelly. 1994.) โดยแนวคิดนี้ได้นำมามิติของเวลา (Time Dimension) เข้ามา

ผนวกในการวัดประสิทธิผลขององค์การด้วย กล่าวคือ การวิเคราะห์ห้องค์การจะต้องวิเคราะห์กระบวนการหรือวงจรของการนำทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยหรือตัวป้อนมาจัดการให้ออกมาเป็นผลกลับสู่สภาพแวดล้อมผ่านระยะเวลา เครื่องบ่งชี้ดังกล่าวอาจแยกออกตามเวลาได้ดังนี้

1. เครื่องบ่งชี้ในระยะสั้น (Short – Term) พิจารณาจาก

1.1 การผลิต (Production) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการผลิตผลผลิตในปริมาณและคุณภาพซึ่งสภาพแวดล้อมต้องการ การวัดการผลิตนั้นรวมถึงผลกำไร (Profit) การขาย (Sale) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) เครื่องวัดเหล่านี้สัมพันธ์โดยตรงต่อผลผลิตซึ่งถูกใช้โดยลูกค้าขององค์การ

1.2 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์โดยเปรียบเทียบปัจจัยการผลิตที่เป็นตัวป้อน ได้แก่ วัตถุดิบ เงิน คน ฯลฯ ต่อผลผลิตที่ได้รับ โดยมีกระบวนการผลิตเป็นตัวกลางในการแปรปัจจัยให้เป็นผลผลิต

1.3 ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถขององค์การที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ หรือตอบสนองต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันหรือในภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต่อไปได้

1.4 ความพอใจ (Satisfaction) หมายถึง การที่องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจพิจารณาได้จาก ทัศนคติของพนักงาน การเปลี่ยนงาน การขาดงาน ความเฉื่อยชา และความทุกข์ใจต่างๆ

2. เครื่องบ่งชี้ในระยะกลาง (Intermediate) พิจารณาจาก

2.1 การแข่งขัน (Competitiveness) หมายถึง การดำรงอยู่ของธุรกิจในตลาดที่สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม ทั้งในด้านการผลิต คุณภาพของสินค้า และความยืดหยุ่นขององค์การรวมถึงการได้รับผลกระทบเมื่อมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามา

2.2 การพัฒนา (Development) หมายถึง กระบวนการซึ่งพยายามเพิ่มพูนสมรรถนะแก่องค์การด้วยการผสมผสานความปรารถนาของบุคคลเข้ากับเป้าหมายขององค์การซึ่งต้องกระทำอย่างมีแบบแผน อันได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาโครงสร้าง กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนเป้าหมาย บทบาทและหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนี้การพัฒนายังเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงระบบย่อยขององค์การให้ดีขึ้น เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ

3. เครื่องบ่งชี้ในระยะยาว (Long – Term) พิจารณาจากความอยู่รอดขององค์การ (Survival)

กล่าวคือ การอยู่รอดขององค์การมีเกณฑ์พิจารณา 2 ด้าน คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับข้อเรียกร้องของสภาพแวดล้อม และการรักษาสภาพการดำเนินงานขององค์การให้เป็นระบบหรือ

กระบวนการต่อไปในอนาคต เช่น คุณค่าขององค์การต่อสมาชิกและสังคม องค์การจะต้องไม่สร้าง ความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป แนวการประเมินประสิทธิผลของ Gibson, Ivancevich & Donnelly (อภิญา ตั้งเจริญย้ง. 2548; อ้างอิงจาก Gibson, Ivancevich & Donnelly. 1994.) ใช้แนวคิดทฤษฎีระบบที่ว่า องค์การเป็นระบบเปิดที่ต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม รวมทั้งมิติของเวลาเพื่อทดสอบว่าองค์การจะ สามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมหรือไม่ โดยเสนอแนวคิดว่าการที่องค์การจะต้องสัมพันธ์กับ สภาพแวดล้อมจึงมีผลทำให้้องค์การจะต้องมีความสามารถในการผลิตผลผลิตให้มีปริมาณและ คุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความจำกัดของทรัพยากร และ จะต้องตอบสนองความต้องการของทั้งคนภายในและภายนอกองค์การ พร้อมทั้งจะต้องมีการพัฒนา และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้้องค์การมีคุณค่าเพื่ออยู่รอดในสังคมได้ (อริย คำยา. 2551; อ้างอิงจาก ประพันธ์ พุทธานู. 2543.)

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดของการประเมินประสิทธิผลขององค์การข้างต้น สรุปได้ว่าการ ประเมินประสิทธิผลของ้องค์การนั้น สามารถกระทำได้หลายแนวทาง ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดการประเมิน ประสิทธิภาพโดยใช้หลายเกณฑ์เป็นแนวทางในการศึกษา เนื่องจากแนวคิดนี้ได้ ครอบคลุมถึงแนวคิด การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมายและในแง่ของระบบทรัพยากรเข้าไว้ด้วยกันแล้ว โดยได้นำ แนวคิดของ Gibson, Ivancevich & Donnelly (อภิญา ตั้งเจริญย้ง. 2548; อ้างอิงจาก Gibson, Ivancevich & Donnelly. 1994.) มาใช้ในการประเมินประสิทธิผลของ้องค์การ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มี ความสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ทันต่อ สภาพแวดล้อมรอบๆ้องค์การ ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลา

ประสิทธิผลของทีมงาน

แนวคิดทฤษฎีของ Zander

Zander (ปริทัศน์ โชคไพบูลย์. 2548; อ้างอิงจาก Zander. 1994.) กล่าวว่า ้องค์ประกอบใน การนำ ไปสู่ผลงานและความพึงพอใจของสมาชิกอันจะนำ ไปสู่ประสิทธิผลในการทำ งานเป็นทีม สามารถแบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ความเข้าใจในการทำ งานเป็นทีม ได้แก่ ความเข้าใจตรงกันในงาน ในบทบาทในวิธีทำ งาน และกระบวนการทำ งานเป็นทีม ดังต่อไปนี้

- เป้าหมาย (Goals) สมาชิกมีความรับผิดชอบในการทำ งานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน แต่สิ่งสำคัญที่มักจะถูกลืมเสมอ คือ การที่สมาชิกต่างมีเป้าหมายของตนเอง ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้อง ระบุให้ชัดเจนถึงเป้าหมายของงานที่จะทำ เพื่อให้สมาชิกภายในทีมได้รับรู้และจัดการวางแผนงานให้ ถูกต้อง

- บทบาท (Roles) การจัดการเกี่ยวกับบทบาทของสมาชิกในทีมงานเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม
 - กระบวนการทำงาน (Procedures) กระบวนการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ควรต้องมีการตรวจสอบกระบวนการทำงาน
2. ทักษะในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การระดมความคิดเห็น การรับฟังความคิดเห็น การวางแผน การแบ่งงาน การประสานงาน ความร่วมมือและความมุ่งมั่นในการทำงาน รวมทั้งผู้นำกับการพัฒนาทีม การที่ทีมจะประสบผลสำเร็จได้ ภายในทีมจะต้องมีการประชุม
 3. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม (Relationship) การทำงานเป็นทีมจะบรรลุผลสำเร็จได้ จำต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมเมื่อทำงานร่วมกันนานเข้ามักจะไม่ใช่คอยอยากทำงานร่วมกัน จึงจำเป็นอย่างมากที่จะต้องหาวิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ปัญหาความร่วมมือกันทำงานของสมาชิกในทีมอาจจะมาจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้
 - ความไว้วางใจ สามารถที่มารวมกันเป็นทีมเพื่อทำงานร่วมกัน จำเป็นต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันไม่ดูถูกซึ่งกันและกัน ยอมรับในความสามารถและคุณค่าของสมาชิกในทีม โดยเฉพาะผู้ที่ป็นหัวหน้าทีมควรให้ความไว้วางใจสมาชิกในทีมว่าสามารถจะทำงานตามที่ตกลงใจร่วมกันได้ และหากมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นก็จะสามารถช่วยกันขจัดได้
 - การเสียสละในการทำงานร่วมกันเป็นทีม บางครั้งสมาชิกบางคนจำเป็นต้องเสียสละเพื่อส่วนรวมบ้าง เช่น การสละแรงกาย การมีงานมากขึ้น หรือบางครั้งก็ต้องเสียสละเงินทอง เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกรณีที่เป็นการให้ผลตอบแทนเป็นทีมมิใช่รายบุคคล เมื่อทำงานร่วมกันเสร็จแล้วผลตอบแทนที่ได้ควรให้แก่ทีม มิใช่ให้แก่ผู้หนึ่งผู้ใด
 - การสร้างค่านิยมในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในทีม การปลูกฝังค่านิยมดังกล่าวนี้ กระทำ ได้ด้วยการให้ผู้นำเป็นผู้ให้การสนับสนุน มีการกระจายงานและกระจายความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ความหมายของทีม

Katzenbach & Smith (1993) ให้ความหมายไว้ว่า ทีม คือ กลุ่มคนขนาดเล็กที่มีบุคคล ซึ่งมีทักษะที่หลากหลายมีความผูกพันต่อเป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน และรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน

Bennett (1994 cited in Ingram, Teare, Scheuing, & Armistead. 1997) ให้ความหมายไว้ว่า ทีม คือ กลุ่มที่มีลักษณะพิเศษประเภทหนึ่ง ซึ่งก็คือสมาชิกในกลุ่มต่างเห็นพ้องในเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้นร่วมกัน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (ปอแก้ว จันทคุณ. 2551; อ้างอิงจาก วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2536.) ให้ความหมายไว้ว่า ทีม คือ การที่บุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น

สุกานดา ตปนียางกูร (ปอแก้ว จันทคุณ. 2551; อ้างอิงจาก สุกานดา ตปนียางกูร. 2538.) ให้ความหมายไว้ว่า ทีม คือ ลักษณะกลุ่มที่ปฏิบัติงานที่มีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และรู้บทบาทหน้าที่ที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สุนันทา เลาहनันท์ (2549) ให้ความหมายไว้ว่า ทีม คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น

จากนิยามต่าง ๆ เหล่านี้ จึงได้สรุปความหมายของทีมที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มการทำงานที่มีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ความหมายของประสิทธิผลของทีม

Hofer & Schendal (1986 cited in Ingram, Teare, Scheuing, & Armistead. 1997) ให้นิยามไว้ว่า ประสิทธิผลของทีม เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และมีความเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยประสิทธิผลเป็นระดับความสอดคล้องระหว่างสภาพความเป็นจริงและความปรารถนาให้เกิดขึ้นของผลผลิต

Hackman (1987 cited in Kwak, 2004) ให้ความหมายไว้ว่าประสิทธิผลของทีม หมายถึง ผลลัพธ์จากการทำงานของทีมที่เท่ากับหรือสูงกว่ามาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ โดยทีมที่มีประสิทธิผลควรที่จะเพิ่มหรือดำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันของสมาชิกทีม

สุพรรณิ ไพรัชเวทย์ (ราตรี วงษ์ดิษฐ์. 2547; อ้างอิงจาก สุพรรณิ ไพรัชเวทย์. 2543.) กล่าวว่า ประสิทธิผลของทีม คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของทีม ซึ่งหมายถึง วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ล่วงหน้าของทีมนั้นๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ความสำเร็จประสิทธิผลจึงเกี่ยวข้องกับทั้งผลผลิตและผลลัพธ์

ณัฐพันธ์ (2542. อ้างอิงจาก ปรีทัศน์ โชคไพบูลย์. 2548) กล่าวว่า ทีม (Team) หรือทีมงาน (Teamwork) หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและเป็นการรวมตัวที่ จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพันและความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ ทีมงาน ไม่ได้เกิดจากการรวมตัวของสมาชิกและการทำงานด้วยกันเท่านั้น แต่ทีมงานจะมีลักษณะที่สำคัญ คือ สมาชิกทุกคนจะต้องเข้าใจ และเห็นพ้องต้องกันในภารกิจต่างๆ โดยที่สมาชิกต้อง ปฏิบัติตามกฎ

เกณฑ์และบรรทัดฐานของกลุ่มที่ทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้นซึ่งเป็นเสมือนกรอบในการปฏิบัติภารกิจให้เสร็จสมบูรณ์ โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ ความสำเร็จของทีม

“กลุ่ม” จะเป็นระบบที่เกิดขึ้นจากคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมตัวกันปกติการทำงานในกลุ่ม อาจจะมีการพึ่งพาอาศัยกันในระดับหนึ่ง โดยสมาชิกในกลุ่มยังคงต้องปฏิบัติงานของตนตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา แทนที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม กลุ่มงานอาจจะไม่มีความจำเป็นต้องทำงานที่ต้องใช้ความพยายามของสมาชิกด้วยกันอย่างสมบูรณ์ แต่การปฏิบัติงานของทีมงานจะต้องการความร่วมมือร่วมใจ ความผูกพันซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วมของมวลสมาชิกมากขึ้น โดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิกแต่ละคน ดังนั้นสมาชิกของกลุ่มจึงทำงาน โดยการรวมงานของแต่ละคน แต่ไม่มีการประสานพลังความสามารถและความพยายามร่วมกันเหมือนกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งต้องอาศัยการประสานความพยายามของแต่ละคนในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานในระดับที่มากกว่าการเอาผลงานของแต่ละคนมารวมกัน โดยแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 ความแตกต่างระหว่างกลุ่มและทีมงาน

กลุ่ม	ทีมงาน
1. ก่อตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ หรือเกิดจากการรวมตัวของสมาชิก	1. ก่อตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ
2. สมาชิกรวมตัวเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือความสนใจร่วมกันโดยไม่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ	2. สมาชิกรวมตัวเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม / องค์การร่วมกันและพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ
3. ระยะเวลาไม่แน่นอน อาจจะเพียงระยะสั้นๆ หรือยาวนาน	3. มักจะมีระยะเวลาในการรวมตัวที่แน่นอนและชัดเจน
4. โครงสร้างของกลุ่มไม่ซับซ้อน และเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ	4. โครงสร้างของทีมมีความเป็นทางการ และมีความสัมพันธ์ของสมาชิกอย่างซับซ้อน
5. สมาชิกของกลุ่ม จะมาจากพื้นฐานความสนใจที่ใกล้เคียงกัน มารวมตัวในการทำ สิ่งที่สนใจร่วมกัน	5. สมาชิกในทีมอาจจะมาจากพื้นฐานที่ต่างกันมารวมตัวเพื่อประสานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานร่วมกัน
6. สมาชิกปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่กำหนดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ	6. สมาชิกจะมีบรรทัดฐาน กฎเกณฑ์ในการทำงานร่วมกัน
7. สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนทางจิตใจ เช่นความพอใจ ความภาคภูมิใจ	7. สมาชิกจะได้รับรางวัลที่เป็นทางการและความผูกพันในทีมงาน ซึ่งทำให้บุคคลพอใจในทีมและผลงาน

ตาราง 4 (ต่อ)

8. มีการคัดเลือกและยอมรับผู้นำ อย่างไม่เป็นทางการ	8. มีการแต่งตั้งผู้นำอย่างเป็นทางการ แต่อาจจะผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ อย่างไม่เป็นทางการ
9. การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และขยายตัวตามความสัมพันธ์ทางสังคม	9. มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
10. สมาชิกจะทำงานกันตามความเหมาะสมของสถานการณ์	10. สมาชิกทำงานอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กัน
11. มีการควบคุมโดยใช้การคว่ำบาตรจากสมาชิกในกลุ่ม	11. มีการควบคุมทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามบรรทัดฐานของทีม

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของทีม หมายถึง ผลลัพธ์จากการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในทีมที่จะบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ตั้งไว้ อาจสูงกว่าหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

การประเมินประสิทธิผลของทีม

ในการประเมินประสิทธิผลของทีม มีนักวิชาการหลายท่านได้สร้างแนวทางในการประเมินไว้หลายแนวทาง สามารถสรุปเป็น 2 แนวทาง คือ การประเมินเชิงอัตวิสัย (Subjective) และการประเมินเชิงภววิสัย (Objective) (Kwak, 2004) กล่าวคือ การประเมินเชิงอัตวิสัย เป็นการประเมินตามความรู้สึกหรือการรับรู้ของสมาชิกทีมและผู้นำทีม (Baily, 1997; Hyatt & Ruddy, 1997 cited in Kwak, 2004) สำหรับการประเมินเชิงภววิสัย เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมจากการใช้การวิเคราะห์ด้านการเงิน การผลิต หรือข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า งานวิจัยส่วนมากนิยมใช้การประเมินประสิทธิผลทีมเชิงอัตวิสัยมากกว่าการประเมินเชิงภววิสัย ซึ่งมีแนวคิดที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

Kreitner & Kinichi (ราตรี วงษ์ดิษฐ์, 2547; อ้างอิงจาก Kreitner & Kinichi, 1992.) ได้พิจารณาประสิทธิผลของทีมจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่

1. ผลการดำเนินงาน (Performance) เป็นผลงานที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการให้การยอมรับต่อผลผลิตหรือบริการที่ได้รับจากทีม
2. ความสามารถในการดำรงไว้ซึ่งการทำงานเป็นทีม (Team Viability) เกิดจากการที่สมาชิกทีมมีความพึงพอใจในทีมงาน เต็มใจให้ความร่วมมือ และพร้อมให้ความช่วยเหลือทีมงานอย่างเต็มความสามารถและต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การประเมินประสิทธิผลของทีม ยังรวมถึงการประเมินจากปัจจัยภายใน (Internal Measures) และปัจจัยภายนอก (External Measures) (Baily. 1997; Bottom & Baloff. 1994; Hyatt & Ruddy. 1997 cited in Kwak. 2004) กล่าวคือ ปัจจัยภายใน เป็นการมุ่งเน้นการประเมินจากทัศนคติของสมาชิกทีมต่อผลการปฏิบัติงานของทีม สำหรับปัจจัยภายนอก อาศัยการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของทีมจากลูกค้า ผู้นำขององค์กร และผู้บริหาร ซึ่งเป็นมุมมองที่แตกต่างจากการประเมินจากสมาชิกทีม

Kwak (2004) ได้พิจารณาประสิทธิผลของทีมจากการประเมินเชิงอัตวิสัยร่วมกับการประเมินปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

1. ความพึงพอใจในงานของสมาชิกทีม (Team member Job Satisfaction) เป็นการประเมินความพึงพอใจในทางบวกหรือลบของสมาชิกทีม ที่มีต่องานหรือบริบทของงาน ซึ่งประกอบด้วยลักษณะของกระบวนการในการทำงาน การออกแบบงาน และบริบทของงาน

2. ความคิดเห็นของสมาชิกทีมเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม (Team Member Judgment of Effectiveness) ในการมีส่วนร่วมและการพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยพิจารณาจาก งานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน การมีเป้าหมายร่วมกัน ผลลัพธ์จากการทำงาน และผลตอบแทนที่ได้รับ

3. ความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม (Manager Judgment of Effectiveness) ในการมีส่วนร่วมและการพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยพิจารณาจาก งานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน การมีเป้าหมายร่วมกัน ผลลัพธ์จากการทำงาน และผลตอบแทนที่ได้รับ

8. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงการใช้ต้นทุนหรือปัจจัยนำเข้าให้น้อยที่สุดและประหยัดเวลามากที่สุด “ประสิทธิภาพ” เป็นคำศัพท์ที่ใช้กันอย่างกว้างขวางไม่ว่าจะเป็นการบริหารธุรกิจและรัฐกิจ

ความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 หมายถึง “ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน” ทั้งนี้สำนักงาน ก.พ. ก็ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความหมายของ “ประสิทธิภาพ” ไว้ในเอกสารประกอบเสนอคณะรัฐมนตรีของสำนักงาน ก.พ. (2538. 2) ว่าประสิทธิภาพการทำงาน โดยทั่วไปจะ หมายถึง การทำงานที่ประหยัด ได้ผลงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพ คุ่มค่ากับการใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน อุปกรณ์ และเวลา ดังนั้น ประสิทธิภาพ (Efficiency) จึงหมายถึง อัตราความแตกต่างระหว่างปัจจัยนำเข้า(Input) และผลผลิตที่ออกมา (Output) และเห็นว่า “ประสิทธิภาพ” สามารถมองได้ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. แง่มุมของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต (Input) เช่น การใช้ทรัพยากรทั้ง เงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
 2. แง่มุมของกระบวนการบริหาร (Process) เช่น การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกสบายกว่าเดิม
 3. แง่มุมของผลลัพธ์ เช่น การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไรทันเวลา ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และบริการเป็นที่พอใจของลูกค้า
- อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้คำจำกัดความและความหมายในเรื่องของประสิทธิภาพ ดังนี้

ไรอัน และ สมิท (Ryan & Smith. 1954: 276) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคคล (Human Efficiency) ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงานซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้นจะพิจารณาได้จากการทำงานของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังงาน กับผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้น ๆ

มิลเล็ท (Millett. 1954: 4) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ ว่าหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานดังกล่าว ซึ่งความพึงพอใจนั้นหมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก

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

กู๊ด (Good. 1973: 193) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า คือ ความสามารถที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนาโดยใช้เวลา และความพยายามเล็กน้อยก็สามารถให้ผลงานสำเร็จได้อย่างสมบูรณ์

กิตติพงษ์ ศิริพร (2551; อ้างอิงจาก จำลักษ์ณ์ ขุนพลแก้ว, ศุภชัย อาชีวะระงับโรค และคณะ. 2544: 148) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรต่างๆอย่างคุ้มค่าโดยไม่ให้เกิดความสูญเปล่าหรือสูญเสียก็คือ ปัจจัยที่ใช้ในการผลิต ซึ่งได้แก่ แรงงาน เครื่องจักร วัตถุดิบ เวลา และอื่นๆ โดยทั่วไปแล้วเราจะพิจารณาเรื่องประสิทธิภาพจากปัจจัยการผลิตที่ใช้จริงกับปัจจัยการผลิตมาตรฐาน ผลที่ได้คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ โดยคำนวณจากสมการดังนี้

$$\bullet \text{ ประสิทธิภาพ} = (\text{ปัจจัยการผลิตมาตรฐาน} / \text{ปัจจัยการผลิตที่ใช้จริง}) \times 100$$

กิตติพงษ์ ศิริพร (2551; อ้างอิงจาก กฤษฏ์ อุทัยรัตน์. 2545: 351.) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพ เป็นดัชนีที่ใช้วัดผลการผลิตสินค้าหรือบริการในจุดที่ค่าใช้จ่ายต่ำสุดเท่าที่สามารถกระทำได้ โดย ผลผลิตที่ได้รับต้องมีคุณภาพตามที่กำหนดจากสมการ ดังนี้

- ประสิทธิภาพ (Efficiency) = ผลผลิต (Output) / ปัจจัยนำเข้า (Input)

ส่วนคำว่าประสิทธิผล เป็นการพิจารณาว่าผลผลิตมีสัดส่วนอย่างไรในการทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ จากสมการ ดังนี้

- ประสิทธิผล (Effectiveness) = ผลผลิต (Output) / เป้าหมาย (Objective)

วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว (2551; อ้างอิงจาก อรุณ รัชธรรม. 2545.) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่นำเข้า (Input) กับผลที่ได้รับ (Output) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่นำเข้ากับผลผลิตที่ได้ออกมา ถ้าผลผลิตที่ออกมาได้มากกว่า ทรัพยากร ที่นำเข้า หมายความว่าองค์การได้เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานขึ้นแล้ว (มองในแง่ของกระบวนการหรือวิธีการผลิต) หมายความว่าองค์การได้เพิ่มประสิทธิภาพขึ้นเช่นกัน

ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่าการจัดการเกี่ยวพันกับการค้นหาวิธีการใช้ต้นทุนทางด้านทรัพยากร น้อยที่สุด ดังนั้นวิธีการหาประสิทธิภาพจึงสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$E = \frac{(I - O) + S}{I}$$

เมื่อ

E	คือ	ประสิทธิภาพของงาน (Efficiency)
O	คือ	ผลิตผลหรือผลงานที่ได้รับ (Output)
I	คือ	ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (Input)
S	คือ	ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (Satisfaction)

ปริทัศน์ โชคไพบุลย์ (2548; อ้างอิงจาก สมพงษ์. 2521.) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ ว่า คือ การดำเนินงานให้เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การทำงานที่ต้องการให้ ได้รับประโยชน์สูงสุดและการทำงานที่พิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพหรือไม่ ก็พิจารณาได้จากผลของ งาน

ภวนัย เกษบุญชู (2550; อ้างอิงจาก ติน ปรัชญพฤทธิ. 2535: 130.) ได้ให้ความหมายไว้ใน หนังสือ “ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์” ว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสนับสนุนให้มีวิธีการ บริหารที่จะได้รับผลมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นก็คือ การลดค่าใช้จ่ายด้านวัตถุ และ บุคลากรลงในขณะที่พยายามเพิ่มความแม่นยำ ความเร็ว และความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น คำว่าประสิทธิภาพนี้จะมีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่าประสิทธิผล ประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึง ระดับคนที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ได้มากน้อยเพียงใด

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2538: 2) กล่าวถึงประสิทธิภาพว่า เป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิต และผลลัพธ์ (Output) ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และการบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ปริญา ลักษณะานนท์ และสมชาย หิรัญกิตติ (2547: 91-92) ได้ให้ความหมายไว้ในหนังสือ ศัพท์การบริหารว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) มีหลายความหมาย คือ

1. ความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ที่ต้องการ ด้วยการใช้พลังงาน เวลา วัสดุ หรือปัจจัยอื่นๆ ต่ำที่สุด และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้ามา (Input) และผลที่ออกมา (Output) เพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำที่สุด
2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ภูวนัย เกษนุกฤษ (2550; อ้างอิงจาก ธงชัย สันติวงษ์. 2541: 30.) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีสมรรถนะสามารถมีระบบการทำงานสร้างสมทรัพยากร และความมั่งคั่งเก็บไว้ในเพื่อการขยายตัวต่อไปและเพื่อเอาไว้สำหรับรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤติการณ์จากภายนอกได้ด้วย

นอกจากนี้แล้ว ธงชัย สันติวงษ์ ยังได้รวบรวมความคิดของนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคำว่า “ประสิทธิผลขององค์การ” (Organizational Effectiveness) และ “ประสิทธิภาพขององค์การ” (Organizational Efficiency) ไว้ว่า “ประสิทธิผล” หมายถึงความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไป และสามารถบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่องค์การตั้งไว้ ส่วน “ประสิทธิภาพ” หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แค่ไหนในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

ประสิทธิภาพย่อมมีส่วนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลสูง การจัดการที่ดีจึงต้องคำนึงถึงหลักที่ว่า การบริหารที่ไร้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือมีประสิทธิผลแต่ขาดประสิทธิภาพ มีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา หากผู้บริหารไม่ตระหนักและคอยระมัดระวังอย่างเพียงพอ หลักการนี้ย่อมเป็นข้อเตือนใจที่ผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังอย่างยิ่ง (ธงชัย สันติวงษ์. 2538: 29-31)

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไป และสามารถบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่องค์การตั้งไว้ได้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แค่ไหนในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

โดยหลักการแล้วองค์การควรมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันแต่ก็ปรากฏให้เห็นบ่อยครั้งว่าเมื่อองค์การสามารถทำได้เพียงอย่างเดียวคือ องค์การบางแห่งอาจทำให้มีประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายได้ แต่กลับมีการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง หรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบริหารการจัดการ ความรวดเร็ว การลดต้นทุน การประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และคน เพื่อให้องค์กรดำเนินการอย่างได้อย่างหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

จากทบทวนความคิดที่เกี่ยวกับ “ประสิทธิภาพ” ของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาในข้างต้นนั้น อาจกล่าวว่า “ประสิทธิภาพ” สามารถมองได้ 2 แง่มุม คือ เมื่อมองในเชิงธุรกิจ “ประสิทธิภาพ” จะหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า(Input) กับผลผลิต(Output) ที่ได้รับหากการใช้วัตถุดิบที่เป็นปัจจัยนำเข้าในการผลิตที่น้อย และระบบให้ผลผลิตมีมูลค่าสูงกว่า มูลค่าของวัตถุดิบตั้งต้นบวกกับค่าดำเนินการ โดยที่มูลค่าของผลผลิตยิ่งสูงกว่าการลงทุนมากเท่าใดย่อมแสดงถึงประสิทธิภาพที่สูงของการผลิตนั้น แต่ถ้ามองในอีกแง่หนึ่งในเชิงของการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้ “ประสิทธิภาพ” จะหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการทำงานที่ถูกต้อง รวดเร็วกว่าเดิม และทันตามกำหนดเวลา นอกจากนี้ ยังต้องใช้ทรัพยากรทั้ง คนและอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสม คุ่มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งมีการนำเทคนิคต่าง ๆ เข้ามาใช้เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงานลง เกิดความสะดวกมากขึ้น งานต่าง ๆ สามารถเสร็จได้ทันตามกำหนดเวลาที่วางไว้ ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ (ผู้บังคับบัญชา) และเกิดการสูญเสียต่อทรัพยากรน้อยที่สุด ซึ่งถ้าผลการปฏิบัติงานดี ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดี ก็ถือว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” ของงานวิจัยในครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษาของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาถึงตัวแปรที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความและความหมายในเรื่องของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

ซาลินิค (Zaleanick, 1958: 40.) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงานจะดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติว่าจะได้รับการตอบสนองของความต้องการทั้งภายนอกและภายใน (External & Internal) มาก

น้อยเพียงใด ซึ่งถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองมาก การปฏิบัติงานก็ย่อมมีประสิทธิภาพมากด้วยเช่นกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความต้องการภายนอก ได้แก่

1. รายได้หรือค่าตอบแทน
2. ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
4. ตำแหน่งหน้าที่

ความต้องการภายใน ได้แก่

1. ความต้องการเข้าหมู่คณะ
2. ความต้องการแสดงความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรักใคร่

ทวนัย เกษบุณชู (2550; อ้างอิงจาก สมยศ นาวิการ. 2529: 6.) กล่าวถึงแนวความคิดของปีเตอร์ (Peters) ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์การว่า มีดังต่อไปนี้ คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งภายในองค์การ โอกาส และอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (Structures) การมีโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ระบบ (Systems) ระบบขององค์การช่วยให้บรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (Styles) แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
5. บุคลากร (Staff) ผู้ร่วมงาน
6. ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยม (Shared Values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์การ

ทวนัย เกษบุณชู (2550; อ้างอิงจาก Kast & Rosenweig) ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลงานและประสิทธิภาพของการบริหารงานมีอยู่ทั้งสิ้น 32 ประการด้วยกัน คือ

1. การพัฒนาเทคโนโลยีและวัตุดิบ
2. ผลงานของคนงาน
3. ความสามารถของคนงาน
4. ความรู้ ซึ่งรวมถึงการศึกษา ประสบการณ์ การฝึกอบรม และความสนใจของคนงาน
5. ทักษะ ซึ่งรวมทั้งความถนัดและบุคลิกภาพ
6. การจูงใจ

7. สภาพการทำงาน ซึ่งรวมถึงการวางผังงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ ทางระบายอากาศ ระยะเวลาหยุดพัก ความปลอดภัย และแม้กระทั่งเสียงดนตรี
8. ความต้องการส่วนบุคคล
9. กิจกรรมในและนอกเวลางาน ทั้งนี้ รวมถึงการรับรู้ในสถานการณ์ ระดับความไฝ่ฝันของบุคคล ประเภทของงานที่ทำ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้โอกาสจะมีความแตกต่างออกไปตามเพศด้วย
10. จังหวะชีวิต ทั้งนี้ รวมถึงสภาพเศรษฐกิจโดยทั่วไป และสถานการณ์แวดล้อมของแต่ละบุคคล
11. สภาพทางสังคม
12. องค์การที่เป็นทางการ
13. โครงสร้างองค์การ
14. บรรยากาศของภาวะผู้นำ
15. ประสิทธิภาพขององค์การ
16. นโยบายการบริหารงานบุคคล ซึ่งรวมถึงเนื้อหาของงาน การบรรจุแต่งตั้งการคัดเลือกบุคคลากร ระดับเงินเดือนและค่าจ้าง การบำรุงขวัญ การประเมินและวัดผลงาน และการฝึกอบรม
17. การสื่อข้อความ
18. สภาพแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจงของงานและเวลา
19. องค์การที่ไม่เป็นทางการ
20. ขนาดขององค์การ
21. ความเหนียวแน่นของกลุ่มและองค์การ
22. วัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์การ
23. ผู้นำองค์การ
24. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
25. ทักษะในการวางแผน และความรู้ทางด้านเทคนิค
26. ประเภทของภาวะผู้นำ
27. การบริหารงานแบบยถากรรม (laissez-faire)
28. การควบคุมงานอย่างใกล้ชิดหรือแบบเผด็จการโดยการเน้นงาน
29. การควบคุมงานแบบประชาธิปไตย โดยเน้นจิตใจของคนงานเป็นหลัก
30. การมีส่วนร่วม
31. ผลรวมตั้งแต่ ข้อ (1) ถึงข้อ (30)
32. สภาพแรงงาน

ภูวนัย เกษนุญช (2550; อ้างอิงจาก Dubrin.) กล่าวว่า การที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นนั้น ผู้ปฏิบัติงานควรมีทักษะและเทคนิคดังต่อไปนี้

1. ตั้งวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน
2. การจัดลำดับความสำคัญก่อน - หลังของการปฏิบัติงาน
3. การเน้นภารกิจที่ให้ผลผลิตสูง
4. การขจัดภารกิจที่จะให้ผลผลิตต่ำ ลดลง หรือหมดสิ้นไป
5. การจัดเวลาสำหรับแต่ละภารกิจเอาไว้
6. การเผื่อเวลาเอาไว้สำหรับภารกิจที่อาจจะกินเวลานาน
7. การปฏิบัติภารกิจที่คล้ายคลึงกันในช่วงเวลาเดียวกัน
8. การปฏิบัติภารกิจแต่ละประเภทต่อหนึ่งครั้ง
9. การขจัดปัญหาทวนใจเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้หมดไป
10. การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานแทน หากเห็นว่าผู้ที่มีความเหมาะสม
11. การปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่สามารถทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด
12. การใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยจัดตารางการทำงาน
13. การแบ่งชอยงานออกเป็นส่วน ๆ เพื่อสะดวกในการปฏิบัติ
14. การใช้เวลาให้เป็นประโยชน์สูงสุด
15. การกำหนดเวลาแล้วเสร็จของแต่ละงานเอาไว้
16. การหยุดปฏิบัติงานเมื่อเห็นว่าจะก่อให้เกิดผลผลิตต่ำ

ภูวนัย เกษนุญช (2550; อ้างอิงจาก Leibenstein.) ได้รายงานว่าการปรับปรุงด้านแรงงานสัมพันธ์ หรือการปรับปรุงปัจจัยทางด้านจิตวิทยา มีส่วนทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณงานเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 30 และอัตราการลาออกจากงานลดลงถึง ร้อยละ 20 และถ้าพิจารณาจากแง่มุมของทฤษฎีกลุ่มจะเห็นได้ว่าลักษณะของกลุ่มมีส่วนทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันประมาณร้อยละ 7-18 กล่าวคือ

1. กลุ่มเล็กจะปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มใหญ่
2. กลุ่มคณงานที่เป็นเพื่อนกันจะสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มคณงานที่มีได้เป็นเพื่อนกัน
3. กลุ่มที่ได้รับการกำกับดูแลอยู่ห่าง ๆ จะสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มที่ได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิด
4. กลุ่มที่ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานที่ตนกำลังทำอยู่ จะมีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มที่มีได้รับข้อมูลข่าวสารเช่นนั้น

5. กลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยชั่วโมง จะมีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานมากชั่วโมง

จากที่กล่าวมาในข้างต้น ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายสาเหตุทั้งที่ส่งผลกระทบทางตรงและทางอ้อม ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น

1. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ในเรื่องของสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ที่จะส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย และความพึงพอใจในการทำงาน รวมทั้งเกิดความคล่องตัวในการทำงานการปกครองบังคับบัญชา หรือการบริหารองค์การ ต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจน ใช้ระบบคุณธรรมในการบริหาร การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว สามารถลดขั้นตอนในการทำงานได้เป็นอย่างดี

2. ปัจจัยภายใน ได้แก่ การได้คนที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ มาทำงานตรงตามตำแหน่งงาน การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้เกิดแนวความคิด หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การสร้างขวัญและแรงจูงใจ ด้วยการให้สวัสดิการ หรือรางวัลตอบแทน เพื่อให้ผลของงานเกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดตามเป้าหมายที่วางไว้

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลเกิดจากสภาพของลักษณะทางประชากรศาสตร์ของแต่ละคนที่แตกต่างกันคือ การที่คนมีสภาพร่างกาย จิตใจ การศึกษา ความรู้ ความสามารถและความถนัดแตกต่างกัน รวมทั้งพฤติกรรมของมนุษย์ที่ชี้ให้เห็นถึงความต้องการของบุคคล ทั้งความต้องการทางกาย ทางจิตใจ และทางสังคม ดังนั้นการจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งช่วยกระตุ้น ผลักดัน และชักจูงให้บุคคลทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป้าหมายความสำเร็จขององค์กร คือ การมีประสิทธิผลในการดำเนินงานซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรและพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร การบริหารบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของความสำเร็จขององค์กร

ผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษา เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีผู้ให้คำนิยามหรือให้ความหมายของคำว่า ผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและตรงตัวไว้ค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นจึงได้สรุปรวมจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่างๆ ได้ดังนี้

Beach (1970) ได้ให้ความหมายว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการทำงานของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความมีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของเขาจากการทำงาน

มัลลิกา ต้นสอน (2544; อ้างอิงจาก Blumberg & Pringle. 1982.) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของหน้าที่ 3 ประการ คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติงาน (Capacity to Perform) โอกาสที่จะปฏิบัติงาน (Opportunity to Perform) และความต้องการที่จะปฏิบัติงาน (Willingness to Perform)

กิริดา พุ่มพงษ์ (2551; อ้างอิงจาก Steers. 1987.) ได้กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลทำงานสำเร็จลุล่วงหรือทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งครอบคลุมถึงผลผลิตของงาน และด้านอื่น ๆ เช่น การคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

Mathis & Jackson (2000) ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ผลของการพิจารณาตัดสินว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้และมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงผลการประเมิน

ปราณี ภัคดีไพบุลย์ผล (2540) ได้ให้ความหมายว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณค่าและความสามารถของบุคคลที่มีต่อองค์กรนั้นๆ โดยสามารถประเมินได้จากการเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้

เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล (2542) ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ทักษะคิดหรือการรับรู้ของหัวหน้างานที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดของตนเอง โดยแสดงออกมาเป็นคะแนน การพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ที่บริษัทได้กำหนดไว้ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด

สุพรรณมา ประทุมวัน (2544) อธิบายว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลของการทำงานของบุคคลทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และพฤติกรรมการทำงานที่แสดงให้เห็นถึง ความรู้ ความสามารถ คุณค่า และความสำเร็จของบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งการที่จะบอกได้ว่าบุคคลใดมีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่นั้นก็โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลกับมาตรฐานการทำงานที่ได้กำหนดไว้

เบญจมาศ โรจนธนิกิจ (2546) ให้ความหมายว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ของงานของแต่ละบุคคล ที่มีความสัมพันธ์กับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีประสิทธิภาพประสิทธิผลตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และยังเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล

ดังนั้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่งว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยมีเกณฑ์การประเมิน ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของงาน
2. คุณภาพของงาน

3. ความสามารถเกี่ยวกับงาน
4. ความสามารถใน การใช้อุปกรณ์และเครื่องมือ
5. ทักษะในการสื่อสาร
6. ความเชื่อถือไว้ใจได้
7. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
8. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
9. การปฏิบัติตามกฎและระเบียบ
10. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
11. ความรับผิดชอบ
12. การปรับตัว
13. การควบคุมอารมณ์
14. ความตรงต่อเวลา

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักทฤษฎี นักเขียน นักวิชาการ นักวิจัยและนักปฏิบัติจำนวนมากต่างให้คำจำกัดความของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลากหลายและกว้างขวาง ดังนี้

กิริดา พุ่มพงษ์ (2551; อ้างอิงจาก Beach, 1970.) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินอย่างเป็นระบบของบุคคลแต่ละราย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541; อ้างอิงจาก Slocum, 1982.) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินผลการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งการค้นหาแนวทางที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานเหล่านั้นให้ดีขึ้น

Kubr & Prokopenko (1992) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ขบวนการประเมินประสิทธิภาพงานเทียบกับมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในงานที่เกี่ยวข้องหรือวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดขึ้นโดยใช้รายละเอียดของงาน หรือข้อกำหนดในงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

ชนะ เกษโกศล (2542) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Appraisal) คือ การติดตามผลการทำงานของพนักงานว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะทราบถึงความสามารถในการทำงานของพนักงาน เมื่อได้รับมอบหมายภาระหน้าที่การงานไปแล้ว ก็ย่อมที่จะต้องปฏิบัติภารกิจนั้นให้ลุล่วงไปโดยเรียบร้อย ตามปริมาณ คุณภาพ เวลาที่กำหนดไว้ นอกจากนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานยังครอบคลุมไปถึงคุณสมบัติอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ของพนักงานอีกด้วย เช่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบในงาน ความขยันหมั่นเพียร ความมานะอดทน ความมีน้ำใจ ความเสียสละต่อส่วนรวม เป็นต้น

สุนันทา เลาหนันท์ (2542) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ตรวจสอบสมรรถภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้กับวัตถุประสงค์ หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ รวมถึงมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

มัลลิกา ต้นสอน (2544) อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการตั้งเกณฑ์ และมาตรฐานการติดตาม ตรวจสอบ และสรุปผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลว่าเป็นไปตามเกณฑ์ และมาตรฐานงานที่กำหนดขึ้นหรือไม่ เพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคล และใช้เป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการตัดสินใจของผู้บริหาร

เบญจมาศ ไรจน์ธนกิจ (2546) สรุปว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อวัดคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานว่าปฏิบัติได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขผลการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเอง

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการประเมินการทำงานของบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานเพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีอยู่หลายองค์ประกอบด้วยกัน โดยทั่วไปมักจะเลือกปัจจัยต่าง ๆ กันแล้วแต่ลักษณะงาน ดังนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงรายละเอียดลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง (Job Description) ร่วมด้วย รวมทั้งเงื่อนไขของงานแต่ละชนิด และความสัมพันธ์ระหว่างความชำนาญ ความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่จำเป็นของงานในตำแหน่ง ก็จะสามารถกำหนดปัจจัยที่จะนำมาใช้เป็นตัวประเมินผลการปฏิบัติงานได้

Granholm (1988) เสนอหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1 ปริมาณงาน (Quantity) เป็นจำนวนของผลงาน โดยระดับของผลงานที่วัดออกมาจะขึ้นอยู่กับวิธีของการวัด อาจพิจารณาในส่วนของเวลาที่ใช้ความเร็วต่อเวลาที่กำหนด หรือตามที่ตกลงกันได้

2 คุณภาพ (Quality) ระดับของคุณภาพว่าดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์การกำหนด ผลของงานอาจตัดสินใจจากความถูกต้อง ความต่อเนื่องของงาน ความมีประสิทธิภาพในการทำงาน ความ

ละเอียดลออและความประณีต หรืออาจจะวัดจากความถูกต้องของงานต่อความผิดพลาด จำนวนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เป็นต้น

3 ความรู้และทักษะในงาน (Job Knowledge & Skills) ต้องมีความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบมีความรู้ความชำนาญ สามารถปฏิบัติตามนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์การ มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้เอง โดยการควบคุมของหัวหน้างานน้อยที่สุด

4 ความเชื่อถือและไว้วางใจได้ (Dependability/Reliability) ระดับของการวัดอาจจะวัดจากความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายให้ไป มีความรับผิดชอบในงานอย่างเต็มที่ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและทันตามกำหนด

5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative/Innovation) พิจารณาจากงานเดิมที่ได้รับมอบหมายไป โดยสามารถมีความคิดและความพยายามในการที่จะปรับปรุงพัฒนา แนะนำแนวคิดใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งจะสามารถทำให้งานพัฒนาไปได้ และสามารถที่จะรับผิดชอบในงานใหม่ที่เพิ่มขึ้นนี้ได้

6 ทักษะคติ (Attitude) ดูจากความใส่ใจ สนใจต่อองค์การ สามารถรับผิดชอบและเต็มใจที่จะช่วยเหลืองาน

7 การสื่อสาร (Communication) สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งในด้านการเขียน การพูด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจที่ชัดเจน รวมทั้งยอมรับฟังบุคคลอื่นและมีมุมมองที่เป็นประโยชน์

8 การปรับตัว (Adaptability) มีความสามารถในการปรับตัวที่ยืดหยุ่นอย่างรวดเร็วกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้แนวคิดใหม่ วิธีการใหม่ และหน้าที่ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว

9 การตัดสินใจ (Judgement) มีระดับความสามารถในการที่จะเลือกหนทางที่ถูกต้องในการตัดสินใจใช้ความฉลาดรอบรู้และไหวพริบ ในการเข้าถึงเหตุผลในการตัดสินใจบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกต้อง

10 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal / Human Relations) สามารถจะร่วมงานกับบุคคลอื่นทุกระดับทั้งในเรื่องติดต่อสื่อสารในเรื่องงานและเรื่องทั่วไป

11 การควบคุมดูแล (Supervision) สามารถที่จะวางแผนงาน ควบคุมองค์การ เป็นตัวแทนของหัวหน้างานได้ ควบคุมงานได้ สามารถบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และทันเวลา

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางควบคุมให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน

สุนันทา เลาหนันท์ (2542) ให้แนวคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. วัตถุประสงค์เชิงประเมิน (Evaluative Objectives) เป็นการประเมินผลโดยมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีตและนำผลการประเมินไปประกอบการตัดสินใจในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบประจำปี การพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้างค่าตอบแทนในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงสถานภาพของผู้ปฏิบัติงานด้วยการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือให้ออกจากงาน การพิจารณาความมีประสิทธิภาพของระบบการสรรหาคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้งของหน่วยงาน

2. วัตถุประสงค์เชิงพัฒนา (Developmental Objectives) เป็นการประเมินผลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะ และเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตที่ดีขึ้น โดยนำผลการประเมินเป็นข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ควบคุมงาน ให้ทราบพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต เพื่อตรวจสอบจุดเด่นและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การกำหนดทิศทางการพัฒนาวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดความต้องการด้านฝึกอบรมและพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน อันจะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะและศักยภาพในการปฏิบัติงานในอนาคต

กิริดา พุ่มพงษ์ (2551; อ้างอิงจาก เจริญศักดิ์ ปานเจริญ. 2535.) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้คือ

1. ช่วยให้พนักงานปรับปรุงการทำงานของเขาในขณะนั้น
2. กระตุ้นความสนใจในการพัฒนาตนเองตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ให้แต่ละบุคคลมีความสามารถมากขึ้น
3. เพื่อให้มีจำนวนบุคคลที่มีการเตรียมตัวพร้อมสำหรับการเลื่อนขั้นในอนาคตอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมนอกจากนั้นยังช่วยในการคัดเลือกบุคคลเหล่านี้ในเวลาพิจารณาเลื่อนขั้นอีกด้วย
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการเปรียบเทียบระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับระดับเงินเดือนที่เขาได้รับอยู่ ซึ่งเป็นจุดประสงค์ด้านการบริหารเงินเดือนที่ต้องการให้พนักงานได้เงินเดือนเหมาะสมกับความสามารถ
5. เป็นโอกาสสำหรับพนักงานที่จะแสดงความรู้สึกของเขาเกี่ยวกับงานหรือเรื่องที่เกี่ยวข้อง
6. เพื่อสนับสนุนความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดี
7. เพื่อส่งเสริมมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น
8. เพื่อให้พนักงานได้รู้ว่าเขาขึ้นอยู่กับตรงจุดไหน

หลักการที่ดีในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ มุ่งเน้นพัฒนาคน คือ ผู้ปฏิบัติงาน กับการพัฒนาหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรนำสิ่งที่ประเมินได้มาพิจารณาเพื่อช่วยเหลือและส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นมากกว่าที่มุ่งหวังเพื่อนำมาพิจารณาพินัยหรือลงโทษเท่านั้น

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรเป็นแบบสองทาง คือ การวางหลักเกณฑ์แนวทางและวิธีการประเมิน ผู้บังคับบัญชา ควรให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ถูกประเมินได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ตกลงถึงหลักเกณฑ์และวิธีการที่เหมาะสมในการประเมินด้วย แต่ก็ยังให้สิทธิแก่ผู้บังคับบัญชา ในการตัดสินใจว่าจะทำการประเมินโดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการอย่างไร หากเกิดปัญหาในการตกลงกัน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกระทำอย่างเปิดเผย คือ เมื่อมีการตกลงในหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จะต้องแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทราบ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องกระทำอย่างมีหลักเกณฑ์และวิธีการที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปและเป็นไปตามหลักคุณธรรม คือ เป็นการประเมินค่าหรือตีราคาการปฏิบัติงาน โดยการตรวจสอบจากผลการปฏิบัติงานในด้านของปริมาณและคุณภาพเป็นสำคัญกว่าเกณฑ์อื่น

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2538) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด ความถี่ในการประเมิน ผู้รับผิดชอบในการประเมิน และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องที่จะนำมาใช้ในการประเมินเป็นอย่างไร

2. กำหนดให้ผู้ทำการประเมิน เก็บข้อมูลตัวเลขที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมิน ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งในบางกรณีอาจจะมีการให้ผู้ปฏิบัติงานมีการประเมินร่วมกันด้วย

4. นำผลที่ประเมินได้มาสรุปและพิจารณาร่วมกันกับพนักงาน

5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสรุปผลเป็น 2 ระบบ ควบคู่กันไปในรูปแบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยที่วิธีที่ไม่เป็นทางการเป็นการให้หัวหน้างานของพนักงานนั้น แสดงความคิดเห็นโดยทั่วไปเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนวิธีการประเมินที่เป็นทางการนั้น เป็นระบบที่ใช้เป็นประจำตามปกติ มีระเบียบและแบบแผนที่สมเหตุสมผล

การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน

เพื่อให้ทราบถึงเหตุผล ตลอดเหตุต่าง ๆ ที่เป็นผลให้ผลการปฏิบัติงานปรากฏออกมาดังที่ประเมินออกมาได้ เมื่อได้ทราบสาเหตุที่แท้จริงแล้วก็จะสามารถดำเนินการที่จำเป็นได้ตรงตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานนั้นแยกออกได้ 3 แนวทาง คือ (กิริดา พุ่มพงษ์. 2551; อ้างอิงจาก จำเนียร จวงตระกูล. 2531.)

1. ผลการปฏิบัติงานดีเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ในกรณีนี้ผู้บังคับบัญชาย่อมมีความพอใจ และมีความต้องการที่จะให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนปฏิบัติงานให้ได้ผลเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ สิ่งผู้บังคับบัญชาต้องกระทำในกรณีนี้ก็คือ ต้องพยายามให้พนักงานรักษา ระดับผลการปฏิบัติงานนี้เอาไว้ให้ได้ และส่งเสริมให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไปอีก ทั้งนี้อาจพิจารณา ยกระดับมาตรฐานให้มีความท้าทายมากขึ้นหรือส่งเสริมอย่างอื่น นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาควรนำเอา ผลการปฏิบัติงานดังกล่าวนี้ ไปใช้ตอบแทนคุณงามความดีของพนักงานตามความเหมาะสมต่อไป

2. ผลการปฏิบัติงานมีค่าพอดีกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ตามปกติองค์การทุกแห่งหรือผู้บังคับบัญชาทุกคนย่อมต้องคาดหวังว่าพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนทุกคน ต้องปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดเอาไว้อยู่แล้ว จึงจะสามารถให้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ในกรณีที่พนักงานปฏิบัติงานมีค่าพอดีกับมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามหาทางช่วยเหลือให้พนักงานได้พัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนให้มีค่าสูงขึ้นไปอีก โดยวิเคราะห์หาสาเหตุหรือช่องทางที่จะช่วยให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น แล้วดำเนินการต่อไปให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างไรก็ตาม ผลการปฏิบัติงานในระดับนี้ถือว่าเป็นที่น่าพอใจ ผู้บังคับบัญชาอาจต้องนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ไปใช้ดำเนินการต่าง ๆ ตามความเหมาะสมด้วย

3. ผลการปฏิบัติงานมีค่าต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรีบด่วนเพื่อแก้ไขปรับปรุงให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นจนได้มาตรฐาน ซึ่งก่อนที่จะหาวิธีการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงนั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาว่าเพราะเหตุใดพนักงานจึงปฏิบัติงานไม่ได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งพิจารณาได้ 4 กรณี ดังต่อไปนี้

3.1 ขาดทักษะ การที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานนั้นเป็นเพราะขาดทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานของพนักงานหรือไม่

- ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่า พนักงานไม่มีทักษะเพียงพอ หรือไม่เคยทำงานนั้นๆ มาก่อน ทางแก้ไขคือ การจัดการฝึกอบรมให้อย่างเป็นทางการ
- ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่า พนักงานเคยทำงานนั้นมาก่อนแต่ไม่ได้ทำบ่อยๆ จึงทำให้ปฏิบัติงานไม่ได้ผลตามมาตรฐาน ทางแก้ไขคือ การจัดให้มีการฝึกภาคปฏิบัติ

- ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่า พนักงานเคยทำงานชิ้นนั้นและกระทำอยู่บ่อยๆ แต่ยังไม่ได้มาตรฐาน แสดงว่าพนักงานไม่ทราบจุดบกพร่องของตนเอง ทางแก้ไขคือ หาหรือกับพนักงาน และแจ้งจุดบกพร่องหรือจุดด้อยให้ทราบว่าการกระทำเช่นนั้นไม่ใช่สิ่งพึงประสงค์ ให้จัดการแก้ไขให้ถูกต้อง

- ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่า มาตรการต่าง ๆ ขั้นต้นใช้ไม่ได้ผลแล้วทางแก้ไข คือ อาจพิจารณาโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งอื่น ทำงานที่อื่นที่อาจจะมีเหมาะสมกับพนักงานผู้นั้นมากกว่างานปัจจุบัน

- ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่า มาตรการต่าง ๆ ขั้นต้นใช้ไม่ได้ผลหรือพนักงานไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาได้แล้ว ทางแก้ไขคือ เลิกจ้าง เพื่อหาบุคคลอื่นมาปฏิบัติงานแทน ทั้งนี้เพื่อรักษาไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ

3.2 ขาดแรงจูงใจ การที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน มิได้เป็นเพราะขาดทักษะ แต่อาจเกิดจากสาเหตุอื่น ๆ หลายประการ ซึ่งอาจพิจารณาได้ดังนี้

- เมื่อทำแล้วกลายเป็นโทษ เช่น เป็นการเพิ่มภาระให้หนักขึ้นโดยมิได้มีผลตอบแทนหรือ ผู้บังคับบัญชามิได้มองเห็นความสำคัญของส่วนนั้นเลย จะทำงานส่วนนั้นหรือไม่ทำก็มิผลเท่ากัน คือ มิได้เป็นผลทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นเลย การทำงานส่วนนั้นจึงเป็นการเพิ่มภาระให้แก่พนักงานมากยิ่งขึ้น กลายเป็นการลงโทษแก่พนักงานผู้นั้นไป กรณีนี้จะต้องพิจารณาถึงการมอบหมายงานและลักษณะงานประกอบด้วยว่า งานส่วนนี้เป็นส่วนหนึ่งของลักษณะงานของพนักงานผู้นั้นหรือไม่ และจะนำมาพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่

- เมื่อทำแล้วไม่มีรางวัลตอบแทน กรณีนี้อาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากขาดการจูงใจหรือขาดรางวัลตอบแทน อาจมีสาเหตุมาจากหลายอย่าง เช่น งานอาจไม่เป็นที่น่าพอใจ ทำงานซ้ำๆ ซากๆ เกิดความเบื่อหน่าย ไม่อยากทำหรือขาดกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น ทางแก้ปัญหานี้ก็คือ จัดการให้มีผลตอบแทนแก่งานที่ทำอยู่ อย่างน้อยก็ให้มองเห็นว่างานที่ทำอยู่นั้น มีคุณค่าและผลตอบแทนที่จะได้รับนั้นเป็นอย่างไร ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

3.3 หากได้พิจารณาแล้วเห็นว่า การที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดนั้น ไม่ได้มีสาเหตุเกี่ยวข้องกับเรื่องของการปฏิบัติงานหรือผลตอบแทนการปฏิบัติงาน ก็ให้พิจารณาหนทางอื่น ๆ แล้วดำเนินการแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหานั้น ๆ เช่น เรื่องความปลอดภัยหรือการขาดวินัยในการทำงาน

3.4 ปัญหาอื่น ๆ เมื่อพิจารณาแล้ว เห็นว่าการที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้เนื่องจากมีเหตุผลอื่น เช่น มีข้อจำกัดเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ สถานที่ไม่เหมาะสม เป็นเหตุให้เกิดความไม่สะดวกในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญที่จะนำมาใช้ประกอบการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อหาแนวทางแก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ตรงจุด รวมทั้งพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2547) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจริงของพนักงานอาจใช้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท คือ

1. ข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริง (Objective Data) เป็นสิ่งที่สามารถนับหรือวัดได้อย่างค่อนข้างแน่นอนและถูกต้อง สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะคือ

1.1 ปริมาณของผลงาน (Quantity of Work) คือ ข้อมูลที่บ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ตามปริมาณหรือเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ อาจใช้หน่วยวัดตามลักษณะของงาน

1.2 คุณภาพของงาน (Quality of Work) คือ ข้อมูลที่บ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ดีเพียงไร โดยอาจพิจารณาจากความถูกต้อง ความเรียบร้อย ความสมบูรณ์ หรือความสวยงามประณีตของผลงาน

ข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริงเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามควรจะได้คำนึงถึงปัญหาบางประการในการใช้ข้อมูลประเภทนี้ด้วยประการแรก ปริมาณผลงานที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานอาจไม่ได้บ่งชี้ถึงความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน แต่อาจเป็นผลเนื่องมาจากปัจจัยอื่นๆ ที่อยู่นอกเหนือความควบคุมของพนักงาน ประการที่สอง ปริมาณผลงานอาจจะไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพของผลงาน ดังนั้น องค์การจึงต้องพิจารณาผลงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพควบคู่กันไปด้วยเสมอ

2 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลากร (Personal Data) คือ ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของพนักงานที่บันทึกและเก็บรักษาโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ข้อมูลเหล่านี้สามารถแบ่งได้หลายชนิดดังต่อไปนี้

2.1 การไม่ได้ปฏิบัติงาน หมายถึง ปริมาณการไม่ได้ปฏิบัติงานของพนักงานอันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ ซึ่งอาจจำแนกได้หลายประเภท เช่น การลา กิจ การขาดงาน การมาสาย การลาป่วยเกินกำหนด เป็นต้น

2.2 การกระทำผิดระเบียบวินัย หมายถึง การที่พนักงานได้รับการลงโทษ จากการกระทำผิดระเบียบวินัย หรือข้อบังคับขององค์การ ซึ่งบ่งชี้ถึงความหย่อนวินัยของพนักงาน โดยอาจพิจารณาว่าพนักงานเคยได้รับการลงโทษจากกรณีต่อไปนี้หรือไม่ เช่น แอบหลับขณะปฏิบัติหน้าที่ เล่นการพนันในสถานที่ทำงาน ดื่มสุรา ใช้สารเสพติด ขโมยของ สูบบุหรี่ในที่ห้ามสูบ ก่อการทะเลาะวิวาท หรือทุจริตในการบันทึกเวลาเข้า-ออกจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3 ข้อมูลจากการตัดสินของบุคคล (Judgement Data) หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้จากการให้บุคคลต่างๆ เป็นผู้ลงความเห็นและตัดสินว่าพนักงานผู้นั้นทำงานได้ดีเพียงไร ข้อมูลประเภทนี้องค์การนิยมใช้มากที่สุด บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินอาจประกอบด้วยบุคคลต่างๆ ดังต่อไปนี้คือ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้าและผู้รับการประเมิน เป็นต้น

ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กิริดา พุ่มพงษ์ (2551; อ้างอิงจาก Torington & Hall.1991.) กล่าวว่า บุคคลที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Immediate Supervisor) ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงรู้เรื่องเกี่ยวกับงาน รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดีซึ่งการประเมินและการให้ข้อมูล (Feedback) ควรมีการทำต่อเนื่องกันตลอดทั้งปี เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน
2. หัวหน้าระดับถัดจากหัวหน้างานโดยตรง (Superior's Supervisor) เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินในการทำหน้าที่ตรวจสอบการประเมินของหัวหน้างาน ผลการประเมินที่ไม่ได้มาตรฐานจะถูกแก้ไข และให้คำแนะนำกับหัวหน้างานที่ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามเกณฑ์
3. พนักงานฝ่ายบุคคล (Member of Personal Department) ไม่บ่อยครั้งนักที่พนักงานจากฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินโดยฝ่ายบุคคลจะใช้ เมื่อหัวหน้าที่จะประเมินโดยตรงไม่มี เช่น ในองค์การแบบเมตริก (Matrix Organization) ที่จัดการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน
4. การประเมินตนเอง การประเมินตนเองเป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้บุคคลตระหนักและลดความเอนเอียง แม้ว่าบุคคลมีแนวโน้มประเมินตนเองดีกว่าความจริง แต่ถ้าในการสัมภาษณ์บุคคลประเมินได้ใกล้เคียงมากกว่า จึงมักใช้ประโยชน์จากการประเมินตนเองในการสัมภาษณ์คัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ประโยชน์อีกประการหนึ่งของการประเมินตนเอง คือ บุคคลมีแนวโน้มจะเชื่อการประเมินของตนเองมากกว่าการประเมินของบุคคลอื่น ทำให้บุคคลตระหนักถึงประสิทธิภาพของตนเอง จึงเป็นตัวกระตุ้นให้พัฒนาประสิทธิภาพของตนเองตลอดเวลา
5. ประเมินโดยผู้ร่วมงาน (Appraisal by Peers) เป็นวิธีที่มีความเชื่อถือได้และมีเหตุผล การสังเกตของเพื่อนร่วมงานจะครอบคลุมและมีความชัดเจน สำหรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ข้อด้อยของวิธีนี้คือ ผู้ร่วมงานมักไม่ต้องการประเมินค่าของเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งมักจะประเมินจากภาพรวม ๆ ของบุคคล และอาจจะเกิดความเบี่ยงเบนจากความลำเอียง

6. ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา (Appraisal by Subordinations) เป็นวิธีที่ไม่ค่อยนิยม เนื่องจากข้อจำกัดของความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ยอมรับลักษณะของผู้บังคับบัญชาหรืออาจก่อให้เกิดการกลั่นแกล้งจากนายจ้างหรือหัวหน้างาน

7. การประเมินแบบศูนย์การประเมิน (Assessment Center) มักใช้ในการประเมินหัวหน้างานหรือระดับบริหาร เกณฑ์การประเมินจะให้ความสำคัญต่อศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าผลงานในปัจจุบัน วิธีนี้เชื่อว่าประสิทธิภาพของบุคคลที่สูงในปัจจุบันไม่สามารถประกันประสิทธิภาพของบุคคลสำหรับตำแหน่งใหม่ที่สูงกว่า การประเมินแบบศูนย์การประเมินจะประเมินจากการสัมภาษณ์การทำงานเป็นกลุ่มหรือสถานการณ์จำลอง

ขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ชนะ เกษโกศล (2542) กล่าวว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องอาศัยตัวบ่งชี้และความสามารถในการทำงานหลาย ๆ ด้าน (Indicators) เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการประเมินมี ดังนี้

1. ด้านความรอบรู้ในงาน

การประเมินผลด้านความรอบรู้ในงาน หมายถึง การประเมินผลความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับทฤษฎี หลักเกณฑ์วิธีการ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ และงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเข้าใจวิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการใช้วัสดุอุปกรณ์ พิจารณาถึงความรู้ความชำนาญในการใช้วัสดุอุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ตลอดจนรู้จักกระแสมักระวังและคำนึงถึงความปลอดภัยในการทำงาน กฎข้อบังคับและแนวปฏิบัติที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่

2. ด้านคุณภาพของงาน

การประเมินผลด้านคุณภาพของงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาถึงความสามารถในการผลิตชิ้นงานตรงตามความต้องการมีความละเอียดถี่ถ้วนในการทำงาน ผลงานที่สำเร็จมีความถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว เรียบร้อยเมื่อเทียบกับมาตรฐาน และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

3. ด้านปริมาณงาน

การประเมินผลด้านปริมาณงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาถึงจำนวนงานที่ปฏิบัติเป็นประจำหรือได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติได้สำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ปริมาณงานและระยะเวลาหรือเป้าหมายที่กำหนด

4. ด้านความรับผิดชอบในงาน

การประเมินผลด้านความรับผิดชอบในงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความตั้งใจ พุ่มพเพทั้งร่างกายแรงใจ สติปัญญาเพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จลุล่วงไปโดยไม่เห็นแก่

ความเหน็ดเหนื่อยและความยากลำบาก มีความสนใจเอาใจใส่ต่องาน มีความอดทนและพากเพียรพยายามในการทำงาน เมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงานก็พยายามฝ่าฟันและหาทางแก้ไขปัญหา เพื่อให้สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนด

5. ด้านความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์

การประเมินผลด้านความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การประเมินด้านความสามารถในการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน มีการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน มีทักษะในด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น สามารถสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกันและสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี และให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ

6. ด้านการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

การประเมินผลด้านการตัดสินใจและการแก้ปัญหา หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา และการตัดสินใจอย่างรอบคอบในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลายๆทางเพื่อแก้ปัญหา มีความฉับไวในการวินิจฉัยและตัดสินใจ สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาในงานที่ตนรับผิดชอบได้ด้วยตนเองอย่างถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์

7. ด้านความสามารถในการเรียนรู้

การประเมินผลด้านความสามารถในการเรียนรู้ หมายถึง การประเมินผลความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในการเรียนรู้งานใหม่ในระยะเวลาอันรวดเร็ว มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการทำงานใหม่อย่างถ่องแท้ มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือต่อการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาประยุกต์และปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การดำเนินงานของตนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

8. ด้านความเป็นผู้นำ

การประเมินผลด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง การประเมินผลด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานและพัฒนาปรับปรุงงานใหม่ให้สำเร็จอย่างรวดเร็ว มีการนำเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะใหม่ ๆ สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งสามารถเข้ากับบุคคลรอบข้างได้เป็นอย่างดี

9. ด้านความประพฤติ

การประเมินผลด้านความประพฤติ หมายถึง การประเมินผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานด้านการวางตัวอย่างเหมาะสม เป็นตัวอย่างที่ดี การแสดงออกถึงการเคารพกฎระเบียบต่างๆ ของ

องค์กร รักษาเวลาและความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเชื่อฟังและตั้งใจปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา รวมถึงให้ความสนใจต่อการดูแลรักษาสินทรัพย์ขององค์กร

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บังคับบัญชาและผลการปฏิบัติงานย่อมเป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาในการนำไปประกอบการตัดสินใจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง

กิริดา พุ่มพงษ์ (2551; อ้างอิงจาก พยอ ม วงศ์สารศรี. 2542.) ได้กล่าวว่าประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นสามารถนำไปใช้ตั้งแต่ กระบวนการสรรหา คัดเลือกและพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับการทำงานที่น่าพอใจ และพนักงานสามารถสร้างโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองอย่างเหมาะสม ช่วยให้เกิดความเข้าใจ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจากงานในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจ

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2546) อธิบายถึงประโยชน์ที่พึงได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบดำเนินไปด้วยความยุติธรรม
2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร
4. ใช้เป็นประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการ
5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานว่าตนเองมีจุดเด่นและมีจุดอ่อนอะไรบ้าง
6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง
7. ส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน
8. ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงานการกำหนดอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น

ปัญหาที่เกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะมีประโยชน์ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากเพียงใดก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติยังจะต้องประสบปัญหามากมาย

กิริดา พุ่มพงษ์ (2551; อ้างอิงจาก พยอม วงศ์สารศรี. 2542.) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นงานของมนุษย์ปุถุชนที่จัดทำขึ้น ย่อมต้องมีข้อผิดพลาดไม่มากก็น้อยเป็นของธรรมดา วิธีการประเมินบางวิธีเปิดช่องโหว่มาก บางวิธีรัดกุม ซึ่งมีสาเหตุเกิดจาก

1. มาตรฐานที่ไม่ชัดเจน การตีความมาตรฐานที่กำหนดของผู้ทำการประเมินไม่ชัดเจนทำให้เกิดการประเมินที่ไม่เป็นธรรม
2. ความยึดมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นหลัก (Halo Effect)
3. แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง (Central Tendency)
4. การปล่อยหรือกดคะแนน (Leniency or Strictness)
5. การมีหลักฐานไม่เพียงพอ (Insufficient Evidence)
6. อิทธิพลของลักษณะงาน (Influence of the job)
7. ความแตกต่างของตัวผู้ประเมิน (Individual Differences)
8. เหตุการณ์ใกล้ตัว (Recency)

ดังนั้น ปัญหาที่เกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกิดได้จากหลายสาเหตุ ส่วนใหญ่เกิดจากตัวผู้ประเมินเองที่ไม่มีมาตรฐานในการวัดที่ถูกต้อง ชัดเจน ขาดความเต็มใจที่จะประเมินอย่างตรงไปตรงมา มีความลำเอียงและไม่มีข้อมูลที่จะใช้ประกอบการประเมิน จึงประเมินโดยอาศัยความรู้สึกส่วนตัวเป็นหลัก

9. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์. (2539) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา” โดยนำเอาทฤษฎีข่ายการบริหารของเบลคและมูทอน ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (9,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในงาน
2. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (9,1) มีสหสัมพันธ์ทางลบในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงาน
3. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (1,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงาน
4. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (1,1) มีสหสัมพันธ์ทางลบในระดับมากกับความพึงพอใจในงาน

5. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (5,1) ไม่มีสหสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

6. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ ฉวยโอกาส(OPP) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน

จากผลการวิจัยของศูนย์การพัฒนาระดับมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ค้นพบลักษณะสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีดังต่อไปนี้ (อ้างอิงจาก วาโร เฟิง สวีส์ตี, ดร.วัลภา อารีรัตน์ และคณะ. (2549). วารสารวิทยานิพนธ์.)

1. มีความมั่นคงในอารมณ์และมีจิตใจที่แน่วแน่
2. มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง
3. มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
4. ทักษะทางการคิด และเทคนิควิธี

วิมลรัตน์ อ่องล่อง (2547) ได้ทำการศึกษาวินิจฉัย “ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับ ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลจิตเวช” กลุ่มตัวอย่างเป็น พยาบาลประจำการ จำนวน 245 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของ พยาบาลประจำการโรงพยาบาลจิตเวชสังกัดกรมสุขภาพจิตอยู่ในระดับสูง 2. การพัฒนาการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผล ของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สิริรัตน์ สวดยสม (2546) ได้ทำการศึกษาวินิจฉัยเรื่อง “ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา” พบว่า

1. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬา แห่งประเทศไทย ได้แก่ อายุ อายุราชการ ประสบการณ์ในการทำงาน บุคลิกภาพ สัมพันธภาพระหว่าง พนักงานกับสมาชิกในครอบครัว ทักษะติดต่อระบบวิสาหกิจ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะมุ่งอนาคต สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน และสัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา
2. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬา แห่งประเทศไทย ได้แก่ สุขภาพจิต
3. ตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่ง ประเทศไทย ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา สถานภาพ ฝายงานที่ปฏิบัติ ลักษณะงานที่ทำ รายได้ ภาระด้าน ความรับผิดชอบต่อครอบครัว และสิ่งแวดลอมในการทำงาน

4. ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกรีกไฟฟ้าแห่งประเทศไทย ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะมุ่งอนาคต สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ ภาวะด้านความรับผิดชอบต่อครอบครัว และทัศนคติต่อระบบรัฐวิสาหกิจ

อัครินทร์ พาฬเสวต (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยสูงใจในด้านความร่วมมือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) ในทิศทางเดียวกัน ส่วนปัจจัยค่าจุนไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย)

ศิริกมล สุขสงบ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน คุณลักษณะของหัวหน้างาน ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานและปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิงมากกว่าชายอายุระหว่าง 30 - 38 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 7 ปีและมีตำแหน่งงานในระดับ 4 หรือน้อยกว่า เป็นส่วนมาก หัวหน้างานส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และมีรูปแบบคุณลักษณะผู้นำที่มีความต้องการประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก และปัจจัยด้านบุคลิกภาพอยู่ในระดับที่ดีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานและแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางด้านการใช้ภาวะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำโดยอำนาจของผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในด้านการสูงใจมากที่สุด บุคลิกภาพของผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการใช้ภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการสูงใจ และด้านการสื่อสาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง โดยบุคลิกภาพของผู้นำโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในด้านการตัดสินใจมากที่สุด

สุพรรณา ประทุมวัน (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานผลิตสายยาง” กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในโรงงานผลิตสายยาง จำนวน 206 คน และหัวหน้างานระดับต้น จำนวน 17

คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานระดับสูงมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับดีกว่าพนักงานที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพนักงานที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงาน

บุญเชิด ชื่นฤดี (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการในพื้นที่ปฏิบัติการของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำนวน 295 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยผลการวิจัยพบว่า

1. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกพื้นที่ปฏิบัติการของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยการประเมินของหัวหน้างาน พบว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจต่อรายได้ ทักษะคติในการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับความยุติธรรมในองค์กร การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านขวัญกำลังใจของพนักงานและความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการอ้างอิงเป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปร ประกอบด้วย ความหมายของภาวะผู้นำ องค์ประกอบของการเป็นผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยนำแนวคิดและทฤษฎีเชิงพฤติกรรมมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยสนใจนำทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid หรือ Managerial Grid Theory) ของ Robert R. Blake & Jane S. Mouton (1964.) ซึ่งถือว่าเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีชื่อเสียงด้านการบริหารที่สามารถนำมาใช้เป็นหลักพื้นฐานเพื่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นระบบและในการฝึกอบรมที่พัฒนาคนในหน่วยงานให้ดีขึ้น หรือการที่จะพัฒนาหน่วยงานให้เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำมีแนวความคิด

ที่สำคัญว่าการที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องพิจารณาปัจจัยทั้งด้านงานและด้านคนในฐานะที่เป็นปัจจัยเกื้อกูลและสนับสนุนซึ่งกันและกันไม่ควรให้ความสนใจด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป โดยสะท้อนออกมาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำในการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน 5 รูปแบบของ Robert R. Blake & Jane S. Mouton (1964.) จากมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้วิเคราะห์ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต และได้ประยุกต์ใช้ข้อสรุปจากวิจัยของพวกเขาเอง ด้วยการพัฒนาตารางการบริหารขึ้นมาหรือที่เรียกชื่อกันใหม่ว่าตารางความเป็นผู้นำ ตารางการบริหารจะระบุมิติสองมิติของพฤติกรรมหรือลักษณะความเป็นผู้นำว่าเป็นการมุ่งคนและการมุ่งงาน มิติสองมิตินี้จะคล้ายคลึงกับแนวความคิดของการมุ่งงาน และการมุ่งคนของการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และแนวความคิดของการมุ่งงานและการมุ่งคนของการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต ตารางความเป็นผู้นำจะประกอบด้วยสองมิติ มิติแรกคือการมุ่งงาน การมุ่งงานของผู้บริหารจะถูกประเมินตามมาตรฐานเก้า คะแนน 9 จะหมายถึงการมุ่งงานสูงมาก และ 1 จะหมายถึงการมุ่งงานที่ต่ำมากผู้บริหารที่มุ่งงานสูงจะมุ่งผลสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมาย มิติที่สองคือการมุ่งคนที่ถูกประเมินตามมาตรฐานที่ 9 จะหมายถึงการมุ่งคนสูงมาก และ 1 จะมุ่งคนต่ำมากผู้บริหารที่มุ่งงานสูงจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เบลคและมูตันเสนอแนะว่าตำแหน่ง 9,9 (มุมขวาบนของตารางเป็นผู้นำ)จะเป็นสไตล์ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด นั่นคือ ผู้บริหารที่มุ่งทั้งงานสูงและคนสูงพร้อมกันไป จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด (แก่นนอนแสดงความสนใจในเรื่องงานแก่นตั้งแสดงความสนใจตัวบุคคล แต่ละแกนแบ่งออกเป็น 9 ช่วงต่อเนื่องกัน) นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler (1967) มาใช้เป็นแนวทางในการวิจัยร่วมด้วย เนื่องจากทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิกริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกำหนดรูปแบบของภาวะผู้นำไว้ 2 แบบคือ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ และผู้นำที่มุ่งงาน และผู้วิจัยได้ศึกษาเกณฑ์ประเมินแบบภาวะผู้นำของอรุณ รัทธรรม มาประเมินแบบของภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ 7 ด้าน ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม และสามารถนำมาประเมินความพึงพอใจและประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรได้

ทฤษฎีประสิทธิผลขององค์กรของ Gibson, Ivancevich & Donnelly (1994 อ้างอิงจากอภิญา ตั้งเจริญยิ่ง. 2548) เป็นแนวการประเมินประสิทธิผล โดยใช้แนวคิดทฤษฎีระบบที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิดที่ต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม รวมกับมิติของเวลาเพื่อทดสอบว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมหรือไม่ โดยเสนอแนวคิดว่าการที่องค์กรจะต้องสัมพันธ์กับ

สภาพแวดล้อมจึงมีผลทำให้องค์การจะต้องมีความสามารถในการผลิตผลผลิตให้มีปริมาณและคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความจำกัดของทรัพยากร และจะต้องตอบสนองความต้องการของทั้งคนภายในและภายนอกองค์การ พร้อมทั้งจะต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้องค์การมีคุณค่าเพื่ออยู่รอดในสังคมได้ (ประพันธ์ พุทธานู. 2543. อ้างอิงจาก อริย คำยา. 2551) มาใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีความสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ทันต่อสภาพแวดล้อมรอบๆองค์การ ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลา นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดทฤษฎีของ Zander (1994. อ้างอิงจาก ปรีทัศน์ โชคไพบูลย์. 2548) ร่วมด้วย เนื่องจากการทำงานในความเป็นจริงมักมีการทำงานกันเป็นทีมหรือการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จึงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ความพึงพอใจในการที่ได้ร่วมทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์อันดี ความเข้าใจกันในหมู่คณะ ความเชื่อใจไว้วางใจและมิตรภาพในการทำงานร่วมกัน สิ่งเหล่านี้จะช่วยผลักดันให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม. 2545: 42-43. อ้างอิงจาก วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว. 2551) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่น่าสนใจกับผลที่ได้รับ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่นำเข้ากับผลผลิตที่ได้ออกมา ถ้าผลผลิตที่ออกมาได้มากกว่าทรัพยากร ที่นำเข้า หมายความว่าองค์การได้เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานขึ้นแล้ว (มองในแง่มุมของกระบวนการหรือวิธีการผลิต) หมายความว่าองค์การได้เพิ่มประสิทธิภาพขึ้นเช่นกัน ดังนั้นประสิทธิภาพย่อมมีส่วนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลอย่างมาก การจัดการที่ดีจึงต้องคำนึงถึงหลักที่ว่า การบริหารที่ไร้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือมีประสิทธิผลแต่ขาดประสิทธิภาพ มีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทั้งนี้องค์การควรจะมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันแต่ก็ปรากฏให้เห็นบ่อยครั้งว่าเมืองค์การสามารถทำได้เพียงอย่างเดียวคือ องค์การบางแห่งอาจทำให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายได้ แต่กลับมีการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง หรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ จากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมความเป็นอยู่ของคนที่มีความแตกต่างกันนั้นทำให้ความรู้สึก ความคิดในตัวเองแต่ละบุคคลมีความมากน้อยไม่เท่ากัน ความสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและการแสดงออกของความเป็นผู้นำของแต่ละบุคคล ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยจัดแบ่งตามตำแหน่งงานออกเป็น 2 ระดับ ได้ดังนี้คือ

1. พนักงานระดับปฏิบัติการ	จำนวน	675	คน
2. ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป	จำนวน	212	คน
จำนวนบุคลากรในองค์กรทั้งหมด	จำนวน	887	คน

(ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ข้อมูล ณ วันที่ 4 พฤศจิกายน 2553)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้การกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยมีขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร โดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1979: 1088) ในการหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกิน 5% หรือ 0.05 โดยใช้สูตร เมื่อแทนค่าในสูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545: 26)

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

เมื่อ

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N	แทน	ขนาดของประชากร
e	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง

จากสูตรสามารถคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} \quad n &= \frac{887}{1 + [887(0.05)^2]} \\ &= 275.68 \quad \text{คน} \\ \text{ดังนั้นกลุ่มตัวอย่าง} &= 276 \quad \text{คน} \end{aligned}$$

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 276 คน และผู้วิจัยได้ทำการเพิ่ม จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 24 คน ดังนั้นผู้วิจัยได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้นเท่ากับ 300 คน

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างผู้วิจัยจะสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เป็นวิธีการสุ่มทุกชั้นแบบกำหนดสัดส่วน (Proportional) ตามจำนวนของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ทั้งหมดในแต่ละระดับของตำแหน่งงานจำนวน 2 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับมีจำนวนประชากรไม่เท่ากัน สามารถคำนวณได้ดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะเก็บแต่ละระดับ} = \frac{\text{จำนวนประชากรแต่ละระดับ} \times 300}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตาราง 5 แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามสัดส่วน

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

ขั้นตอนที่ 2 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience Sampling) เนื่องจากสะดวกต่อการเก็บข้อมูล โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหาร

ทะเลแห้งส่งออกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรสาคร เพื่อแจกแบบสอบถามตามจำนวนสัดส่วนในแต่ละระดับของตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ตามขั้นตอนที่ 1 โดยวิธีสะดวกเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างครบ 300 คน

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลโดยจัดลำดับเนื้อหาแบบสอบถามให้ครอบคลุมข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามขึ้น โดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลต่างๆจากหนังสือ ตำรา แนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.2 โดยแบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Closed ended question) มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple choice questions) และให้เลือกตอบข้อที่ตรงกับผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดจำนวน 6 ข้อ ดังนี้

1. เพศ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ได้แก่

1.1 เพศชาย

1.2 เพศหญิง

2. อายุ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งการกำหนดช่วงอายุคำนวณได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2548: 68)

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

จากข้อมูลฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กร บุคลากรในองค์กรอายุ 15 ปี เป็นค่าอายุต่ำสุด และบุคลากรในองค์กรอายุ 60 ปี เป็นค่าอายุสูงสุด เนื่องจากองค์กรจะรับพนักงานอายุไม่ต่ำกว่า 15 ปี และได้มีการเกษียณอายุงานเมื่ออายุครบ 60 ปี โดยที่หน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายนั้นขึ้นอยู่ที่อายุของพนักงานและความสามารถของพนักงานเอง แต่ทั้งนี้ข้อกำหนดและการปฏิบัติงานต่างๆจะเป็นไปตามกฎหมายแรงงาน โดยแบ่งออกเป็น 5 ช่วงดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{60 - 15}{5} \\ &= 9 \quad \text{ปี} \end{aligned}$$

จากการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้นข้างต้น สามารถแบ่งช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

2.3 อายุ 15 – 23 ปี

2.4 อายุ 24 – 32 ปี

2.5 อายุ 33 – 41 ปี

2.6 อายุ 42 – 50 ปี

2.7 อายุ 51 ปีขึ้นไป

3. **ระดับการศึกษาสูงสุด** เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ได้แก่

3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

3.2 ปริญญาตรี

3.3 สูงกว่าปริญญาตรี

4. **ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน** เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งการกำหนดช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน คำนวณได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2548: 68)

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

จากข้อมูลฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กร บุคลากรในองค์กรมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 0 ปี เป็นค่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำสุด และ 20 ปีขึ้นไป เป็นค่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานสูงสุด โดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วงดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{20 - 0}{4} \\ &= 5 \quad \text{ปี} \end{aligned}$$

จากการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้นข้างต้น สามารถแบ่งช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

4.1 ต่ำกว่า 1 – 4 ปี

4.2 5 – 9 ปี

4.3 10 – 14 ปี

4.4 15 ปีขึ้นไป

5. **ประเภทการจ้างงาน** เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ได้แก่
 - 5.1 พนักงานรายวัน
 - 5.2 พนักงานรายเดือน
6. **ตำแหน่งงาน** เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ได้แก่
 - 6.1 พนักงานระดับปฏิบัติการ
 - 6.2 ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป (ได้แก่ ผู้ช่วยหัวหน้า, หัวหน้า, ผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้จัดการ)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรสาคร โดยแบ่งตามรูปแบบลักษณะผู้นำที่ผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป แสดงออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ 1. แบบเผด็จการ จำนวน 5 ข้อ 2. แบบสโมสรร จำนวน 5 ข้อ 3. แบบปล่อยตามสบาย จำนวน 5 ข้อ 4. แบบทางสายกลาง จำนวน 8 ข้อ 5. แบบทีมงาน จำนวน 7 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Closed Ended Question) มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choice Questions) และให้เลือกตอบข้อที่ตรงกับผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด โดยเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (RATING SCALE) ของลิเคอร์ท (LIKERT SCALE) โดยแบ่งจัดระดับของคำตอบเป็น 7 คำตอบ โดยเป็นการให้คะแนนในแต่ละระดับตั้งแต่ 1-7 คะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	คะแนน
เห็นด้วย	6	คะแนน
เห็นด้วยเล็กน้อย	5	คะแนน
ไม่แน่ใจ	4	คะแนน
ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน

การแปลผล (Interpretation) และการอภิปรายผลการวิจัย ลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ในระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (RATING SCALE) ของลิเคอร์ท (LIKERT SCALE) ในแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการอภิปรายผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น มีดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2548: 68)

$$\begin{aligned} \text{จากสูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{7 - 1}{7} \\ &= 0.857 \end{aligned}$$

ดังนั้นเกณฑ์เฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำ ได้แก่ แบบเผด็จการ และแบบปล่อยตามสบายของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรสาคร กำหนดได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	6.148 – 7.000	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	5.290 – 6.147	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย	4.432 – 5.289	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.574 – 4.431	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	2.716 – 3.573	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.858 – 2.715	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.000 – 1.857	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนเกณฑ์เฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำ ได้แก่ แบบสโมสร แบบทางสายกลาง และแบบทีมงานของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรสาคร กำหนดได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	6.148 – 7.000	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมาก
คะแนนเฉลี่ย	5.290 – 6.147	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดี
คะแนนเฉลี่ย	4.432 – 5.289	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างดี
คะแนนเฉลี่ย	3.574 – 4.431	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	2.716 – 3.573	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างไม่ดี
คะแนนเฉลี่ย	1.858 – 2.715	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่ดี
คะแนนเฉลี่ย	1.000 – 1.857	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่ดีย่างมาก

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการเงิน จำนวน 2 ข้อ 2. ด้านลูกค้า จำนวน 2 ข้อ 3. ด้านกระบวนการภายใน จำนวน 3 ข้อ 4. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต จำนวน 3 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Closed Ended Question)

มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choice Questions) และให้เลือกตอบข้อที่ตรงกับผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด โดยเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (RATING SCALE) ของลิเคอร์ท (LIKERT SCALE) โดยแบ่งจัดระดับของคำตอบเป็น 7 คำตอบ โดยเป็นการให้คะแนนในแต่ละระดับตั้งแต่ 1-7 คะแนน ดังนี้

ระดับความเป็นจริง

มากที่สุด	7	คะแนน
มาก	6	คะแนน
ค่อนข้างมาก	5	คะแนน
ปานกลาง	4	คะแนน
ค่อนข้างน้อย	3	คะแนน
น้อย	2	คะแนน
น้อยที่สุด	1	คะแนน

การแปลผล (Interpretation) และการอภิปรายผลการวิจัย ลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ในระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (RATING SCALE) ของลิเคอร์ท (LIKERT SCALE) ในแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการอภิปรายผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น มีดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2548: 68)

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

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{7 - 1}{7}$$

$$= 0.857$$

ดังนั้นเกณฑ์เฉลี่ยระดับประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรสาคร กำหนดได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	6.148 – 7.000	หมายถึง	มีประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับดีมาก
คะแนนเฉลี่ย	5.290 – 6.147	หมายถึง	มีประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับดี
คะแนนเฉลี่ย	4.432 – 5.289	หมายถึง	มีประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างดี
คะแนนเฉลี่ย	3.574 – 4.431	หมายถึง	มีประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	2.716 – 3.573	หมายถึง	มีประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างไม่ดี

คะแนนเฉลี่ย	1.858 – 2.715	หมายถึง	มีประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับไม่ดี
คะแนนเฉลี่ย	1.000 – 1.857	หมายถึง	มีประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับไม่ดีย่างมาก

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1.ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน จำนวน 4 ข้อ 2.ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ จำนวน 4 ข้อ 3.ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ จำนวน 4 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Closed Ended Question) มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choice Questions) และให้เลือกตอบข้อที่ตรงกับผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด โดยเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (RATING SCALE) ของลิเคอร์ท (LIKERT SCALE) โดยแบ่งจัดระดับของคำตอบเป็น 7 คำตอบ โดยเป็นการให้คะแนนในแต่ละระดับตั้งแต่ 1-7 คะแนน ดังนี้

ระดับความเป็นจริง

มากที่สุด	7	คะแนน
มาก	6	คะแนน
ค่อนข้างมาก	5	คะแนน
ปานกลาง	4	คะแนน
ค่อนข้างน้อย	3	คะแนน
น้อย	2	คะแนน
น้อยที่สุด	1	คะแนน

การแปลผล (Interpretation) และการอภิปรายผลการวิจัย ลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ในระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (RATING SCALE) ของลิเคอร์ท (LIKERT SCALE) ในแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการอภิปรายผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น มีดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2548: 68)

$$\begin{aligned} \text{จากสูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{7 - 1}{7} \\ &= 0.857 \end{aligned}$$

ดังนั้นเกณฑ์เฉลี่ยระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ
อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรสาคร กำหนดได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	6.148 – 7.000	หมายถึง	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก
คะแนนเฉลี่ย	5.290 – 6.147	หมายถึง	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี
คะแนนเฉลี่ย	4.432 – 5.289	หมายถึง	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ค่อนข้างดี
คะแนนเฉลี่ย	3.574 – 4.431	หมายถึง	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปาน กลาง
คะแนนเฉลี่ย	2.716 – 3.573	หมายถึง	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ค่อนข้างไม่ดี
คะแนนเฉลี่ย	1.858 – 2.715	หมายถึง	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับไม่ดี
คะแนนเฉลี่ย	1.000 – 1.857	หมายถึง	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับไม่ดี อย่างมาก

3. การหาคุณภาพของเครื่องมือ

การหาคุณภาพของแบบสอบถาม ประกอบด้วย

1. ศึกษาลักษณะการกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัยและศึกษาข้อมูลจากตำรา
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางการสร้างแบบสอบถาม

2. ศึกษาค้นคว้าถึงวิธีการเขียนแบบสอบถามได้แก่ ประเภท เนื้อหา รูปแบบการใช้คำพูดของ
แต่ละแบบสอบถามจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีหลักการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษาเพื่อ
กำหนดเป็นแนวทางในการทำแบบสอบถาม

3. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทที่มีความ
ความเชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบ
ความถูกต้อง ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแก้ไข
เพื่อให้คำถามอ่านแล้วมีความเข้าใจง่าย ชัดเจน และครอบคลุมวัตถุประสงค์ และนิยามศัพท์เฉพาะ

4. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทเรียบร้อยแล้ว
แล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและ
นำไปปรึกษากับคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทอีกครั้ง

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานในองค์กรธุรกิจ
อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง

จำนวน 40 ชุด แล้วนำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยรวมและรายด้าน โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient) โดยวิธีคำนวณของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 449) ผลลัพธ์ค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง ซึ่งจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต้องมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1

การคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นเพื่อทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยผลการทดสอบความเชื่อมั่น ได้ดังนี้

รูปแบบของลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป มี 5 รูปแบบ ดังนี้

1. แบบเผด็จการ	0.8629
2. แบบสโมสร	0.8317
3. แบบปล่อยตามสบาย	0.8763
4. แบบทางสายกลาง	0.8415
5. แบบทีมงาน	0.8351

ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรโดยรวม 0.8323 และแยกเป็นรายด้านได้ดังนี้

1. ด้านการเงิน	0.8468
2. ด้านลูกค้า	0.8475
3. ด้านกระบวนการภายใน	0.8419
4. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	0.8382

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีโดยรวม 0.8327 และแยกเป็นรายด้านได้ดังนี้

1. ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	0.8389
2. ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	0.8422
3. ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์	0.8386

ค่าความเชื่อมั่น (α) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.8474

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำ ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรสาคร

แหล่งข้อมูล (Source of data) ในการวิจัยครั้งนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลโดยแบ่งลักษณะของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ทำการศึกษาวิจัยเป็น 2 ส่วน คือ

4.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 300 ตัวอย่าง โดยเก็บข้อมูลตามกลุ่มตัวอย่าง

4.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลเพื่อใช้ประกอบในการทำวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้จากการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้ทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน ดังนี้

4.2.1 หนังสือทางวิชาการ ตำรา สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

4.2.2 ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

5. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามครบตามจำนวนขนาดตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

การจัดทำข้อมูล

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามปลายปิดที่สมบูรณ์มาลงรหัสตามที่กำหนดไว้
3. การประมวลผลข้อมูล (Data processing) นำมาบันทึกเข้าไฟล์โดยใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการประมวลผล ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Window (Statistical Package for the Social Sciences) หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆของแบบสอบถามและทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่ออธิบายถึงลักษณะกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ในแบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงาน

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของข้อมูลในด้านต่าง ๆ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในองค์กร ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสร ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบทาง

สายกลาง และลักษณะผู้นำแบบที่มงาน ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และส่วนที่ 4 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของข้อมูลในด้านต่าง ๆ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในองค์กร ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสร ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบที่มงาน ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และส่วนที่ 4 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อทดสอบสมมติฐานดังนี้

2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยทางด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน จะทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ Independent t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม สำหรับตัวแปรด้านเพศ ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงาน และใช้สถิติ F-test แบบ One-Way Analysis of Variance เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม สำหรับตัวแปรด้านอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานที่มีปัจจัยทางด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน จะทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ Independent t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม สำหรับตัวแปรด้านเพศ ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงาน และใช้สถิติ F-test แบบ One-Way Analysis of Variance เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม สำหรับตัวแปรด้านอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 ลักษณะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสร ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบที่มงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จะทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)

2.4 สมมติฐานข้อที่ 4 ลักษณะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสร ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบทีมงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรสาคร จะทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)

2.5 สมมติฐานข้อที่ 5 ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรสาครมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรสาคร จะทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) พื้นฐานประกอบด้วย

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) การหาค่าร้อยละเพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ในแบบสอบถามส่วนที่ 1 (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2548: 214) โดยใช้สูตร

$$P = \left[\frac{f}{n} \right] \times 100$$

เมื่อ	P	แทน	ค่าร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์
	f	แทน	ความถี่ของคะแนน
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean : \bar{X}) การหาค่าคะแนนเฉลี่ยเพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลต่างๆ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544: 35) โดยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

โดยที่	\bar{X}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	แทน	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่างๆ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544: 65) โดยใช้สูตร

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

โดยที่	S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพแบบสอบถาม หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา(แอลฟา-Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (กัลยา วานิชย์ บัญชา. 2545: 449) โดยใช้สูตร

$$\alpha = \frac{k \text{covariance} / \text{variance}}{1 + (k - 1) \text{covariance} / \text{variance}}$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
	k	แทน	จำนวนคำถาม
	$\frac{\text{covariance}}{\text{variance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ
		แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนของคำถาม

การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ค่า α ที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ถ้ามีค่าใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง โดยการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

3. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic)

3.1 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สูตร t-test แบบ Independent (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544: 169) ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ในการทดสอบ t-test หากค่าแปรปรวนของข้อมูลเท่ากันทุกกลุ่มให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed และถ้าค่าแปรปรวนของข้อมูลไม่เท่ากันทุกกลุ่มให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances not assumed โดยจะทำการทดสอบค่าแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene's test (สุรินทร์ นียมางกูร. 2548: 275) โดยใช้สูตรดังนี้

$$F = \frac{(n-k) \sum_{i=1}^k n_i (\bar{z}_i - \bar{z})^2}{(k-1) \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (z_{ij} - \bar{z}_i)^2}$$

โดยที่	F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Levene's
	Z_{ij}	แทน	ค่า $\bar{X}_{ij} - \bar{X}_i$ ดังนี้ \bar{X}_i = ค่าเฉลี่ยของตัวอย่างที่ i \bar{X}_{ij} = ค่าสังเกตที่ j ของตัวอย่างที่ i
	df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ ดังนี้ ระหว่างกลุ่ม = k - 1 ในกลุ่ม = n - k เมื่อ n คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด k คือ จำนวนกลุ่ม

3.1.1 กรณีความแปรปรวน 2 กลุ่ม เท่ากัน ($S_1^2 = S_2^2$)

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{(n_1-1)S_1^2 + (n_2-1)S_2^2}{n_1+n_2-2} \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

โดยที่	df	=	$n_1 + n_2 - 1$
เมื่อ	t	แทน	ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม
	\bar{X}_1	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	\bar{X}_2	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	S_1^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	S_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n_1	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	n_2	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ

3.1.2 กรณีความแปรปรวน 2 กลุ่ม ไม่เท่ากัน ($S_1^2 \neq S_2^2$)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

$$\text{โดยที่ } df = \frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}\right)^2}{\frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1}\right)^2}{(n_1-1)} + \frac{\left(\frac{S_2^2}{n_2}\right)^2}{(n_2-1)}}$$

เมื่อ t แทน ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม

\bar{X}_1 แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

\bar{X}_2 แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

S_1^2 แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 1

S_2^2 แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 2

n_1 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

n_2 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

df แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ

3.2 การทดสอบความแตกต่าง ระหว่างค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 114)

ตาราง 6 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

แหล่งของการแปรปรวน	ผลรวมกำลังสอง SS	df	ค่าประมาณของความแปรปรวน MS	F
ระหว่างกลุ่ม	SS_b	k-1	MS_b	MS_b/MS_w
ภายในกลุ่ม	SS_w	n-k	MS_w	
ทั้งหมด	SS_t	n-1		

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

โดยที่ k-1 แทน Degree of Freedom สำหรับการผันแปรระหว่างกลุ่ม df_b

n-k แทน Degree of Freedom สำหรับการผันแปรระหว่างกลุ่ม df_w

เมื่อ F แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา F- distribution

MS_b แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MS_w แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

SS_b	แทน	ผลบวกกำลังสองระหว่างกลุ่ม
SS_w	แทน	ผลบวกกำลังสองภายในกลุ่ม
k	แทน	จำนวนกลุ่มของกลุ่มตัวอย่าง
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
df_b	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
df_w	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระของความแปรปรวนภายในกลุ่ม

กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% จะใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 161)

$$\text{เมื่อ } n_i \neq n_j \quad \text{LSD} = t_{1-\frac{\alpha}{2}; n-k} \sqrt{MSE \left(\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)}$$

$$\text{ถ้า } n_i = n_j \quad \text{LSD} = t_{1-\frac{\alpha}{2}; n-k} \sqrt{\frac{2MSE}{n_i}}$$

$$\text{โดยที่ } df_w = n - k$$

LSD แทน ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ i และ j

MSE แทน ค่า Mean square error (MS_w)

k แทน จำนวนกลุ่มของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดสอบ

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

α แทน ค่าความคลาดเคลื่อน

n_i แทน จำนวนตัวอย่างในกลุ่มที่ i

n_j แทน จำนวนตัวอย่างในกลุ่มที่ j

3.2.1 ใช้ค่า Brown-Forsythe (β) กรณีค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน (Hartung. 2001: 300) มีสูตรดังนี้

$$\beta = \frac{MS_{(B)}}{MS_{(w)}}$$

$$\text{โดยค่า } MS_{(w)} = \sum_{i=1}^k \left(1 - \frac{n_j}{N} \right) S_i^2$$

เมื่อ β แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-Forsythe

$MS_{(B)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square between group)
$MS_{(w)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square within group)

สำหรับ Brown-Forsythe

K	แทน	จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง
n_j	แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ i
N	แทน	ขนาดของประชากร
S_i^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ i

3.2.2 กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการทดสอบเป็นรายคู่ เพื่อดูว่ามีคู่ใดที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Dunnett's T3 (วิเชียร เกศสิงห์. 2543: 116) มีสูตรดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_i - \bar{X}_j}{MS_{(w)} \left(\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา t-distribution
	$MS_{(w)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square within group)

สำหรับ Dunnett's T3

\bar{X}_i	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ i
\bar{X}_j	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ j
n_i	แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ i
n_j	แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ j

กรณีตรวจสอบเงื่อนไขแล้วพบว่าตัวแปรของแต่ละกลุ่มย่อยมีการแจกแจงแบบปกติ และมีค่าความแปรปรวนของทุกกลุ่มแตกต่างกัน จะใช้สถิติทดสอบ Brown - Forsythe ในการทดสอบค่าเฉลี่ย และถ้าพบที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparisons) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ว่ามีคู่ใดบ้างที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกัน ในระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้วิธี Dunnett's T3 เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 161)

3.3 ค่า Correlation ใช้ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน หรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด ที่แต่ละตัวแปรหรือแต่ละชุดข้อมูลมีระดับการวัดของข้อมูลในระดับอันดับ (Interval Scale) โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) มีสูตรดังนี้

$$r_{ry} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] \dots [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ	r_{ry}	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด X
	$\sum Y$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด Y
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum Y^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum XY$	แทน	ผลรวมของผลคูณระหว่าง X และ Y ทุกคู่
	$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด X ทั้งหมดยกกำลังสอง
	$(\sum Y)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด Y ทั้งหมดยกกำลังสอง
	$(\sum XY)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง $-1 < r < 1$ ดังนี้

1. ค่า r เป็นลบ แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม
2. ค่า r เป็นบวก แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน
3. ค่า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันมาก
4. ค่า r มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและมีความสัมพันธ์กันมาก
5. ค่า r มีค่าเข้าใกล้ 0 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์กันน้อย
6. ค่า r มีค่าเท่ากับ 0 หมายถึง x และ y ไม่มีความสัมพันธ์กัน

โดยมีเกณฑ์ในการประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ทำการทดสอบสมมุติฐานดังนี้
(ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2544: 316)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง	0.859 – 1.000	แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง	0.716 – 0.858	แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง	0.573 – 0.715	แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง	0.430 – 0.572	แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง	0.287 – 0.429	แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง	0.144 – 0.286	แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง	0.001– 0.143	แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ที่	0.00	แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาวิจัยเรื่อง “ลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร” การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
df	แทน	ขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Square)
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
F-Prop., p	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญในสถิติ
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
H_0	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถามโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยวิเคราะห์ตามลำดับของแบบสอบถาม ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงาน ของ บุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำ 5 รูปแบบ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสรร ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะ ผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบทีมงาน ของผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม ผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงาน 4 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเงิน ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการ ภายใน และประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการ บริหาร/คุณภาพ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการทดสอบสมมติฐานซึ่งมี 5 ข้อ โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยทางด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ การศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมี ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่ง หนึ่งจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานที่มีปัจจัยทางด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ การศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออก แห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 3 ลักษณะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสรร ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบทีมงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเล แช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สมมติฐานข้อที่ 4 ลักษณะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสรร ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบทีมงาน

มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สมมติฐานข้อที่ 5 ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถามโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยวิเคราะห์ตามลำดับของแบบสอบถาม ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานของบุคลากรในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ ตาราง 7 แสดงผลข้อมูลจำนวน (ความถี่) และร้อยละ ของลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	161	53.70
หญิง	139	46.30
รวม	300	100.00
2. อายุ		
อายุ 15 – 23 ปี	102	34.00
อายุ 24 – 32 ปี	90	30.00
อายุ 33 – 41 ปี	61	20.33
อายุ 42 – 50 ปี	43	14.33
อายุ 51 ปีขึ้นไป	4	1.34
รวม	300	100.00
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	82	27.33
ปริญญาตรี	172	57.33
สูงกว่าปริญญาตรี	46	15.34
รวม	300	100.00

ตาราง 7 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 1 – 4 ปี	129	43.00
5 – 9 ปี	83	27.67
10 – 14 ปี	73	24.33
15 ปีขึ้นไป	15	5.00
รวม	300	100.00
5. ประเภทการจ้างงาน		
พนักงานรายเดือน	220	73.30
พนักงานรายวัน	80	26.70
รวม	300	100.00
6. ตำแหน่งงาน		
พนักงานระดับปฏิบัติการ	228	76.00
ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป (ได้แก่ ผู้ช่วยหัวหน้า, หัวหน้า, ผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้จัดการ)	72	24.00
รวม	300	100.00

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้จำนวน 300 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

1. **เพศ** พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 53.70 เป็นเพศหญิง จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 46.30

2. **อายุ** พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุ 15 – 23 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 34 รองลงมา ช่วงอายุ 24 – 32 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงมา ช่วงอายุ 33 – 41 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 20.33 รองลงมาช่วงอายุ 42– 50 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 14.33 และอายุ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.34

3. **ระดับการศึกษาสูงสุด** พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 57.33 รองลงมาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 27.33 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 15.34

4. **ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน** พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 1 – 4 ปี มีจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 43 รองลงมา 5 – 9 ปี มีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 27.67 รองลงมา 10 – 14 ปี มีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 24.33 และ 15 ปีขึ้นไป

มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5

5. **ประเภทการจ้างงาน** พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีประเภทการจ้างงาน เป็นพนักงานรายเดือน จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 73.30 เป็นพนักงานรายวัน จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70

6. **ตำแหน่งงาน** พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงาน เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 76 เป็นผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป (ได้แก่ ผู้ช่วยหัวหน้า , หัวหน้า , ผู้ช่วยผู้จัดการ , ผู้จัดการ) จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 24

เนื่องจากข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความถี่ของข้อมูลการกระจายตัวอย่างไม่สม่ำเสมอ และมีจำนวนความถี่น้อยเกินไป ผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมกลุ่มข้อมูลอายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้การกระจายตัวของข้อมูลมีความสม่ำเสมอ และเพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งได้กลุ่มใหม่ดังนี้

ตาราง 8 แสดงค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการจัดกลุ่มตัวอย่างใหม่ ในข้ออายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. อายุ		
อายุ 15 – 23 ปี	102	34.00
อายุ 24 – 32 ปี	90	30.00
อายุ 33 – 41 ปี	61	20.30
อายุ 42 ปีขึ้นไป	47	15.70
รวม	300	100.00
2. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 1 – 4 ปี	129	43.00
5 – 9 ปี	83	27.67
10 ปีขึ้นไป	88	29.33
รวม	300	100.00

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยการจัดกลุ่มใหม่ จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

1. **อายุ** พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุ 15 – 23 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 34 รองลงมา ช่วงอายุ 24 – 32 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงมา ช่วงอายุ 33 – 41 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 20.33 และอายุ 42 ปีขึ้นไป มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 15.67

2. **ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน** พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 1 – 4 ปี มีจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 43 รองลงมา 5 – 9 ปี มีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 27.67 และ 10 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 29.33

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำ 5 รูปแบบ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบสโมสรว ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบทีมงาน ของผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายข้อและรายด้านตามความคิดเห็นของ

พนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำแบบเผด็จการของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ			
1. หัวหน้างานของท่านเข้มงวดในวิธีการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัดและควบคุมการทำงานของท่านอย่างใกล้ชิด	4.37	1.51	ปานกลาง
2. หัวหน้างานของท่านเพิกเฉยต่อเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงานของท่าน แต่ถ้าเกิดความผิดพลาด จะหาตัวผู้รับผิดชอบงานมาลงโทษ	4.20	1.46	ปานกลาง
3. ในการประเมินผลหัวหน้างานของท่านใช้วิธีจับผิดและตำหนิท่าน	3.37	1.41	ค่อนข้างน้อย
4. หัวหน้างานของท่านควบคุมแผนงานทั้งหมดด้วยตนเอง และเป็นผู้ออกคำสั่งในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง	4.47	1.48	ค่อนข้างมาก
5. หัวหน้างานของท่านมักวางตัวในลักษณะนายกับลูกน้องเสมอ	4.52	1.22	ค่อนข้างมาก
รวม	4.18	0.83	ปานกลาง

จากตาราง 9 ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ พบว่าพนักงานมีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป แบบเผด็จการโดยรวม ($\bar{X} = 4.18$) อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบเผด็จการในข้อหัวหน้างานของท่านควบคุมแผนงานทั้งหมดด้วยตนเองและเป็นผู้ออกคำสั่งในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง ($\bar{X} = 4.47$) และข้อหัวหน้างาน

ของท่านมักวางตัวในลักษณะนายกับลูกน้อง ($\bar{X} = 4.52$) อยู่ในระดับค่อนข้างมาก

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบเผด็จการในข้อหัวหน้างานของท่านเข้มงวดในวิธีการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัดและควบคุมการทำงานของท่านอย่างใกล้ชิด ($\bar{X} = 4.37$) และข้อหัวหน้างานของท่านเพิกเฉยต่อเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงานของท่าน แต่ถ้าเกิดความผิดพลาด จะหาตัวผู้รับผิดชอบงานมาลงโทษ ($\bar{X} = 4.20$) อยู่ในระดับปานกลาง

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบเผด็จการในข้อในการประเมินผลของหัวหน้างานของท่านใช้วิธีจับผิดและตำหนิต่าน ($\bar{X} = 3.37$) อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายข้อและรายด้านตามความคิดเห็นของ

พนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำแบบสโมสรรของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ลักษณะผู้นำแบบสโมสรร			
6. หัวหน้างานของท่านมักสร้างบรรยากาศให้ท่านทำงานด้วยความสบายใจและจัดให้มีการสังสรรค์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้อย่างรวดเร็ว	5.61	0.88	ดี
7. ในการประเมินผลงาน หัวหน้างานของท่านจะเน้นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานมากกว่าการวิพากษ์วิจารณ์	5.29	0.97	ดี
8. หัวหน้างานของท่านเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ท่านมากกว่าเน้นผลงาน	4.57	1.36	ค่อนข้างดี
9. หัวหน้างานของท่านหลีกเลี่ยงการสร้างความคิดเห็นที่จะให้ท่านทำงานมากเกินไปกว่าที่จะทำได้	4.92	1.09	ค่อนข้างดี
10. หัวหน้างานของท่านใช้การพูดคุยกับท่านให้ปฏิบัติงานโดยแสดงวิธีการทำงานให้เห็นมากกว่าใช้การออกคำสั่ง	5.31	1.14	ดี
รวม	5.14	0.78	ค่อนข้างดี

จากตาราง 10 ลักษณะผู้นำแบบสโมสรร พบว่าพนักงานมีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป แบบสโมสรรโดยรวม ($\bar{X} = 5.14$) อยู่ในระดับค่อนข้างดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

พนักงานมีความเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบสโมสรรในข้อหัวหน้างานของท่านมักสร้างบรรยากาศให้ท่านทำงานด้วยความสบายใจและจัดให้มีการสังสรรค์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่เข้ากับเพื่อน

ร่วมงานได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 5.61$) ข้อในการประเมินผลงานของหัวหน้างานของท่านจะเน้นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานมากกว่าการวิพากษ์วิจารณ์ ($\bar{X} = 5.29$) และข้อหัวหน้างานของท่านใช้การพูดคุยกับท่านให้ปฏิบัติงานโดยแสดงวิธีการทำงานให้เห็นมากกว่าใช้การออกคำสั่ง ($\bar{X} = 5.31$) อยู่ในระดับดี

พนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบสโมสรในข้อหัวหน้างานของท่านเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ท่านมากกว่าเน้นผลงาน ($\bar{X} = 4.57$) และข้อหัวหน้างานของท่านหลีกเลี่ยงการสร้างความคิดค้นที่จะให้ท่านทำงานมากเกินไปที่จะทำได้ ($\bar{X} = 4.92$) อยู่ใน ระดับค่อนข้างดี

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายข้อและรายด้านตามความคิดเห็นของ

พนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย			
11. หัวหน้างานของท่านหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในการทำงานกับองค์กรและจะละเลยเมื่องานขององค์กรเกิดความผิดพลาดเนื่องจากไม่ต้องการเข้าไปรับผิดชอบ	3.35	1.20	ค่อนข้างน้อย
12. หัวหน้างานของท่านมีการสื่อสารกับคนในองค์กรน้อยมากและถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งเสมอ	3.39	1.35	ค่อนข้างน้อย
13. หัวหน้างานของท่านจะวิจารณ์ผู้อื่นเพื่อปกป้องตนเองและมักสนใจตัวเองมากกว่าความต้องการของท่านและองค์กร	3.83	1.23	ปานกลาง
14. หัวหน้างานของท่านทำงานเพียงเพื่อให้สามารถคงอยู่ในองค์กรได้เท่านั้นและเมื่อมีการตัดสินใจจะหลีกเลี่ยงเสมอไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจในเรื่องใด	3.22	1.32	ค่อนข้างน้อย
15. หัวหน้างานของท่านไม่ค่อยสนใจพัฒนา ฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงาน และไม่สนใจที่จะเสนอผลงานหรือริเริ่มความคิดใหม่ๆ	3.41	1.48	ค่อนข้างน้อย
รวม	3.44	1.05	ค่อนข้างน้อย

จากตาราง 11 ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย พบว่าพนักงานมีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป แบบปล่อยตามสบายโดยรวม ($\bar{X} = 3.44$) อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในข้อท่านจะวิจารณ์ผู้อื่นเพื่อปกป้องตนเองและมักสนใจตัวเองมากกว่าความต้องการของท่านและองค์กร ($\bar{X} = 3.83$) อยู่ในระดับปานกลาง

พนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในข้อหัวหน้างานของท่านหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในการทำงานกับองค์กรและจะละเลยเมื่องานขององค์กรเกิดความผิดพลาดเนื่องจากไม่ต้องการเข้าไปรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.35$) ข้อหัวหน้างานของท่านมีการสื่อสารกับคนในองค์กรน้อยมากและถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งเสมอ ($\bar{X} = 3.39$) ข้อหัวหน้างานของท่านทำงานเพียงเพื่อให้สามารถคงอยู่ในองค์กรได้เท่านั้นและเมื่อมีการตัดสินใจจะหลีกเลี่ยงเสมอไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจในเรื่องใด ($\bar{X} = 3.22$) และข้อหัวหน้างานของท่านไม่ค่อยสนใจพัฒนา ฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงาน และไม่สนใจที่จะเสนอผลงานหรือริเริ่มความคิดใหม่ๆ ($\bar{X} = 3.41$) อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายข้อและรายด้านตามความคิดเห็นของ

พนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง			
16. หัวหน้างานของท่านมีการสำรวจความคิดเห็นเรื่องสำคัญบางเรื่องโดยให้ท่านมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ	5.38	1.06	ดี
17. ในการบริหารงานหัวหน้างานของท่านมีทั้งให้รางวัลและการลงโทษ	5.51	0.87	ดี
18. เมื่อเกิดความขัดแย้ง หัวหน้างานของท่านจะใช้การประนีประนอมและจะใช้การแยกฝ่ายที่มีปัญหาไปทำงานอื่น	5.58	0.85	ดี
19. หัวหน้างานของท่านมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับในองค์กร และจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ท่านทราบกฎระเบียบและแนวนโยบายขององค์กร ตลอดจนเพื่อให้รู้จักองค์กรมากขึ้น	5.52	1.01	ดี

ตาราง 12 (ต่อ)

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง (ต่อ)			
20. หัวหน้างานของท่านจะวางแผน สั่งการ ควบคุมการทำงานควบคู่กับการให้ความสำคัญในการรับฟังข้อเสนอแนะจากท่าน	5.18	1.20	ค่อนข้างดี
21. หัวหน้างานของท่านจะตั้งเป้าหมายในระดับปานกลางเพื่อให้ท่านสามารถปฏิบัติได้และสนใจให้ท่านมีความพึงพอใจในการทำงาน	5.42	0.91	ดี
22. ในการประเมินผลงาน หัวหน้างานของท่านจะชี้ข้อดีข้อเสียของท่านและจบลงด้วยการชมเชยและให้กำลังใจ	5.30	0.85	ดี
23. หัวหน้างานของท่านจะให้ท่านทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆและสนับสนุนให้ท่านริเริ่มสิ่งใหม่ๆโดยการทดลองทำ อย่างไม่เป็นทางการก่อนที่จะนำมาปฏิบัติจริง	5.18	1.10	ค่อนข้างดี
รวม	5.38	0.66	ดี

จากตาราง 12 ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง พบว่าพนักงานมีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป แบบทางสายกลางโดยรวม อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 5.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางในข้อหัวหน้างานของท่านมีการสำรวจความคิดเห็นเรื่องสำคัญบางเรื่องโดยให้ท่านมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ ($\bar{X} = 5.38$) ข้อการบริหารงานของหัวหน้างานของท่านที่มีทั้งให้รางวัลและการลงโทษ ($\bar{X} = 5.51$) ข้อเมื่อเกิดความขัดแย้งหัวหน้างานของท่านจะใช้การประนีประนอมและจะใช้การแยกฝ่ายที่มีปัญหาไปทำงานอื่น ($\bar{X} = 5.58$) ข้อหัวหน้างานของท่านมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับในองค์กร และจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ท่านทราบกฎระเบียบและนโยบายขององค์กร ตลอดจนเพื่อให้รู้จักองค์กรมากขึ้น ($\bar{X} = 5.52$) ข้อหัวหน้างานของท่านจะตั้งเป้าหมายในระดับปานกลางเพื่อให้ท่านสามารถปฏิบัติได้และสนใจให้ท่านมีความพึงพอใจในการทำงาน ($\bar{X} = 5.42$) และข้อในการประเมินผลงานของหัวหน้างานของท่านจะชี้ข้อดี ข้อเสียของท่านและจบลงด้วยการชมเชยและให้กำลังใจ ($\bar{X} = 5.32$) อยู่ในระดับดี

พนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางในข้อหัวหน้างานของท่านจะวางแผนสั่งการ ควบคุมการทำงานควบคู่กับการให้ความสำคัญในการรับฟังข้อเสนอแนะจากท่าน ($\bar{X} = 5.18$)

และข้อหัวหน้างานของท่านจะทำให้ท่านทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆและสนับสนุนให้ท่านริเริ่มสิ่งใหม่ๆโดยการทดลองทำ อย่างไม่เป็นทางการ ก่อนที่จะนำมาปฏิบัติจริง ($\bar{X} = 5.18$) อยู่ในระดับค่อนข้างดี

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายชื่อและรายด้านตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำแบบที่ทีมงานของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ลักษณะผู้นำแบบที่ทีมงาน			
24. หัวหน้างานของท่านใช้วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยการให้ความเชื่อใจและการให้เกียรติท่าน	5.52	0.92	ดี
25. ในการบริหารงานหัวหน้างานของท่านจะเน้นการสร้าง ความเข้าใจและความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องเป้าหมายขององค์การและให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับท่านบนพื้นฐานของความเชื่อใจ	5.68	0.87	ดี
26. หัวหน้างานของท่านจัดให้มีการพัฒนาคนและพัฒนาการทำงานโดยให้ความรู้และการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ	5.65	0.74	ดี
27. ในการติดตามและประเมินผลงาน หัวหน้างานของท่านจะร่วมทำกับท่านตลอดเวลาเพื่อทบทวนเป้าหมายปรับปรุง การทำงานและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์โดยมีการสื่อสาร 2 ทิศทางคือ สื่อสารกับท่าน โดยเปิดโอกาสให้รายงานและสอบถามกลับ	5.47	0.98	ดี
28. หัวหน้างานของท่านให้ท่านทบทวนการทำงานที่ผ่านมา โดยแสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนในการทำงานที่เป็นจริง และหัวหน้างานของท่านพร้อมที่จะเป็นทั้งผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆและเป็นผู้ปฏิบัติตาม	5.53	0.97	ดี
29. หัวหน้างานของท่านค้นหาสาเหตุของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา แล้วเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์มากกว่าเพื่อหาตัวผู้ทำผิดมาลงโทษ	5.36	0.95	ดี

ตาราง 13 (ต่อ)

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ลักษณะผู้นำแบบทีมงาน (ต่อ)			
30. หัวหน้างานของท่านสนับสนุนสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดการดำเนินงานร่วมกันเป็นทีม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานให้สำเร็จ	5.71	0.80	ดี
รวม	5.56	0.57	ดี

จากตาราง 13 ลักษณะผู้นำแบบทีมงาน พบว่าพนักงานมีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป แบบทีมงานโดยรวม ($\bar{X} = 5.56$) อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

พนักงานมีความเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบทีมงานในข้อหัวหน้างานของท่านใช้วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยการให้ความเชื่อใจและการให้เกียรติท่าน ($\bar{X} = 5.52$) ข้อในการบริหารงานของหัวหน้างานของท่านจะเน้นการสร้าง ความเข้าใจและความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องเป้าหมายขององค์กรและให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับท่านบนพื้นฐานของความเชื่อใจ ($\bar{X} = 5.68$) ข้อหัวหน้างานของท่านจัดให้มีการพัฒนาคนและพัฒนาการทำงานโดยให้ความรู้และการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 5.65$) ข้อในการติดตามและประเมินผลงาน หัวหน้างานของท่านจะร่วมทำกับท่านตลอดเวลาเพื่อทบทวนเป้าหมาย ปรับปรุง การทำงานและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยมีการสื่อสาร 2 ทิศทางคือ สื่อสารกับท่าน โดยเปิดโอกาสให้รายงานและสอบถามกลับ ($\bar{X} = 5.47$) ข้อหัวหน้างานของท่านให้ท่านทบทวนการทำงานที่ผ่านมา โดยแสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนในการทำงานที่เป็นจริง และหัวหน้างานของท่าน พร้อมทั้งจะเป็นทั้งผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆและเป็นผู้ปฏิบัติตาม ($\bar{X} = 5.53$) ข้อหัวหน้างานของท่านค้นหาสาเหตุของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา แล้วเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์มากกว่าเพื่อหาตัวผู้ทำผิดมาลงโทษ ($\bar{X} = 5.36$) และข้อหัวหน้างานของท่านสนับสนุนสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดการดำเนินงานร่วมกันเป็นทีม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานให้สำเร็จ ($\bar{X} = 5.71$) อยู่ในระดับดี

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงาน 4 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน ประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้า ประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายใน และประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ

อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร
 ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมทั้งด้านเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงาน
 ของบุคคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัด
 สมุทรสาคร

ประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลากรในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความเป็นจริง
1. ด้านการเงิน	5.43	0.75	ดี
2. ด้านลูกค้า	5.95	0.59	ดี
3. ด้านกระบวนการภายใน	5.75	0.63	ดี
4. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	5.79	0.60	ดี
รวม	5.74	0.43	ดี

จากตาราง 14 ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลากรในองค์กร พบว่าพนักงานมีประสิทธิผลใน
 การทำงานโดยรวม ($\bar{X} = 5.74$) อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

พนักงานประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองในข้อด้านการเงิน ($\bar{X} = 5.43$)
 ข้อด้านลูกค้า ($\bar{X} = 5.95$) ข้อด้านกระบวนการภายใน ($\bar{X} = 5.75$) และข้อด้านการเรียนรู้และการ
 เจริญเติบโต ($\bar{X} = 5.79$) อยู่ในระดับดี

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายด้านและรายข้อเกี่ยวกับประสิทธิผลในการ
 ทำงานของบุคคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัด
 สมุทรสาคร

ประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลากรในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความเป็นจริง
ด้านการเงิน			
1. ท่านและทีมงานของท่านสามารถลดค่าใช้จ่ายในการ ปฏิบัติงานของทีมงานได้มาก (ค่าใช้จ่าย ได้แก่ ค่าวัสดุ อุปกรณ์ ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า เป็นต้น)	5.39	0.87	ดี
2. การใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ หรือเครื่องจักรต่างๆในการ ปฏิบัติงานของทีมงานของท่านมีความราบรื่นมาก ทำให้ การปฏิบัติงานของทีมงานของท่านเกิดความผิดพลาด หรือ สูญเสียน้อยมาก และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ ภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้	5.47	0.89	ดี
รวม	5.43	0.75	ดี

ตาราง 15 (ต่อ)

ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความเป็นจริง
ด้านลูกค้า			
3. ทีมงานของท่านมักจะไม่ค่อยได้รับข้อร้องเรียน และ การตีกลับสินค้าที่เสียหายที่ทีมงานของท่านเป็นผู้ผลิต	5.99	0.82	ดี
4. ทีมงานของท่านมักใช้ระยะเวลาไม่นานในการแก้ไขข้อ ร้องเรียน และสินค้าที่ตีกลับเป็นเวลานาน	5.92	0.76	ดี
รวม	5.95	0.59	ดี
ด้านกระบวนการภายใน			
5. องค์กรมีเทคโนโลยีการผลิต / บริการ ที่ดีทำให้องค์กรมี สินค้า / บริการ ที่มีคุณภาพ	5.68	0.78	ดี
6. องค์กรมีการปฏิบัติงานในเชิงรุกเพื่อรองรับความต้องการใน อนาคต เช่น มีการเพิ่มสายการผลิต เป็นต้น	5.84	0.83	ดี
7. สมาชิกภายในทีมงานของท่านต่างมีความพึงพอใจในการ ทำงานร่วมกันในทีม ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้เสร็จตาม ระยะเวลา และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้	5.73	0.85	ดี
รวม	5.75	0.63	ดี
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต			
8. การปฏิบัติงานของท่านได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมใน ปัจจุบัน	5.93	0.77	ดี
9. องค์กรมีการจัดฝึกอบรม หรือส่งท่านไปฝึกอบรมเกี่ยวกับ การทำงานอยู่เสมอ และท่านสามารถนำความรู้จากการ ฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้เป็นอย่างดี	5.68	0.82	ดี
10. ท่านสามารถแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเสร็จตามกำหนดได้อย่าง เสรี	5.78	0.83	ดี
รวม	5.79	0.60	ดี

จากตาราง 15 แสดงถึงประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรในแต่ละด้าน ซึ่งในการ แสดงประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในแต่ละด้านนั้น สามารถจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านการเงิน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม (\bar{X} = 5.43) อยู่ใน

ระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานมีการประเมินประสิทธิผลในการทำงานของตนเองในข้อท่านและทีมงานของท่านสามารถลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานของทีมได้มาก (ค่าใช้จ่าย ได้แก่ ค่าวัสดุ อุปกรณ์ ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า เป็นต้น) ($\bar{X} = 5.39$) และข้อการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ หรือเครื่องจักรต่างๆในการปฏิบัติงานของทีมงานของท่านมีความราบรื่นมาก ทำให้การปฏิบัติงานของทีมงานของท่านเกิดความผิดพลาด หรือสูญเสีย น้อยมาก และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ภายในงบประมาณที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 5.47$) อยู่ในระดับดี

ด้านลูกค้า พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม ($\bar{X} = 5.95$) อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานประเมินประสิทธิผลในการทำงานของตนเองในข้อทีมงานของท่านมักจะไม่ค่อยได้รับข้อร้องเรียน และการตีกลับสินค้าที่เสียหายที่ทีมงานของท่านเป็นผู้ผลิต ($\bar{X} = 5.99$) และข้อทีมงานของท่านมักใช้ระยะเวลาไม่นานในการแก้ไข ข้อร้องเรียน และสินค้าที่ตีกลับเป็นเวลานาน ($\bar{X} = 5.92$) อยู่ในระดับดี

ด้านกระบวนการภายใน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม ($\bar{X} = 5.75$) อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานประเมินประสิทธิผลในการทำงานของตนเองในข้อในการที่องค์กรมีเทคโนโลยีการผลิต / บริการ ที่ดีทำให้องค์กรมีสินค้า / บริการ ที่มีคุณภาพ ($\bar{X} = 5.68$) ข้อในการที่องค์กรมีการปฏิบัติงานในเชิงรุกเพื่อรองรับความต้องการในอนาคต เช่น มีการเพิ่มสายการผลิต เป็นต้น ($\bar{X} = 5.84$) และข้อในการที่สมาชิกภายในทีมงานของท่านต่างมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันในทีม ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้เสร็จตามระยะเวลา และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ($\bar{X} = 5.73$) อยู่ในระดับดี

ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม ($\bar{X} = 5.79$) อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานประเมินประสิทธิผลในการทำงานของตนเองในข้อในการปฏิบัติงานของท่านได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ($\bar{X} = 5.93$) ข้อในการที่องค์กรมีการจัดฝึกอบรม หรือส่งท่านไปฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานอยู่เสมอ และท่านสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 5.68$) และข้อท่านสามารถแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเสร็จตามกำหนดได้อย่างเสรี ($\bar{X} = 5.78$) อยู่ในระดับดี

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพท์ ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมทุกด้านเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการป

ฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความเป็นจริง
1. ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	5.68	0.61	ดี
2. ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	5.66	0.58	ดี
3. ด้านผลผลิต/ผลลัพท์	5.76	0.59	ดี
รวม	5.70	0.51	ดี

จากตาราง 16 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร พบว่าพนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม ($\bar{X} = 5.70$) อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

พนักงานประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองในข้อด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ($\bar{X} = 5.68$) ข้อด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ ($\bar{X} = 5.66$) และข้อด้านผลผลิต/ผลลัพท์ ($\bar{X} = 5.76$) อยู่ในระดับดี

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายด้านและรายข้อเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความเป็นจริง
ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน			
1. ท่านใช้ทรัพยากร วัสดุ และเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น	5.69	0.73	ดี
2. ท่านให้ความสำคัญในเรื่องของค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงาน	5.80	0.77	ดี
3. ท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่มีส่วนร่วมในการช่วยลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต	5.65	0.89	ดี

ตาราง 17 (ต่อ)

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลากรในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความเป็นจริง
ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน (ต่อ)			
4. ท่านมีความคิดริเริ่มในการทำงาน เช่น ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซาก	5.57	0.91	ดี
รวม	5.68	0.61	ดี
ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ			
5. ท่านมีการนำทักษะอื่นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มเติม ทำให้มีความสามารถในการพัฒนางาน และมีความเชี่ยวชาญในงาน	5.59	0.79	ดี
6. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่รวมทั้งงานที่ท่านต้องเกี่ยวข้อง ทำให้ท่านสามารถปฏิบัติงานโดยได้ผลงานที่มีคุณภาพตรงตามเป้าหมาย	5.75	0.89	ดี
7. ท่านพัฒนาตนเองในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆโดยนำเทคโนโลยีใหม่ๆที่ช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมาช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้น	5.41	0.84	ดี
8. คุณภาพของงานมีความถูกต้องและมีความสมบูรณ์เป็นไปตามมาตรฐานขององค์กร	5.87	0.81	ดี
รวม	5.66	0.58	ดี
ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์			
9. ท่านมีการศึกษาเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สะดวก รวดเร็วและถูกต้องและเป็นไปตามมาตรฐานขององค์กร	5.72	0.79	ดี
10. ท่านสามารถปฏิบัติงานและได้ผลงานที่ดี ได้ปริมาณงานตรงตามที่ได้รับมอบหมาย และบรรลุผลสำเร็จที่วางไว้ตามเวลาที่กำหนด	5.69	0.84	ดี
11. ท่านสามารถปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนดตามแผนงานการผลิตที่กำหนดไว้	5.73	0.83	ดี
12. ท่านใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถและความชำนาญ เพื่อให้การปฏิบัติงานถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น	5.90	0.78	ดี
รวม	5.76	0.59	ดี

จากตาราง 17 แสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรในแต่ละด้าน ซึ่งในการแสดงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรในแต่ละด้านนั้น สามารถจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน พบว่าพนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม ($\bar{X} = 5.68$) อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองในข้อท่านใช้ทรัพยากร วัสดุ และเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น ($\bar{X} = 5.69$) ข้อท่านให้ความสำคัญในเรื่องของค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 5.80$) ข้อท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่มีส่วนร่วมในการช่วยลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต ($\bar{X} = 5.65$) และข้อท่านมีความคิดริเริ่มในการทำงาน เช่น ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซาก ($\bar{X} = 5.57$) อยู่ในระดับดี

ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ พบว่าพนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม ($\bar{X} = 5.66$) อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองในข้อท่านมีการนำทักษะอื่นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มเติม ทำให้มีความสามารถในการพัฒนางาน และมีความเชี่ยวชาญในงาน ($\bar{X} = 5.59$) ข้อท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่รวมทั้งงานที่ท่านต้องเกี่ยวข้องทำให้ท่านสามารถปฏิบัติงาน โดยได้ผลงานที่มีคุณภาพตรงตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 5.75$) ข้อท่านพัฒนาตนเองในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ โดยนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมาช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ($\bar{X} = 5.41$) และข้อท่านสามารถรักษาระดับคุณภาพของงานมีความถูกต้อง และมีความสมบูรณ์ เป็นไปตามมาตรฐานขององค์กร ($\bar{X} = 5.87$) อยู่ในระดับดี

ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ พบว่าพนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม ($\bar{X} = 5.76$) อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองในข้อท่านมีการศึกษาเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและเป็นไปตามมาตรฐานขององค์กร ($\bar{X} = 5.72$) ข้อท่านสามารถปฏิบัติงานและได้ผลงานที่ดี ได้ปริมาณงานตรงตามที่ได้รับมอบหมาย และบรรลุผลสำเร็จที่วางไว้ตามเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 5.69$) ข้อท่านสามารถปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนดตามแผนงานการผลิตที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 5.73$) และข้อท่านใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถและความชำนาญเพื่อให้การปฏิบัติงานถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 5.90$) อยู่ในระดับดี

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการทดสอบสมมติฐานซึ่งมี 5 ข้อ โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยทางด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีปัจจัยทางด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีปัจจัยทางด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน

เพศ

สมมติฐานข้อที่ 1.1 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้สถิติ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระจากกัน (Independent Samples t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig.(2-tailed) หรือ Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's Test โดยมีสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 18 แสดงการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ
อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามเพศ

ประสิทธิผลในการ ทำงานของบุคลากร ในองค์กร	Levene's Test for Equality of Variances		เพศ	n	t-test for Equality of Means					
	F	Sig.			\bar{X}	S.D.	t	df.	Prob.	
ด้านการเงิน	Equal Variances assumed	2.553	.111	ชาย	161	5.41	.792	-5.82	298	.561
				หญิง	139	5.46	.697			
ด้านลูกค้า	Equal Variances assumed	2.588	.109	ชาย	161	5.91	.616	-1.285	298	.200
				หญิง	139	6.00	.545			
ด้านกระบวนการ ภายใน	Equal Variances assumed	1.574	.211	ชาย	161	5.75	.670	-.082	298	.935
				หญิง	139	5.76	.573			
ด้านการเรียนรู้และ การเจริญเติบโต	Equal Variances assumed	1.024	.312	ชาย	161	5.78	.631	-.366	298	.714
				หญิง	139	5.81	.568			
ประสิทธิผลในการ ทำงานของบุคลากร ในองค์กรโดยรวม	Equal Variances assumed	1.474	.226	ชาย	161	5.72	.467	-.749	298	.455
				หญิง	139	5.76	.374			

จากตาราง 18 ผลการทดสอบความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ด้วย Levene's test พบว่าประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ .226 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed และผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .455 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และเมื่อพิจารณาจำแนกรายด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .111 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed และผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .561 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้า พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .109 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed และผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .200 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายใน พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .211 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed และผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .935 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .312 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .714 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มี

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

อายุ

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. (2-tailed) หรือ Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05

ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว หากค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย ANOVA และถ้าค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าคู่เฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene's test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 19 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test

ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1. ด้านการเงิน	.993	3	296	.396
2. ด้านลูกค้า	1.116	3	296	.343
3. ด้านกระบวนการภายใน	2.523	3	296	.058
4. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	4.207**	3	296	.006
ประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม	3.924**	3	296	.009

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 19 พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .396 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .343 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .058 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่าความแปรปรวนในสามด้านนี้ แต่ละกลุ่มมีความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยใช้สถิติ F-test ในการทดสอบ ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 20 ตาราง 20 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ

อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามอายุ

ประสิทธิผลในการทำงาน ของบุคลากรในองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ด้านการเงิน	ระหว่างกลุ่ม	3	16.426	5.475	10.716**	.000
	ภายในกลุ่ม	296	151.240	.511		
	รวม	299	167.667			
ด้านลูกค้า	ระหว่างกลุ่ม	3	.373	.124	.361	.782
	ภายในกลุ่ม	296	101.974	.345		
	รวม	299	102.347			

ตาราง 20 (ต่อ)

ประสิทธิผลในการทำงาน ของบุคลากรในองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ด้านกระบวนการภายใน	ระหว่างกลุ่ม	3	3.790	1.263	3.302*	.021
	ภายในกลุ่ม	296	113.237	.383		
	รวม	299	117.026			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุกับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามอายุ (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) ในการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปผลจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มอายุคู่ใดที่พนักงานมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค LSD ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 21

ประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .782 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กร ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .021 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มอายุคู่ใดที่พนักงานมีประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค LSD ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 22

ตาราง 21 แสดงการเปรียบเทียบรายค่าของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

อายุ		15 – 23 ปี	24 – 32 ปี	33 – 41 ปี	42 ปี ขึ้นไป
	\bar{x}	5.113	5.550	5.672	5.596
15 – 23 ปี	5.113		-.437** (.000)	-.559** (.000)	-.483** (.000)
24 – 32 ปี	5.550			.122 (.304)	.046 (.772)
33 – 41 ปี	5.672				.076 (.582)
42 ปี ขึ้นไป	5.596				-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 21 พบว่า

1. พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี กับอายุ 24 – 32 ปี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินในองค์กรน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .437
2. พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี กับอายุ 33 – 41 ปี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินในองค์กร น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 33 – 41 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .559
3. พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี กับอายุ 42 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินในองค์กร น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 42 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .483
4. สำหรับรายค่าอื่นไม่พบว่ามีค่าแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 22 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน กับประสิทธิผลในการทำงาน ด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

อายุ		15 – 23 ปี	24 – 32 ปี	33 – 41 ปี	42 ปี ขึ้นไป
	\bar{x}	5.709	5.633	5.853	5.943
15 – 23 ปี	5.709		.076 (.397)	.143 (.153)	-.234* (.033)
24 – 32 ปี	5.633			-.219* (.033)	-.310** (.006)
33 – 41 ปี	5.853				.091 (.450)
42 ปี ขึ้นไป	5.943				-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 พบว่า

1. พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี กับอายุ 42 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .033 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 42 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .234
2. พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี กับอายุ 33 – 41 ปี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .033 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 33 – 41 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .219
3. พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี กับอายุ 42 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .006 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 42 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .310
4. สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 19 พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .009 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และเมื่อพิจารณาจำแนกรายด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .006 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่าความแปรปรวนในด้านนี้ แต่ละกลุ่มมีความแปรปรวนแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบ ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 23 ตาราง 23 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามอายุ

ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร		Statistic	df1	df2	Sig.
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	Brown-Forsythe	2.899*	3	199.213	.036
ประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม	Brown-Forsythe	4.606**	3	172.878	.004

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 23 พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .004 ซึ่งน้อยกว่า .01 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค Dunnett's T3 ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 24 และเมื่อพิจารณาจำแนกรายด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .036 ซึ่งน้อยกว่า .05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มอายุคู่ใดที่ทำให้พนักงานมีประสิทธิผลในการ

ทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค Dunnett's T3 ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 25

ตาราง 24 แสดงการเปรียบเทียบรายของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Dunnett's T3

อายุ		15 – 23 ปี	24 – 32 ปี	33 – 41 ปี	42 ปี ขึ้นไป
	\bar{x}	5.637	5.718	5.834	5.892
15 – 23 ปี	5.637	-	.081 (.625)	-.197** (.008)	-.254* (.029)
24 – 32 ปี	5.718			.117 (.454)	.174 (.342)
33 – 41 ปี	5.834				.057 (.992)
42 ปี ขึ้นไป	5.892				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 พบว่า

1. พนักงานมีอายุ 15 – 23 ปี กับอายุ 33 – 41 ปี พบว่ามีค่า Sig เท่ากับ.008 ซึ่งน้อยกว่า.01 หมายความว่า พนักงานมีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมในองค์กรน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 33 – 41 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ.01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .197
2. พนักงานมีอายุ 15 – 23 ปี กับอายุ 42 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig เท่ากับ.029 ซึ่งมากกว่า.05 หมายความว่า พนักงานมีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมในองค์กรน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 42 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .254
3. สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ตาราง 25 แสดงการเปรียบเทียบรายค่าของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Dunnett's T3

อายุ		15 – 23 ปี	24 – 32 ปี	33 – 41 ปี	42 ปี ขึ้นไป
	\bar{x}	5.719	5.722	5.869	6.000
15 – 23 ปี	5.719		.003 (.970)	.150 (.121)	-.281** (.008)
24 – 32 ปี	5.722			.147 (.138)	-.278* (.010)
33 – 41 ปี	5.869				.131 (.257)
42 ปี ขึ้นไป	6.000				-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 25 พบว่า

1. พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี กับอายุ 42 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .008 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 42 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .281
2. พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี กับอายุ 42 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .010 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 42 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .278
3. สำหรับรายค่าอื่นไม่พบว่ามีผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ระดับการศึกษา

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. (2-tailed) หรือ Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05

ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว หากค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย ANOVA และถ้าค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าคู่เฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene's test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 26 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test

ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1. ด้านการเงิน	.683	2	297	.506
2. ด้านลูกค้า	3.767*	2	297	.024
3. ด้านกระบวนการภายใน	9.126**	2	297	.000
4. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	3.053	2	297	.050
ประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม	2.120	2	297	.122

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 26 พบว่า ประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .122 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาจำแนกรายด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .506 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .050 ซึ่งเท่ากับ .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้น แสดงให้เห็นว่าความแปรปรวนในสองด้านนี้ แต่ละกลุ่มมีความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยใช้สถิติ F-test ในการทดสอบ ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 27 ตาราง 27 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ

อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามระดับการศึกษา

ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ด้านการเงิน	ระหว่างกลุ่ม	2	15.918	7.959	15.577**	.000
	ภายในกลุ่ม	297	151.749	.511		
	รวม	299	167.667			
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	ระหว่างกลุ่ม	2	6.285	3.142	9.166**	.000
	ภายในกลุ่ม	297	101.817	.343		
	รวม	299	108.102			
ประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	4.374	2.187	13.038**	.000
	ภายในกลุ่ม	297	49.814	.168		
	รวม	299	54.187			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษากับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามระดับการศึกษา (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) ในการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมในองค์กร แตกต่างกันอย่าง

ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค LSD ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 28 และเมื่อพิจารณาจำแนกรายด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินในองค์กร แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มระดับการศึกษาคู่ใดที่พนักงานมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค LSD ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 29

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตในองค์กร แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มระดับการศึกษาคู่ใดที่พนักงานมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค LSD ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 30 ตาราง 28 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระดับการศึกษากับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรที่รัฐกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	\bar{X}	5.607	5.737	5.994
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5.607		-.129** (.020)	-.385** (.000)
ปริญญาตรี	5.737			-.256** (.000)
สูงกว่าปริญญาตรี	5.994			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จางตาราง 28 พบว่า

1. พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ป.ตรี กับ ป.ตรี พบว่ามีค่า Sig เท่ากับ .020 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าป.ตรี มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมในองค์กร น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับศึกษา ป.ตรี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .129

2. พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ป.ตรี กับ สูงกว่าป.ตรี พบว่ามีค่า Sig เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าป.ตรี มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมในองค์กร น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา สูงกว่าป.ตรี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .385

3. พนักงานที่มีระดับการศึกษา ป.ตรี กับ สูงกว่าป.ตรี พบว่ามีค่า Sig เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาป.ตรี มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมในองค์กร น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา สูงกว่าป.ตรี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .256 ตาราง 29 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	\bar{X} 5.085	5.512	5.761
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5.085	-.426** (.000)	-.676** (.000)
ปริญญาตรี	5.512		-.249* (.037)
สูงกว่าปริญญาตรี	5.761		-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 29 พบว่า

1. พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี กับ ปริญญาตรี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .426

2. พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี กับ สูงกว่าปริญญาตรี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .676

3. พนักงานที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี กับ สูงกว่าปริญญาตรี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .037 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีประสิทธิผลในการทำงานด้าน

การเงินในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .249

ตาราง 30 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	\bar{X}	5.650	5.779	6.109
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5.650		.129 (.103)	-458** (.000)
ปริญญาตรี	5.779			-330** (.001)
สูงกว่าปริญญาตรี	6.109			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 30 พบว่า

1. พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี กับ สูงกว่าปริญญาตรี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .458
2. พนักงานที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี กับ สูงกว่าปริญญาตรี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .330
3. สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีค่าแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 26 พบว่า ประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .024 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบ

ประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดง

ว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบ

ตาราง 31 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าและด้าน

กระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่ง
ในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามระดับการศึกษา

ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร		Statistic	df1	df2	Sig.
ด้านลูกค้า	Brown-Forsythe	3.888*	2	172.887	.022
ด้านกระบวนการภายใน	Brown-Forsythe	3.672*	2	175.001	.027

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 31 พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .022 ซึ่งน้อยกว่า .05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มระดับการศึกษาคู่ใดที่ทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค Dunnett's T3 ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 32

ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .027 ซึ่งน้อยกว่า .05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มระดับการศึกษาคู่ใดที่ทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค Dunnett's T3 ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 33

ตาราง 32 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Dunnett's T3

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	\bar{X}	5.811	5.983	6.098
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5.811		.172 (.129)	-.287* (.032)
ปริญญาตรี	5.983			.115 (.505)
สูงกว่าปริญญาตรี	6.098			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 32 พบว่า

1. พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี กับ ปริญญาตรี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .032 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .287
2. สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีค่าแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 33 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Dunnett's T3

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	\bar{X}	5.781	5.682	5.964
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5.781		.098 (.661)	.183 (.311)
ปริญญาตรี	5.682			-.282** (.007)
สูงกว่าปริญญาตรี	5.964			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 33 พบว่า

1. พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับ สูงกว่าปริญญาตรี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .007 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายใน ในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .282
2. สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. (2-tailed) หรือ Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05

ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว หากค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย ANOVA และถ้าค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าคู่เฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene's test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 34 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test

ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1. ด้านการเงิน	3.433*	2	297	.034
2. ด้านลูกค้า	.272	2	297	.762
3. ด้านกระบวนการภายใน	.916	2	297	.401
4. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	1.455	2	297	.235
ประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม	.980	2	297	.376

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 34 พบว่า ประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .376 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาจำแนกรายด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .762 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .401 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .235 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่าความแปรปรวนในสามด้านนี้ แต่ละกลุ่มมีความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยใช้สถิติ F-test ในการทดสอบ ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 35

ตาราง 35 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ
อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามระยะเวลาใน
การปฏิบัติงาน

ประสิทธิผลในการทำงานของ บุคลากรในองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ด้านลูกค้า	ระหว่างกลุ่ม	2	.512	.256	.746	.475
	ภายในกลุ่ม	297	101.835	.343		
	รวม	299	102.347			
ด้านกระบวนการภายใน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.390	1.195	3.095	.050
	ภายในกลุ่ม	297	114.637	.386		
	รวม	299	117.026			
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	ระหว่างกลุ่ม	2	3.825	1.912	5.447**	.005
	ภายในกลุ่ม	297	104.277	.351		
	รวม	299	108.102			
ประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	3.036	1.518	8.812**	.000
	ภายในกลุ่ม	297	51.152	.172		
	รวม	299	54.187			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 35 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) ในการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค LSD ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 36 และเมื่อพิจารณาจำแนกรายด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .475 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .050 ซึ่งมีค่าเท่ากับ .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .005 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานคู่ใดที่พนักงานมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการวิเคราะห์หาค่าด้วยเทคนิค LSD ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 37

ตาราง 36 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน กับ

ประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่า 1 – 4 ปี	5 – 9 ปี	10 ปีขึ้นไป
	\bar{X} 5.662	5.701	5.896
ต่ำกว่า 1 – 4 ปี	5.662	.039 (.503)	-.233** (.000)
5 – 9 ปี	5.701		-.194** (.002)
10 ปีขึ้นไป	5.896		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 36 พบว่า

1. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี กับ 10 ปีขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมในองค์กร น้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .233

2. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี กับ 10 ปีขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig เท่ากับ .002

ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมในองค์กร น้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .194

3. สำหรับรายคู่อื่น ไม่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตาราง 37 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับ ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่า 1 – 4 ปี	5 – 9 ปี	10 ปี ขึ้นไป
	\bar{x} 5.721	5.723	5.970
ต่ำกว่า 1 – 4 ปี	5.721	.002 (.981)	-249** (.003)
5 – 9 ปี	5.723		-247** (.007)
10 ปี ขึ้นไป	5.970		-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 37 พบว่า

1. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี กับ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กร น้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .249

2. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี กับ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .007 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กร น้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .247

3. สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 34 พบว่า ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .034 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติ

ฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบ

ตาราง 38 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร	Statistic	df1	df2	Sig.
ด้านการเงิน	Brown-Forsythe 8.912**	2	282.606	.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 38 พบว่า ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานคู่ใดที่ทำให้พนักงานมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค Dunnett's T3 ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 39

ตาราง 39 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับ

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Dunnett's T3

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่า 1 – 4 ปี	5 – 9 ปี	10 ปี ขึ้นไป
	\bar{X} 5.252	5.464	5.671
ต่ำกว่า 1 – 4 ปี	5.252	.212 (.108)	-.419** (.000)
5 – 9 ปี	5.464		.207 (.160)
10 ปี ขึ้นไป	5.671		-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 39 พบว่า

1. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี กับ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กร น้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .419

2. สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประเภทการจ้างงาน

สมมติฐานข้อที่ 1.5 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงาน แตกต่างกันได้

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้สถิติ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระจากกัน (Independent Samples t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig.(2-tailed) หรือ Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's Test โดยมีสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 40 แสดงการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ
อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามประเภทการ
จ้างงาน

ประสิทธิผลใน การทำงานของ บุคลากรใน องค์กร	Levene's Test for Equality of Variances		ประเภท การจ้าง งาน	n	t-test for Equality of Means					
	F	Sig.			\bar{X}	S.D.	t	df	P	
ด้านการเงิน	Equal Variances assumed	.002	.962	รายเดือน	220	5.548	.740	4.529**	298	.000
				รายวัน	80	5.119	.686			
ด้านลูกค้า	Equal Variances assumed	.768	.382	รายเดือน	220	5.968	.575	.728	298	.467
				รายวัน	80	5.913	.615			
ด้านกระบวนการ ภายใน	Equal Variances not assumed	5.181*	.024	รายเดือน	220	5.773	.598	.877	123.95	.382
				รายวัน	80	5.696	.696			
ด้านการเรียนรู้ และการ เจริญเติบโต	Equal Variances assumed	.631	.428	รายเดือน	220	5.856	.584	2.982**	298	.003
				รายวัน	80	5.625	.619			
ประสิทธิผลใน การทำงาน โดยรวม	Equal Variances assumed	.496	.482	รายเดือน	220	5.792	.407	3.468**	298	.001
				รายวัน	80	5.603	.446			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 40 ประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวม พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .482 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามประเภทการจ้างงาน โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็ง

ส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .962 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามประเภทการจ้างงาน โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

ประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้า พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .382 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามประเภทการจ้างงานโดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .467 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายใน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .024 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มแตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances not assumed จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามประเภทการจ้างงาน โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .382 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .428 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามประเภทการจ้างงาน โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

ตำแหน่งงาน

สมมติฐานข้อที่ 1.6 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีตำแหน่งงานมีประสิทธิผลในการทำงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้สถิติ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระจากกัน (Independent Samples t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig.(2-tailed) หรือ Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's Test โดยมีสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 41 แสดงการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ
อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามตำแหน่งงาน

ประสิทธิผลในการ ทำงานของ บุคลากรในองค์กร	Levene's Test for Equality of Variances		ตำแหน่งงาน	n	t-test for Equality of Means					
	F	Sig.			\bar{X}	S.D.	t	df	P	
ด้านการเงิน	Equal	15.137**	.000	พนักงานระดับ ปฏิบัติการ	228	5.347	.789	-4.482**	180.66	.000
	Variances not assumed			ผู้บริหารระดับต้น ขึ้นไป	72	5.708	.522			
ด้านลูกค้า	Equal	6.143*	.014	พนักงานระดับ ปฏิบัติการ	228	5.928	.612	-1.529	148.81	.128
	Variances not assumed			ผู้บริหารระดับต้น ขึ้นไป	72	6.035	.485			
ด้านกระบวนการ ภายใน	Equal	.858	.355	พนักงานระดับ ปฏิบัติการ	228	5.738	.648	-.685	298	.494
	Variances assumed			ผู้บริหารระดับต้น ขึ้นไป	72	5.796	.553			
ด้านการเรียนรู้ และการ เจริญเติบโต	Equal	1.813	.179	พนักงานระดับ ปฏิบัติการ	228	5.727	.615	-3.544**	298	.000
	Variances assumed			ผู้บริหารระดับต้น ขึ้นไป	72	6.009	.500			
ประสิทธิผลในการ ทำงานโดยรวม	Equal	4.770*	.030	พนักงานระดับ ปฏิบัติการ	228	5.694	.447	-4.173**	171.82	.000
	Variances not assumed			ผู้บริหารระดับต้น ขึ้นไป	72	5.890	.310			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 41 ประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวม พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .030 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มแตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances not assumed จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม

ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มแตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances not assumed จากผลการการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

ประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้า พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .014 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มแตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances not assumed จากผลการการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้า ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .128 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายใน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .355 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed จากผลการการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .494 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .179 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานที่มีปัจจัยทางด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีปัจจัยทางด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีปัจจัยทางด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน

เพศ

สมมติฐานข้อที่ 2.1 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้สถิติ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระจากกัน (Independent Samples t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig.(2-tailed) หรือ Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's Test โดยมีสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 42 แสดงการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามเพศ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means					
	Equal Variances assumed	F	Sig.	เพศ	n	\bar{X}	S.D.	t	df.	Prob.
ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	Equal Variances assumed	.811	.368	ชาย	161	5.672	.609	-.081	298	.936
				หญิง	139	5.678	.607			
ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	Equal Variances assumed	.820	.366	ชาย	161	5.686	.581	.920	298	.359
				หญิง	139	5.624	.589			
ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์	Equal Variances assumed	.402	.527	ชาย	161	5.752	.623	-.267	298	.790
				หญิง	139	5.770	.548			
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม	Equal Variances assumed	2.076	.151	ชาย	161	5.703	.530	.214	298	.830
				หญิง	139	5.691	.497			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 42 ผลการทดสอบความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ด้วย Levene's test พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ .151 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์

ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .830 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ของบุคลากรในองค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ .368 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .936 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ .366 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .359 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ .527 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .790 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับ

สมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

อายุ

สมมติฐานที่ 2.2 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. (2-tailed) หรือ Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05

ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว หากค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย ANOVA และถ้าค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าคู่เฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene's test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 43 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1. ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	.917	3	296	.433
2. ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	1.366	3	296	.253
3. ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์	.905	3	296	.439
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม	2.776*	3	296	.042

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 43 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .433 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .253 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .439 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่าความแปรปรวนในสามด้านนี้ แต่ละกลุ่มมีความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยใช้สถิติ F-test ในการทดสอบ ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 44

ตาราง 44 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ
อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามอายุ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	ระหว่างกลุ่ม	3	8.879	2.960	8.648**	.000
	ภายในกลุ่ม	296	101.308	.342		
	รวม	299	110.188			
ด้านกระบวนการบริหาร/ คุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	3	8.189	2.730	8.602**	.000
	ภายในกลุ่ม	296	93.932	.317		
	รวม	299	102.121			
ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์	ระหว่างกลุ่ม	3	5.588	1.863	5.619**	.001
	ภายในกลุ่ม	296	98.132	.332		
	รวม	299	103.720			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 44 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร (One Way
Analysis of Variance: One Way ANOVA) ในการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability
(p) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1)
หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของ
บุคลากรในองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มอายุคู่ใดที่
พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกัน จึงทำ
การวิเคราะห์ด้วยเทคนิค LSD ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 45

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กร มีค่า
Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติ
ฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้าน
กระบวนการบริหาร/คุณภาพในองค์กร แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่า
กลุ่มอายุคู่ใดที่พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากร
ในองค์กร แตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค LSD ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 46

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพท์ของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพท์ในองค์กร แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มอายุคู่ใดที่พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพท์ของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค LSD ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 47

ตาราง 45 แสดงการเปรียบเทียบรายค่าของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

อายุ		15 – 23 ปี	24 – 32 ปี	33 – 41 ปี	42 ปี ขึ้นไป
	\bar{X}	5.554	5.547	5.828	5.984
15 – 23 ปี	5.554		.007 (.937)	-.274** (.004)	-.430** (.000)
24 – 32 ปี	5.547			-.281** (.004)	-.437** (.000)
33 – 41 ปี	5.828				.1562 (.170)
42 ปี ขึ้นไป	5.984				-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 45 พบว่า

1. พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี กับอายุ 33 – 41 ปี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .004 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 33 – 41 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .274
2. พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี กับอายุ 42 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 42 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .430
3. พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี กับอายุ 33 – 41 ปี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .004 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนใน

องค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 33 – 41 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .281

4. พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี กับอายุ 42 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 42 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .437

5. สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 46 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

อายุ	15 – 23 ปี	24 – 32 ปี	33 – 41 ปี	42 ปี ขึ้นไป	
	\bar{x}	5.453	5.661	5.828	5.872
15 – 23 ปี	5.453	-208*	-.374**	-.419**	
		(.011)	(.000)	(.000)	
24 – 32 ปี	5.661		.167	-.211*	
			(.075)	(.038)	
33 – 41 ปี	5.828			.045	
				(.684)	
42 ปี ขึ้นไป	5.872			-	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 46 พบว่า

1. พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี กับอายุ 24 – 32 ปี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .011 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .208

2. พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี กับอายุ 33 – 41 ปี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 33 – 41 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .374

3. พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี กับอายุ 42 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 42 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .419

4. พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี กับอายุ 42 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .038 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 42 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .211

5. สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตาราง 47 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

อายุ		15 – 23 ปี	24 – 32 ปี	33 – 41 ปี	42 ปี ขึ้นไป
	\bar{X}	5.628	5.700	5.902	5.979
15 – 23 ปี	5.628		.0725 (.384)	-.274** (.004)	-.351** (.001)
24 – 32 ปี	5.700			-.202* (.036)	-.279** (.008)
33 – 41 ปี	5.902				.077 (.491)
42 ปี ขึ้นไป	5.979				-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 47 พบว่า

1. พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี กับอายุ 33 – 41 ปี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .004 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 33 – 41 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .274

2. พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี กับอายุ 42 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ใน

องค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 42 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .351

3. พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี กับอายุ 33 – 41 ปี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .036 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 33 – 41 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .202

4. พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี กับอายุ 42 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .008 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 42 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .279

5. สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 43 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .042 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น แสดงให้เห็นว่าความแปรปรวนโดยรวม มีความแปรปรวนแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบ

ตาราง 48 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามอายุ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	Statistic	df1	df2	Sig.	
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม	Brown-Forsythe	2.776*	3	296	.042

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 48 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรมีค่า Probability (p) เท่ากับ .042 ซึ่งน้อยกว่า .01 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดงความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค Dunnett's T3 ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 49

ตาราง 49 แสดงการเปรียบเทียบรายค่าของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับประสิทธิภาพในการ

ปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่ง
ในจังหวัดสมุทรสาคร โดยใช้วิธี Dunnett's T3

อายุ		15 – 23 ปี	24 – 32 ปี	33 – 41 ปี	42 ปี ขึ้นไป
	\bar{x}	5.545	5.636	5.853	5.945
15 – 23 ปี	5.545		.091 (.757)	-.308** (.000)	-.400** (.000)
24 – 32 ปี	5.636			.216 (.051)	-.309* (.009)
33 – 41 ปี	5.853				.093 (.908)
42 ปี ขึ้นไป	5.945				-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 49 พบว่า

1. พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี กับ 33 – 41 ปี พบว่ามีค่า Sig เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร น้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 33 – 41 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .308
2. พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี กับ 42 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร น้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 42 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .400
3. พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี กับ 42 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig เท่ากับ .009 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร น้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 42 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .309
4. สำหรับรายค่าอื่น ไม่พบว่ามีผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ระดับการศึกษา

สมมติฐานที่ 2.3 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. (2-tailed) หรือ Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05

ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว หากค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย ANOVA และถ้าค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าคู่เฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene's test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 50 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1. ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	6.021**	2	297	.003
2. ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	2.185	2	297	.114
3. ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์	7.856**	2	297	.000
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม	6.501**	2	297	.002

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 50 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .114 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น แสดงให้เห็นว่าความแปรปรวนในด้านนี้ มีความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยใช้สถิติ F-test ในการทดสอบ ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 51

ตาราง 51 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามระดับการศึกษา

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	2	6.079	3.039	9.399**	.000
	ภายในกลุ่ม	297	96.042	.323		
	รวม	299	102.121			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 51 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษากับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามระดับการศึกษา (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) ในการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพในองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มระดับการศึกษาใดที่พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค LSD ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง

ตาราง 52 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	\bar{X}	5.442	5.706	5.859
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5.442		-264** (.001)	-417** (.000)
ปริญญาตรี	5.706			.152 (.108)
สูงกว่าปริญญาตรี	5.859			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 52 พบว่า

1. พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี กับ ปริญญาตรี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษاپริญญาตรี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .264
2. พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี กับ สูงกว่าปริญญาตรี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .417
3. สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีค่าแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 50 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพ์ของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้น แสดงให้เห็นว่าความแปรปรวนในสองด้านนี้ มีความแปรปรวนแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบ

ตาราง 53 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และด้านผลผลิต/ผลลัพ์ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออก แห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามระดับการศึกษา

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	Statistic	df1	df2	Sig.	
ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	Brown-Forsythe	4.080*	2	174.356	.019
ด้านผลผลิต/ผลลัพ์	Brown-Forsythe	2.232	2	171.684	.110
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม	Brown-Forsythe	5.749**	2	170.103	.004

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 53 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .004 ซึ่งน้อยกว่า .01 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มระดับการศึกษาคู่ใดที่ทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค Dunnett's T3 ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 54 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .019 ซึ่งน้อยกว่า .05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มระดับการศึกษาคู่ใดที่ทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค Dunnett's T3 ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 55

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .110 ซึ่งมากกว่า .05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 54 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Dunnett's T3

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	\bar{X}	5.569	5.710	5.880
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5.569		.141 (.229)	-.311** (.002)
ปริญญาตรี	5.710			-.171* (.022)
สูงกว่าปริญญาตรี	5.880			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 54 พบว่า

1. พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี กับ ปริญญาตรี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .311
2. พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี กับ สูงกว่าปริญญาตรี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .022 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .171
3. สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 55 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Dunnett's T3

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	\bar{X}	5.543	5.690	5.853
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5.543		.148 (.319)	-.311* (.013)
ปริญญาตรี	5.690			.163 (.107)
สูงกว่าปริญญาตรี	5.853			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 55 พบว่า

1. พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี กับ สูงกว่าปริญญาตรี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .013 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .311
2. สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีค่าแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2.4 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. (2-tailed) หรือ Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05

ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว หากค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย ANOVA และถ้าค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าคู่เฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene's test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 56 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1. ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	.417	2	297	.659
2. ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	.731	2	297	.482
3. ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์	.524	2	297	.593
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม	.208	2	297	.812

จากตาราง 56 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .812 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .659 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .482 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .593 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นแสดงให้เห็นว่าความแปรปรวนในสามด้านนี้ แต่ละกลุ่มมีความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยใช้สถิติ F-test ในการทดสอบ ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 51 ตาราง 57 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	ระหว่างกลุ่ม	2	7.607	3.804	11.013**	.000
	ภายในกลุ่ม	297	102.580	.345		
	รวม	299	110.188			
ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	2	7.295	3.648	11.424**	.000
	ภายในกลุ่ม	297	94.826	.319		
	รวม	299	102.121			
ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์	ระหว่างกลุ่ม	2	3.176	1.588	4.691**	.010
	ภายในกลุ่ม	297	100.544	.339		
	รวม	299	103.720			
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	5.802	2.901	11.778**	.000
	ภายในกลุ่ม	297	73.156	.246		
	รวม	299	78.958			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 57 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) ในการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านโดยรวมของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค LSD ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 58 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกันในที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานคู่ใดที่พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค LSD ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 59

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกันในที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานคู่ใดที่พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค LSD ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 60

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .010 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกันในที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานคู่ใดที่พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค LSD ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง

ตาราง 58 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		ต่ำกว่า 1 – 4 ปี	5 – 9 ปี	10 ปี ขึ้นไป
	\bar{X}	5.566	5.689	5.898
ต่ำกว่า 1 – 4 ปี	5.566		.123 (.080)	-.333** (.000)
5 – 9 ปี	5.689			-.210** (.006)
10 ปี ขึ้นไป	5.898			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 58 พบว่า

1. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี กับ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร น้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .333
2. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี กับ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .006 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .210
3. สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 59 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		ต่ำกว่า 1 – 4 ปี	5 – 9 ปี	10 ปี ขึ้นไป
	\bar{X}	5.529	5.654	5.909
ต่ำกว่า 1 – 4 ปี	5.529		.125 (.133)	-.380** (.000)
5 – 9 ปี	5.654			-.256** (.005)
10 ปี ขึ้นไป	5.909			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 59 พบว่า

1. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี กับ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .380

2. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี กับ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .005 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .256

3. สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 60 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		ต่ำกว่า 1 – 4 ปี	5 – 9 ปี	10 ปี ขึ้นไป
	\bar{X}	5.502	5.669	5.875
ต่ำกว่า 1 – 4 ปี	5.502		-1.167*	-1.373**
			(.037)	(.000)
5 – 9 ปี	5.669			-.206*
				(.018)
10 ปี ขึ้นไป	5.875			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 60 พบว่า

1. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี กับ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .037 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .167

2. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี กับ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .373

3. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี กับ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .018 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .206

ตาราง 61 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		ต่ำกว่า 1 – 4 ปี	5 – 9 ปี	10 ปี ขึ้นไป
	\bar{x}	5.667	5.744	5.912
ต่ำกว่า 1 – 4 ปี	5.667		.077 (.346)	-.245** (.003)
5 – 9 ปี	5.744			.168 (.060)
10 ปี ขึ้นไป	5.912			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 61 พบว่า

1. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี กับ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย .245

2. สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีค่าแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประเภทการจ้างงาน

สมมติฐานข้อที่ 2.5 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้สถิติ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระจากกัน (Independent Samples t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig.(2-tailed) หรือ Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene's test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 62 แสดงการทดสอบความแตกต่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามประเภทการจ้างงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means					
		F		ประเภทการจ้างงาน	n	\bar{X}	S.D.	t	df	Prob.
			Sig.							
ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	Equal Variances	4.826*	.029	รายเดือน	220	5.733	.534	2.368*	109.01	.020
	not assumed			รายวัน	80	5.516	.755			
ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	Equal Variances	2.864	.092	รายเดือน	220	5.735	.528	3.910**	298.00	.000
	assumed			รายวัน	80	5.444	.676			
ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์	Equal Variances	6.135*	.014	รายเดือน	220	5.775	.546	.653	116.16	.515
	not assumed			รายวัน	80	5.719	.696			
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม	Equal Variances	5.536*	.019	รายเดือน	220	5.748	.454	2.441*	109.89	.016
	not assumed			รายวัน	80	5.559	.634			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 62 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .019 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มแตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances not assumed จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามประเภทการจ้างงาน โดยใช้สถิติทดสอบค่าที่

(Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .016 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 จากประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร จำแนกตามประเภทการจ้างงานพนักงานรายเดือนมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมากกว่าพนักงานรายวัน โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย เท่ากับ .189

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .029 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มแตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances not assumed จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามประเภทการจ้างงาน โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .020 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 จากประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กร จำแนกตามประเภทการจ้างงานพนักงานรายเดือนมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานรายวัน โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย เท่ากับ .217

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .092 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามประเภทการจ้างงานโดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 จากประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของ

บุคลากรในองค์กร จำแนกตามประเภทการจ้างงาน พบว่า พนักงานรายเดือนมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานรายวัน โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย เท่ากับ .291

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .014 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มแตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances not assumed จากผลการการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามประเภทการจ้างงาน โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .515 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตำแหน่งงาน

สมมติฐานข้อที่ 2.6 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออก แห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่มีตำแหน่งงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้สถิติ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระจากกัน (Independent Samples t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig.(2-tailed) หรือ Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene's test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 63 แสดงการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
ธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตาม
ตำแหน่งงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	Levene's Test for Equality of Variances		ตำแหน่งงาน	n	t-test for Equality of Means					
	F	Sig.			\bar{X}	S.D.	t	df	Prob.	
ด้านค่าใช้จ่าย/ ต้นทุน	Equal Variances	6.295*	.013	พนักงานระดับ ปฏิบัติการ	228	5.626	.645	-3.051**	176.79	.003
	not assumed			ผู้บริหารระดับ ต้นขึ้นไป	72	5.830	.436			
ด้านกระบวนการ บริหาร/คุณภาพ	Equal Variances	5.531*	.019	พนักงานระดับ ปฏิบัติการ	228	5.610	.619	-3.064**	171.75	.003
	not assumed			ผู้บริหารระดับ ต้นขึ้นไป	72	5.809	.429			
ด้านผลผลิต/ ผลลัพธ์	Equal Variances	4.821*	.029	พนักงานระดับ ปฏิบัติการ	228	5.738	.625	-1.357	162.42	.177
	not assumed			ผู้บริหารระดับ ต้นขึ้นไป	72	5.830	.456			
ประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน โดยรวม	Equal Variances	7.562**	.006	พนักงานระดับ ปฏิบัติการ	228	5.658	.548	-2.954**	182.45	.004
	not assumed			ผู้บริหารระดับ ต้นขึ้นไป	72	5.823	.360			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 63 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .006 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มแตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances not assumed จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .004 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 จาก

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมน้อยกว่าผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย เท่ากับ .165

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .013 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มแตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances not assumed จากผลการการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 จากประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากรในองค์กร จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนน้อยกว่าผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย เท่ากับ .204

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .019 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มแตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances not assumed จากผลการการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 จากประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรในองค์กร จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนน้อยกว่าผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย เท่ากับ .199

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ .029 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลในกลุ่มแตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances not assumed จากผลการการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการ

ปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพท์องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตามตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .177 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพท์ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

สมมติฐานข้อที่ 3 ลักษณะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสร ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบที่มงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ลักษณะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสร ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบที่มงานโดยรวมในแต่ละรูปแบบไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

H_1 : ลักษณะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสร ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบที่มงานโดยรวมในแต่ละรูปแบบมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สมมติฐานข้อที่ 3.1 ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

H_1 : ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัว

ที่เป็นอิสระจากกัน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 64 ตาราง 64 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร	ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
1. ด้านการเงิน	-.136*	.019	มีความสัมพันธ์กันทางลบในระดับต่ำมาก
2. ด้านลูกค้า	-.134*	.021	มีความสัมพันธ์กันทางลบในระดับต่ำมาก
3. ด้านกระบวนการภายใน	-.059	.310	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
4. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	-.236**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางลบในระดับต่ำ
โดยรวม	-.210**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางลบในระดับต่ำ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 64 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร โดยการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรโดยรวม พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ -.210 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบเผด็จการมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมลดลง และสามารถวิเคราะห์เป็นนראยด้านได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .019 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของ

บุคคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ -.136 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบเผด็จการมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินลดลงมาก

ประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้า พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .021 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ -.134 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบเผด็จการมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าลดลงมาก

ประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายใน ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายใน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .310 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ -.236 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบเผด็จการมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตลดลง

สมมติฐานข้อที่ 3.2 ลักษณะผู้นำแบบสโมสรรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ลักษณะผู้นำแบบสโมสโรโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

H_1 : ลักษณะผู้นำแบบสโมสโรโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระจากกัน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 65 ตาราง 65 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบสโมสโรโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร	ลักษณะผู้นำแบบสโมสโรโดยรวม		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
1. ด้านการเงิน	.232**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ
2. ด้านลูกค้า	.053	.358	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
3. ด้านกระบวนการภายใน	.138*	.016	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำมาก
4. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	.334**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
โดยรวม	.299**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 65 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบสโมสโรโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร โดยการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบสโมสโรโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรโดยรวม พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบสโมสโรโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .299 ซึ่งมี

ความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบสโมสรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ และสามารถวิเคราะห์เป็นนรายด้านได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .232 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบสโมสรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินมากขึ้นในระดับต่ำ

ประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้า พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .358 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวมแบบไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายใน ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายใน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .016 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .138 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบสโมสรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรมากขึ้นในระดับต่ำมาก

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .334 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบ

สโมสรรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 3.3 ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออก แห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

H_1 : ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระจากกัน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 66 ตาราง 66 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร	ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวม		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
1. ด้านการเงิน	-.157**	.006	มีความสัมพันธ์กันทางลบในระดับต่ำ
2. ด้านลูกค้า	-.239**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางลบในระดับต่ำ
3. ด้านกระบวนการภายใน	-.057	.323	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
4. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	-.152**	.008	มีความสัมพันธ์กันทางลบในระดับต่ำ
โดยรวม	-.211**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 66 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร โดยการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรโดยรวม พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ -.211 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมลดลง และสามารถวิเคราะห์เป็นรายด้านได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .006 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ -.157 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินจะลดลง

ประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้า พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ -.239 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าลดลง

ประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายใน ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายใน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .323 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมแบบไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .008 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ -.152 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตลดลง

สมมติฐานข้อที่ 3.4 ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

H_1 : ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระจากกัน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 67

ตาราง 67 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร	ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวม		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
1. ด้านการเงิน	.263**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ
2. ด้านลูกค้า	.013	.823	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
3. ด้านกระบวนการภายใน	.196**	.001	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ
4. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	.366**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
โดยรวม	.337**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 67 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร โดยการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรโดยรวม พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .337 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ และสามารถวิเคราะห์เป็นรายด้านได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .263 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหาร

ระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินมากขึ้นในระดับต่ำ

ประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง โดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้า พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .823 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายใน ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง โดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายใน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .196 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรมากขึ้นในระดับต่ำ

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง โดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .366 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 3.5 ลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

H_1 : ลักษณะผู้นำแบบที่ทีมงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัว ที่เป็นอิสระจากกัน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 68

ตาราง 68 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบที่ทีมงานโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร	ลักษณะผู้นำแบบที่ทีมงานโดยรวม		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
1. ด้านการเงิน	.265**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ
2. ด้านลูกค้า	.029	.616	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
3. ด้านกระบวนการภายใน	.328**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
4. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	.457**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง
โดยรวม	.439**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 68 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบที่ทีมงานโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร โดยการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบที่ทีมงานโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรโดยรวม พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบที่ทีมงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .439 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบที่ทีมงานมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมมากขึ้นในระดับปานกลาง และสามารถวิเคราะห์เป็นรายด้านได้ดังนี้

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .265 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบทีมงานมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินมากขึ้นในระดับต่ำ

ประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทีมงาน โดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้า พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .616 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายใน ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายใน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .328 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบทีมงานมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่าค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .457 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบทีมงานมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตมากขึ้นในระดับปานกลาง

สมมติฐานข้อที่ 4 ลักษณะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสรร ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบที่มงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ลักษณะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสรร ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบที่มงานโดยรวมในแต่ละรูปแบบไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

H_1 : ลักษณะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสรร ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบที่มงานโดยรวมในแต่ละรูปแบบมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สมมติฐานข้อที่ 4.1 ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

H_1 : ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระจากกัน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 69

ตาราง 69 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมของผู้บริหาร
ระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
1. ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	-.063	.275	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
2. ด้านกระบวนการบริหาร/ คุณภาพ	-.095	.101	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
3. ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์	-.123*	.033	มีความสัมพันธ์กันทางลบในระดับต่ำมาก
โดยรวม	-.108	.062	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 69 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวม พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .062 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และสามารถวิเคราะห์เป็นรายด้านได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .275 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .101 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพท์ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพท์ของบุคลากร พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .033 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพท์ของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ -.123 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบเผด็จการมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพท์ลดลง

สมมติฐานข้อที่ 4.2 ลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

H_1 : ลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระจากกัน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 70

ตาราง 70 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวมของผู้บริหารระดับ
ต้นขึ้นไปกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	ลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวม		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
1. ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	.349**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับ ค่อนข้างต่ำ
2. ด้านกระบวนการบริหาร/ คุณภาพ	.455**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปาน กลาง
3. ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์	.407**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับ ค่อนข้างต่ำ
โดยรวม	.466**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปาน กลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 70 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวม กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวม พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .466 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบสโมสรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมากขึ้นในระดับปานกลาง และสามารถวิเคราะห์เป็นรายด้านได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวม กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .349 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อ

ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบสโมสรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบสโมสรวบโดยรวมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบสโมสรวบ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .455 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบสโมสรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรมากขึ้นในระดับปานกลาง

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบสโมสรวบโดยรวมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบสโมสรวบ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .407 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบสโมสรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์มากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 4.3 ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

H_1 : ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระจากกัน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 71 ตาราง 71 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวม		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
1. ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	-.105	.068	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
2. ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	-.260**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางลบในระดับต่ำ
3. ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์	-.167**	.004	มีความสัมพันธ์กันทางลบในระดับต่ำ
โดยรวม	-.204**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางลบในระดับต่ำ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 71 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวม พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ $-.204$ ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมลดลง และสามารถวิเคราะห์เป็นรายด้านได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .068 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1)

หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ -.260 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรลดลง

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .004 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ -.167 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ลดลง

สมมติฐานข้อที่ 4.4 ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

H_1 : ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัว

ที่เป็นอิสระจากกัน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 72 ตาราง 72 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวม		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
1. ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	.350**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
2. ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	.336**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
3. ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์	.413**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
โดยรวม	.423**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 72 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวม พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .423 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ และสามารถวิเคราะห์เป็นรายด้านได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1)

หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .350 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .336 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .413 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์มากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 4.5 ลักษณะผู้นำแบบที่ทีมงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ลักษณะผู้นำแบบที่ทีมงานโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

H_1 : ลักษณะผู้นำแบบที่ทีมงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระจากกัน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 73 ตาราง 73 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวม		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
1. ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	.405**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
2. ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	.403**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
3. ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์	.473**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง
โดยรวม	.493**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 73 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวม พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .493 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบทีมงานมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมากขึ้นในระดับปานกลาง และสามารถวิเคราะห์เป็นรายด้านได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ

.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .405 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบทีมงานมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .403 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบทีมงานมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .473 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบทีมงานมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์มากขึ้นในระดับปานกลาง

สมมติฐานข้อที่ 5 ประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ และด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

H_1 : ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สมมติฐานข้อที่ 5.1 ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเงินของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

H_1 : ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระจากกัน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 74

ตาราง 74 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากร
กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากร	ประสิทธิผลด้านการเงิน		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
1. ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	.420**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับ ค่อนข้างต่ำ
2. ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	.456**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับ ปานกลาง
3. ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์	.286**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ
โดยรวม	.448**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับ ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 74 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .448 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง หมายความว่า เมื่อประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมากขึ้นในระดับปานกลาง และสามารถวิเคราะห์เป็นรายด้านได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .420 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมี

ความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .456 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง หมายความว่า เมื่อมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรมากขึ้นในระดับปานกลาง

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .286 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์มากขึ้นในระดับต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 5.2 ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

H_1 : ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระจากกัน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 75 ตาราง 75 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	ประสิทธิผลด้านลูกค้า		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
1. ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	.090	.119	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
2. ด้านกระบวนการบริหาร/ คุณภาพ	.154**	.008	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ
3. ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์	.155**	.007	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ
โดยรวม	.153**	.008	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 75 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .008 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .153 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมากขึ้นในระดับต่ำ และสามารถวิเคราะห์เป็นรายด้านได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .119 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง

(H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .008 ซึ่งน้อยกว่าว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .154 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อมีประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรมากขึ้นในระดับต่ำ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .007 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .286 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อมีประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์มากขึ้นในระดับต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 5.3 ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

H_1 : ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระจากกัน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 76 ตาราง 76 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ประสิทธิผลด้านกระบวนการภายใน		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
1. ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	.227**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ
2. ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	.285**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ
3. ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์	.306**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
โดยรวม	.312**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 76 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .312 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ และสามารถวิเคราะห์เป็นรายด้านได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน

พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .221 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อมีประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนมากขึ้นในระดับต่ำ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .285 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อมีประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรมากขึ้นในระดับต่ำ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .306 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อมีประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์มากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 5.4 ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

H_1 : ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระจากกัน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 77

ตาราง 77 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	ประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และการ เจริญเติบโต		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
1. ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	.492**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง
2. ด้านกระบวนการบริหาร/ คุณภาพ	.423**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
3. ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์	.453**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง
โดยรวม	.527**	.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 77 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับ

สมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .527 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง หมายความว่า เมื่อมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมากขึ้นในระดับปานกลาง และสามารถวิเคราะห์เป็นรายด้านได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .492 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง หมายความว่า เมื่อมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนมากขึ้นในระดับปานกลาง

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .423 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากรมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากร

ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .453 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง หมายความว่า เมื่อมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์มากขึ้นในระดับปานกลาง

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 78 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยทางด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน		
สมมติฐานข้อที่ 1.1 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน		
— ด้านการเงิน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
— ด้านลูกค้า	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
— ด้านกระบวนการภายใน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
— ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
สมมติฐานข้อที่ 1.2 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน		
— ด้านการเงิน	เป็นไปตามสมมติฐาน	F-test
— ด้านลูกค้า	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	F-test
— ด้านกระบวนการภายใน	เป็นไปตามสมมติฐาน	F-test
— ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	เป็นไปตามสมมติฐาน	Brown –Forsythe

ตาราง 78 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน		
— ด้านการเงิน	เป็นไปตามสมมติฐาน	F-test
— ด้านลูกค้า	เป็นไปตามสมมติฐาน	Brown –Forsythe
— ด้านกระบวนการภายใน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Brown –Forsythe
— ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	เป็นไปตามสมมติฐาน	F-test
สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน		
— ด้านการเงิน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Brown –Forsythe
— ด้านลูกค้า	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	F-test
— ด้านกระบวนการภายใน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	F-test
— ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	เป็นไปตามสมมติฐาน	F-test
สมมติฐานที่ 1.5 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน		
— ด้านการเงิน	เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
— ด้านลูกค้า	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
— ด้านกระบวนการภายใน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
— ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
สมมติฐานที่ 1.6 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน		
— ด้านการเงิน	เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
— ด้านลูกค้า	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
— ด้านกระบวนการภายใน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
— ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test

ตาราง 78 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานที่มีปัจจัยทางด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน		
สมมติฐานข้อที่ 2.1 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน		
— ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
— ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
— ด้านผลผลิต/ผลลัพท์	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
สมมติฐานข้อที่ 2.2 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน		
— ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	เป็นไปตามสมมติฐาน	F-test
— ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	เป็นไปตามสมมติฐาน	F-test
— ด้านผลผลิต/ผลลัพท์	เป็นไปตามสมมติฐาน	F-test
สมมติฐานข้อที่ 2.3 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน		
— ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Brown –Forsythe
— ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	เป็นไปตามสมมติฐาน	F-test
— ด้านผลผลิต/ผลลัพท์	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	Brown –Forsythe
สมมติฐานข้อที่ 2.4 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน		
— ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	เป็นไปตามสมมติฐาน	F-test
— ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	เป็นไปตามสมมติฐาน	F-test
— ด้านผลผลิต/ผลลัพท์	เป็นไปตามสมมติฐาน	F-test

ตาราง 78 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
สมมติฐานข้อที่ 2.5 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน		
— ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
— ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
— ด้านผลผลิต/ผลลัพท์	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
สมมติฐานข้อที่ 2.6 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน		
— ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
— ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
— ด้านผลผลิต/ผลลัพท์	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
สมมติฐานข้อที่ 3 ลักษณะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสร ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบที่มงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร		
สมมติฐานข้อที่ 3.1 ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร		
— ด้านการเงิน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านลูกค้า	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านกระบวนการภายใน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation

ตาราง 78 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
สมมติฐานข้อที่ 3.2 ลักษณะผู้นำแบบสโมสโรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัด		
— ด้านการเงิน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านลูกค้า	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านกระบวนการภายใน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
สมมติฐานข้อที่ 3.3 ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัด		
— ด้านการเงิน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านลูกค้า	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านกระบวนการภายใน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
สมมติฐานข้อที่ 3.4 ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัด		
— ด้านการเงิน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านลูกค้า	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านกระบวนการภายใน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
สมมติฐานข้อที่ 3.5 ลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัด		
— ด้านการเงิน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านลูกค้า	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านกระบวนการภายใน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation

ตาราง 78 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
สมมติฐานข้อที่ 4 ลักษณะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสร ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบที่มงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร		
สมมติฐานข้อที่ 4.1 ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร		
— ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านผลผลิต/ผลลัพท์	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
สมมติฐานข้อที่ 4.2 ลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร		
— ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านผลผลิต/ผลลัพท์	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
สมมติฐานข้อที่ 4.3 ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร		
— ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านผลผลิต/ผลลัพท์	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation

ตาราง 78 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
สมมติฐานข้อที่ 4.4 ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร		
— ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านผลผลิต/ผลลัพท์	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
สมมติฐานข้อที่ 4.5 ลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร		
— ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านผลผลิต/ผลลัพท์	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
สมมติฐานข้อที่ 5 ประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ และด้านผลผลิต/ผลลัพท์ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร		
สมมติฐานข้อที่ 5.1 ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเงินของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร		
— ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านผลผลิต/ผลลัพท์	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation

ตาราง 78 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
สมมติฐานข้อที่ 5.2 ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร		
— ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านผลผลิต/ผลลัพท์	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
สมมติฐานข้อที่ 5.3 ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร		
— ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านผลผลิต/ผลลัพท์	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
สมมติฐานข้อที่ 5.4 ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร		
— ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
— ด้านผลผลิต/ผลลัพท์	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation

บทที่ 5

สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง “ลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร” ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร
2. เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ความสำคัญของการวิจัย

1. ผลจากการศึกษาสามารถนำมาเป็นข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางต่อผู้นำในการนำไปประกอบการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ผลจากการศึกษาสามารถนำมาเป็นข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางต่อองค์กรในการกำหนดคุณสมบัติเพื่อคัดเลือกหรือแต่งตั้งบุคคลในระดับผู้นำต่อไป
3. ข้อมูลจากการศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผน สร้างเสริม ปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

สมมติฐานการวิจัย

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน
2. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน
3. ลักษณะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร
4. ลักษณะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร
5. ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สรุปผลจากการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิเคราะห์เรื่อง “ลักษณะผู้นำ ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร” สรุปผลการวิเคราะห์และอธิบายได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถามโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยวิเคราะห์ตามลำดับของแบบสอบถาม ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. **เพศ** พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 53.70 เป็นเพศหญิง จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 46.30

2. **อายุ** พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุ 15 ปี – 23 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 34 รองลงมา ช่วงอายุ 24 ปี – 32 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงมา ช่วง

อายุ 33 ปี – 41 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 20.33 รองลงมาช่วงอายุ 42 ปี – 50 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 14.33 และอายุ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.34

3. **ระดับการศึกษาสูงสุด** พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 57.33 รองลงมาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 27.33 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 15.34

4. **ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน** พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 1 ปี – 4 ปี มีจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 43 รองลงมา 5 ปี – 9 ปี มีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 27.67 รองลงมา 10 ปี – 14 ปี มีจำนวน 73 คน คิดเป็น ร้อยละ 24.33 และ 15 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5

5. **ประเภทการจ้างงาน** พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีประเภทการจ้างงานเป็นพนักงานรายเดือน จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 73.30 เป็นพนักงานรายวัน จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70

6. **ตำแหน่งงาน** พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงาน เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 76 เป็นผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป (ได้แก่ ผู้ช่วยหัวหน้า, หัวหน้า, ผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้จัดการ) จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 24

เนื่องจากข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความถี่ของข้อมูลการกระจายตัวอย่างไม่สม่ำเสมอ และมีจำนวนความถี่น้อยเกินไป ผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมกลุ่มข้อมูลอายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้การกระจายตัวของข้อมูลมีความสม่ำเสมอ และเพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งได้กลุ่มใหม่ดังนี้

1. **อายุ** พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุ 15 ปี – 23 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 34 รองลงมา ช่วงอายุ 24 ปี – 32 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงมา ช่วงอายุ 33 ปี – 41 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 20.33 และอายุ 42 ปีขึ้นไป มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 15.67

2. **ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน** พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 1 ปี – 4 ปี มีจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 43 รองลงมา 5 ปี – 9 ปี มีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 27.67 และ 10 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 29.33

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำ 5 รูปแบบ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสรร ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบที่มงาน ของผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ

อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรวมแยกแต่ละรูปแบบได้ ดังนี้

ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ พบว่าพนักงานมีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป แบบเผด็จการโดยรวม ($\bar{X} = 4.18$) อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบเผด็จการในข้อหัวหน้างานของท่านควบคุมแผนงานทั้งหมดด้วยตนเองและเป็นผู้ออกคำสั่งในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง ($\bar{X} = 4.47$) และในข้อหัวหน้างานของท่านมักวางตัวในลักษณะนายกับลูกน้อง ($\bar{X} = 4.52$) อยู่ในระดับค่อนข้างมาก

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบเผด็จการในข้อหัวหน้างานของท่านเข้มงวดในวิธีการทำงานให้เป็นที่ไปตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัดและควบคุมการทำงานของท่านอย่างใกล้ชิด ($\bar{X} = 4.37$) และในข้อหัวหน้างานของท่านเพิกเฉยต่อเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงานของท่าน แต่ถ้าเกิดความผิดพลาด จะหาตัวผู้รับผิดชอบงานมาลงโทษ ($\bar{X} = 4.20$) อยู่ในระดับปานกลาง

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบเผด็จการในข้อในการประเมินผลของหัวหน้างานของท่านใช้วิธีจับผิดและตำหนิท่าน ($\bar{X} = 3.37$) อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

ลักษณะผู้นำแบบสโมสร์ พบว่าพนักงานมีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป แบบสโมสร์โดยรวม อยู่ในระดับค่อนข้างดี ($\bar{X} = 5.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานมีความเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบสโมสร์ในข้อหัวหน้างานของท่านมักสร้างบรรยากาศให้ท่านทำงานด้วยความสบายใจและจัดให้มีการสังสรรค์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 5.61$) ในข้อในการประเมินผลงานของหัวหน้างานของท่านจะเน้นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานมากกว่าการวิพากษ์วิจารณ์ ($\bar{X} = 5.29$) และในข้อหัวหน้างานของท่านใช้การพูดคุยกับท่านให้ปฏิบัติงานโดยแสดงวิธีการทำงานให้เห็นมากกว่าใช้การออกคำสั่ง ($\bar{X} = 5.31$) อยู่ในระดับดี

พนักงานมีความเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบสโมสร์ในข้อหัวหน้างานของท่านเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ท่านมากกว่าเน้นผลงาน ($\bar{X} = 4.57$) และในข้อหัวหน้างานของท่านหลีกเลี่ยงการสร้างความคิดเห็นที่จะให้ท่านทำงานมากเกินไปที่จะทำได้ ($\bar{X} = 4.92$) อยู่ในระดับค่อนข้างดี

ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย พบว่าพนักงานมีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป แบบปล่อยตามสบายโดยรวม ($\bar{X} = 3.44$) อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในข้อท่านจะวิจารณ์ผู้อื่นเพื่อปกป้องตนเองและมักสนใจตัวเองมากกว่าความต้องการของท่านและองค์การ ($\bar{X} = 3.83$) อยู่ในระดับปานกลาง

พนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในข้อหัวหน้างานของท่านหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในการทำงานกับองค์การและจะละเลยเมื่องานขององค์การเกิดความผิดพลาดเนื่องจากไม่ต้องการเข้าไปรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.35$) ในข้อหัวหน้างานของท่านมีการสื่อสารกับคนในองค์การน้อยมากและถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งเสมอ ($\bar{X} = 3.39$) ในข้อหัวหน้างานของท่านทำงานเพียงเพื่อให้สามารถคงอยู่ในองค์การได้เท่านั้นและเมื่อมีการตัดสินใจจะหลีกเลี่ยงเสมอไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจในเรื่องใด ($\bar{X} = 3.22$) และในข้อหัวหน้างานของท่านไม่ค่อยสนใจพัฒนา ฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงาน และไม่สนใจที่จะเสนอผลงานหรือริเริ่มความคิดใหม่ๆ ($\bar{X} = 3.41$) อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง พบว่าพนักงานมีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป แบบทางสายกลางโดยรวม ($\bar{X} = 5.38$) อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

พนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางในข้อหัวหน้างานของท่านมีการสำรวจความคิดเห็นเรื่องสำคัญบางเรื่องโดยให้ท่านมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ ($\bar{X} = 5.38$) ในข้อการบริหารงานของหัวหน้างานของท่านที่มีทั้งให้รางวัลและการลงโทษ ($\bar{X} = 5.51$) ในข้อเมื่อเกิดความขัดแย้ง หัวหน้างานของท่านจะให้การประนีประนอมและจะให้การแยกฝ่ายที่มีปัญหาไปทำงานอื่น ($\bar{X} = 5.58$) ในข้อหัวหน้างานของท่านมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับในองค์การ และจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ท่านทราบกฎระเบียบและแนวนโยบายขององค์การ ตลอดจนเพื่อให้รู้จักองค์การมากขึ้น ($\bar{X} = 5.52$) ในข้อหัวหน้างานของท่านจะตั้งเป้าหมายในระดับปานกลางเพื่อให้ท่านสามารถปฏิบัติได้และจูงใจให้ท่านมีความพึงพอใจในการทำงาน ($\bar{X} = 5.42$) และในข้อในการประเมินผลงานของ หัวหน้างานของท่านจะชี้ข้อดี ข้อเสียของท่านและจบลงด้วยการชมเชยและให้กำลังใจ ($\bar{X} = 5.32$) อยู่ในระดับดี

พนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางในข้อหัวหน้างานของท่านจะวางแผน สั่งการ ควบคุมการทำงานควบคู่กับการให้ความสำคัญในการรับฟังข้อเสนอแนะจากท่าน ($\bar{X} = 5.18$) และในข้อหัวหน้างานของท่านจะให้ท่านทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆและสนับสนุนให้ท่านริเริ่มสิ่งใหม่ๆโดยการทดลองทำ อย่างไม่เป็นทางการ ก่อนที่จะนำมาปฏิบัติจริง ($\bar{X} = 5.18$) อยู่ในระดับค่อนข้างดี

ลักษณะผู้นำแบบทีมงาน พบว่าพนักงานมีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป แบบทีมงานโดยรวม ($\bar{X} = 5.56$) อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำแบบทีมงานในข้อหัวหน้างานของท่านใช้วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยการให้ความเชื่อใจและการให้เกียรติท่าน ($\bar{X} = 5.52$) ในข้อในการบริหารงานของหัวหน้างานของท่านจะเน้นการสร้าง ความเข้าใจและความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องเป้าหมายขององค์การและให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับท่านบนพื้นฐานของความเชื่อใจ ($\bar{X} = 5.68$) ในข้อหัวหน้างานของท่านจัดให้มีการพัฒนาคนและพัฒนาการทำงานโดยให้ความรู้และการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ($\bar{X} = 5.65$) ในข้อในการติดตามและประเมินผลงาน หัวหน้างานของท่านจะร่วมทำกับท่านตลอดเวลาเพื่อทบทวนเป้าหมาย ปรับปรุง การทำงานและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยมีการสื่อสาร 2 ทิศทางคือ สื่อสารกับท่าน โดยเปิดโอกาสให้รายงานและสอบถามกลับ ($\bar{X} = 5.47$) ในข้อหัวหน้างานของท่านให้ท่านทบทวนการทำงานที่ผ่านมา โดยแสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนในการทำงานที่เป็นจริง และหัวหน้างานของท่านพร้อมที่จะเป็นทั้งผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆและเป็นผู้ปฏิบัติตาม ($\bar{X} = 5.53$) ในข้อหัวหน้างานของท่านค้นหาสาเหตุของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา แล้วเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์มากกว่าเพื่อหาตัวผู้ทำผิดมาลงโทษ ($\bar{X} = 5.36$) และในข้อหัวหน้างานของท่านสนับสนุนสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดการร่วมงานร่วมกันเป็นทีม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานให้สำเร็จ ($\bar{X} = 5.71$) อยู่ในระดับดี

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงาน 4 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน ประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้า ประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายใน และประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรวมแยกเป็นรายด้านได้ ดังนี้

ด้านการเงิน พบว่าพนักงานส่วนมากมีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม ($\bar{X} = 5.43$) อยู่ในระดับดีมี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานมีการประเมินประสิทธิผลในการทำงานของตนเองในข้อท่านและทีมงานของท่านสามารถลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานของทีมงานได้มาก (ค่าใช้จ่าย ได้แก่ ค่าวัสดุ อุปกรณ์ ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า เป็นต้น) ($\bar{X} = 5.39$) และข้อการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ หรือเครื่องจักรต่างๆในการปฏิบัติงานของทีมงานของท่านมีความราบรื่นมาก ทำให้การปฏิบัติงานของทีมงานของท่านเกิดความผิดพลาด หรือสูญเสียน้อยมาก และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 5.47$) อยู่ในระดับดี

ด้านลูกค้า พบว่าพนักงานมีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม ($\bar{X} = 5.95$) อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานประเมินประสิทธิผลในการทำงานของตนเองในข้อที่ทีมงานของท่านมักจะไม่ค่อยได้รับข้อร้องเรียน และการตีกลับสินค้าที่เสียหายที่ทีมงานของท่านเป็นผู้ผลิต ($\bar{X} = 5.99$) และข้อที่ทีมงานของท่านมักใช้ระยะเวลาไม่นานในการแก้ไข ข้อร้องเรียน และสินค้าที่ตีกลับเป็นเวลานาน ($\bar{X} = 5.92$) อยู่ในระดับดี

ด้านกระบวนการภายใน พบว่าพนักงานมีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม ($\bar{X} = 5.75$) อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานประเมินประสิทธิผลในการทำงานของตนเองในข้อในการที่องค์กรมีเทคโนโลยีการผลิต / บริการ ที่ดีทำให้องค์กรมีสินค้า / บริการ ที่มีคุณภาพ ($\bar{X} = 5.68$) ข้อในการที่องค์กรมีการปฏิบัติงานในเชิงรุกเพื่อรองรับความต้องการในอนาคต เช่น มีการเพิ่มสายการผลิต เป็นต้น ($\bar{X} = 5.84$) และข้อในการที่สมาชิกภายในทีมงานของท่านต่างมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันในทีม ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้เสร็จตามระยะเวลา และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ($\bar{X} = 5.73$) อยู่ในระดับดี

ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่าพนักงานมีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม ($\bar{X} = 5.79$) อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานประเมินประสิทธิผลในการทำงานของตนเองในข้อในการปฏิบัติงานของท่านได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ($\bar{X} = 5.93$) ข้อในการที่องค์กรมีการจัดฝึกอบรม หรือส่งท่านไปฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานอยู่เสมอและท่านสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 5.68$) และข้อที่ท่านสามารถแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเสร็จตามกำหนดได้อย่างเสรี ($\bar{X} = 5.78$) อยู่ในระดับดี

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรวมแยกเป็นรายด้านได้ ดังนี้

ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน พบว่าพนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม ($\bar{X} = 5.68$) อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองในข้อท่านใช้ทรัพยากร วัสดุ และเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อ

สามารถปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น ($\bar{X} = 5.69$) ข้อท่านให้ความสำคัญในเรื่องของค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 5.80$) ข้อท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่มีส่วนร่วมในการช่วยลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต ($\bar{X} = 5.65$) และข้อท่านมีความคิดริเริ่มในการทำงาน เช่น ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซาก ($\bar{X} = 5.57$) อยู่ในระดับดี

ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ พบว่าพนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม ($\bar{X} = 5.66$) อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองในข้อท่านมีการนำทักษะอื่นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มเติม ทำให้มีความสามารถในการพัฒนางาน และมีความเชี่ยวชาญในงาน ($\bar{X} = 5.59$) ข้อท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่รวมทั้งงานที่ท่านต้องเกี่ยวข้องของ ทำให้ท่านสามารถปฏิบัติงาน โดยได้ผลงานที่มีคุณภาพตรงตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 5.75$) ข้อท่านพัฒนาตนเองในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆโดยนำเทคโนโลยีใหม่ๆที่ช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมาช่วยในการปฏิบัติงานดีขึ้น ($\bar{X} = 5.41$) และข้อท่านสามารถรักษาระดับความมีคุณภาพของงาน มีความถูกต้อง และมีความสมบูรณ์ เป็นไปตามมาตรฐานขององค์กร ($\bar{X} = 5.87$) อยู่ในระดับดี

ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ พบว่าพนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม ($\bar{X} = 5.76$) อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

พนักงานประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองในข้อท่านมีการศึกษาเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและเป็นไปตามมาตรฐานขององค์กร ($\bar{X} = 5.72$) ข้อท่านสามารถปฏิบัติงานและได้ผลงานที่ดี ได้ปริมาณงานตรงตามที่ได้รับมอบหมาย และบรรลุผลสำเร็จที่วางไว้ตามเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 5.69$) ข้อท่านสามารถปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนดตามแผนงานการผลิตที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 5.73$) และข้อท่านใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถและความชำนาญเพื่อให้การปฏิบัติงานถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 5.90$) อยู่ในระดับดี

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการทดสอบสมมติฐานซึ่งมี 5 ข้อ โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยทางด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.1 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม (ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต) ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 1.1 ที่ว่าพนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม (ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต) ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1.2 ที่ว่าพนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน โดยผลการทดสอบปรากฏพบว่า

- พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม (ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต) ในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 24 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01
- พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม (ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต) ในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 33 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ส่วนพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1.2 ที่ว่าพนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม (ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต) ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งใน

จังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1.3 ที่ว่าพนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน โดยผลการทดสอบรายคู่พบว่า

- พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม(ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต)ในองค์กร น้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

- พนักงานที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม(ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต)ในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม (ได้แก่ ด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต)ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1.4 ที่ว่าพนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน โดยผลการทดสอบรายคู่พบว่า

- พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม(ได้แก่ ด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต) ของบุคลากรในองค์กร น้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

- พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม(ได้แก่ ด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต)ในองค์กร น้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

ส่วนพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวม(ได้แก่ ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน)ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1.4 ที่ว่าพนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2.1 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม (ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ และด้านผลผลิต/ผลลัพท์) ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 2.1 ที่ว่าพนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.2 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม (ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ และด้านผลผลิต/ผลลัพท์) ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2.2 ที่ว่าพนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยผลการทดสอบรายคู่พบว่า

- พนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม (ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ และด้านผลผลิต/ผลลัพท์) ในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 24 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

- พนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม (ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ และด้านผลผลิต/ผลลัพท์) ในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 33 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

สมมติฐานที่ 2.3 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม (ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ) ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2.3 ที่ว่าพนักงานในองค์กรธุรกิจ

อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยผลการทดสอบรายคู่พบว่า

- พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม (ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ) ในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

- พนักงานที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม (ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ) ในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพท์ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.3 ที่ว่าพนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.4 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม(ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ และด้านผลผลิต/ผลลัพท์) ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2.4 ที่ว่าพนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยผลการทดสอบรายคู่พบว่า

- พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม(ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ และด้านผลผลิต/ผลลัพท์) ในองค์กร น้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

- พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม (ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ และด้านผลผลิต/ผลลัพท์)ในองค์กร น้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

สมมติฐานข้อที่ 2.5 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม(ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ)ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 2.5 ที่ว่าพนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ส่วนพนักงานที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 2.5 ที่ว่าพนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2.6 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม(ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ)ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 2.6 ที่ว่าพนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ส่วนพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 2.6 ที่ว่าพนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 3 ลักษณะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสรร ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบที่มงานมี

ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สมมติฐานข้อที่ 3.1 ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบเผด็จการมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมลดลง ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 3.1 ที่ว่าลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

- ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินและด้านลูกค้าของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก
- ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05
- ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 3.2 ลักษณะผู้นำแบบสโมสโรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบสโมสโรโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบสโมสโรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 3.2 ที่ว่าลักษณะผู้นำแบบสโมสโรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

- ลักษณะผู้นำแบบสโมสรรโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
- ลักษณะผู้นำแบบสโมสรรโดยรวมแบบไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05
- ลักษณะผู้นำแบบสโมสรรโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก
- ลักษณะผู้นำแบบสโมสรรโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 3.3 ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมลดลง ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 3.3 ที่ว่าลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

- ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากร ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
- ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมแบบไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

สมมติฐานข้อที่ 3.4 ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 3.4 ที่ว่าลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

- ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

- ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

- ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 3.5 ลักษณะผู้นำแบบที่มงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบที่มงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบที่มงานมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมมากขึ้นในระดับปานกลาง ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 3.5 ที่ว่าลักษณะผู้นำแบบที่มงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

- ลักษณะผู้นำแบบที่มงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเงินของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

- ลักษณะผู้นำแบบที่มงานโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

- ลักษณะผู้นำแบบที่ทีมงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

- ลักษณะผู้นำแบบที่ทีมงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

สมมติฐานข้อที่ 4 ลักษณะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสร ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบที่ทีมงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สมมติฐานข้อที่ 4.1 ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 4.1 ที่ว่าลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

- ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

- ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

สมมติฐานข้อที่ 4.2 ลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมี

ลักษณะผู้นำแบบสโมสรรวมมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมากขึ้นในระดับปานกลาง ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 4.2 ที่ว่าลักษณะผู้นำแบบสโมสรรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

- ลักษณะผู้นำแบบสโมสรรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ
- ลักษณะผู้นำแบบสโมสรรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

สมมติฐานข้อที่ 4.3 ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปไม่มีลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมลดลง ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 4.3 ที่ว่าลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

- ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05
- ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ และด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 4.4 ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์

เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 4.4 ที่ว่าลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

- ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ และด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 4.5 ลักษณะผู้นำแบบที่มงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบที่มงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง หมายความว่า เมื่อผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปมีลักษณะผู้นำแบบที่มงานมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมากขึ้นในระดับปานกลาง ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 4.5 ที่ว่าลักษณะผู้นำแบบที่มงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

- ลักษณะผู้นำแบบที่มงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

- ลักษณะผู้นำแบบที่มงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

สมมติฐานข้อที่ 5 ประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม(ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ และด้าน

ผลผลิต/ผลลัพธ์)ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

สมมติฐานข้อที่ 5.1 ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเงินของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง หมายความว่า เมื่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมากขึ้นในระดับปานกลาง ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 5.1 ที่ว่าประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเงินของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร และสามารถวิเคราะห์เป็นรายด้านได้ดังนี้

- ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ
- ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
- ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 5.2 ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมากขึ้นในระดับต่ำ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 5.2 ที่ว่าประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากร มี

ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

- ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05
- ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ และด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 5.3 ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 5.3 ที่ว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

- ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุนของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
- ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
- ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 5.4 ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง หมายความว่า เมื่อมีประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมากขึ้นในระดับปานกลาง ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 5.4 ที่ว่าประสิทธิผลในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

- ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

- ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง “ลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร” ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญสามารถนำมาอภิปรายตามผลได้ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน

- 1.1 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ปัจจุบันเพศชายและเพศหญิงมีความรู้ความสามารถและโอกาสในการทำงานไม่แตกต่าง มีความเสมอภาคกันมากขึ้น

กว่าในอดีต การเปิดกว้างทางการศึกษาทำให้ผู้หญิงมีความรู้ ความสามารถ เท่าเทียมกับผู้ชาย นอกจากนี้ระบบงานและระบบบริหารงานของบริษัท เป็นการทำงานในลักษณะของโรงงานอุตสาหกรรม อาจมีการล่อหลอมของวัฒนธรรมของการเป็นพนักงานที่ไม่แบ่งแยกความแตกต่างระหว่างเพศหญิงและเพศชาย ดังนั้นเพศชายและเพศหญิงจึงมีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธันย์ชนก ธิติพงษ์วิวัฒน์ (2552) พบว่า เพศของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉรา บุปผามาลา (2548) พบว่า เพศของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 24 ปี ขึ้นไป และพนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมในองค์กรน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 33 ปี ขึ้นไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีอายุมากกว่ามีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า สามารถแก้ไขปัญหาได้ดีและมีความชำนาญในการทำงานในหน้าที่มากกว่า ประกอบกับการทำงานในองค์กรมานานย่อมเกิดความผูกพัน และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงทำให้มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรพล ฉิมไทย (2552) พบว่า อายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานองค์กรเกษตรกรรมแตกต่างกัน

1.3 ระดับการศึกษา พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป และพนักงานที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากระดับการศึกษามีผลต่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง ความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาต่างๆซึ่ง

ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธันย์ชนก ฤทธิพิงศ์วิวัฒน์ (2552) พบว่า ระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของพนักงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรพล ฉิมไทย (2552) พบว่า ระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานองค์การเภสัชกรรมแตกต่างกัน

1.4 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 - 4 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร น้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป และ พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 - 9 ปี มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร น้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป ทั้งนี้ อาจเกิดจากประสบการณ์ในการทำงานที่มากกว่า ความสามารถในการรับรู้ของแต่ละบุคคล และจากการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานจึงทำให้มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน ดังที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545: 18-23) ที่กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบทางการจัดการด้านการควบคุมเป็นการติดตามผลการทำงานและแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็น หรือขั้นตอนของการวัดผลการทำงานและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุที่ต้องการ ดังนั้นเป็นการกระตุ้นพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Henri Fayol (อ้างใน บัญชร, 2545) ที่กล่าวไว้ว่า การประสานงานเป็นการกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีที่จะใช้กำกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุที่ต้องการ ดังนั้นการประสานงานจะเป็นการเชื่อมโยงการทำงานของคนให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติพงษ์ ศิริพร (2551) พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในบริษัทปัจจุบันและประสบการณ์ที่ผ่านมาโดยรวมแล้วมีประสิทธิผลการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

1.5 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากอัตราค่าจ้างงาน วันหยุด/วันลา โบนัส และค่าสวัสดิการต่างๆ ที่แตกต่างกันระหว่าง

พนักงานรายวันกับพนักงานรายเดือน สิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นผลทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีมากน้อยไม่เท่ากันในแต่ละบุคคลจึงส่งผลทำให้ประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน ดังที่ Abraham Maslow ที่กล่าวไว้ว่ามนุษย์มีความต้องการขั้นพื้นฐาน 5 ขั้น ซึ่งในข้อนี้ปัจจัยจูงใจด้านความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเมตตาจากผู้บังคับบัญชายอมสนับสนุนให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้มีแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขณะเดียวกันปัจจัยจูงใจด้านความต้องการทางด้านร่างกาย สามารถใช้ทำนายประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยรวมได้

1.6 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานในแต่ละตำแหน่งจะมีหน้าที่ ความรับผิดชอบและลักษณะของงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นประสิทธิผลในการทำงานแต่ละตำแหน่งจึงมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและตำแหน่งงานในปัจจุบันนั้น นอกจากนี้การได้มาซึ่งประสิทธิผลในการทำงานที่มีคุณภาพนั้นขึ้นอยู่กับตัวบุคคล ความสามารถในการทำงาน และการเตรียมความพร้อมของร่างกายและจิตใจให้พร้อมที่จะทำงาน ดังที่ Abraham Maslow ที่กล่าวไว้ว่ามนุษย์มีความต้องการขั้นพื้นฐาน 5 ขั้น ซึ่งในข้อนี้ปัจจัยจูงใจด้านความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเมตตาจากผู้บังคับบัญชายอมสนับสนุนให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้มีแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขณะเดียวกันปัจจัยจูงใจด้านความต้องการทางด้านร่างกาย สามารถใช้ทำนายประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยรวมได้

2. ปัจจัยทางด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทการจ้างงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน

2.1 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทั้งนี้เพราะความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพศแต่ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติและความสามารถในการปฏิบัติงานของตัวบุคคล ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย และการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้

สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณา ตั้งถาวรสิริกุล (2549) พบว่า เพศของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สุขุมวิทคราวน์ จำกัด ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธันย์ชนก อธิพิงศ์วิวัฒน์ (2552) พบว่า เพศของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่าพนักงานที่มีอายุ 15 – 23 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 24 ปี ขึ้นไป และพนักงานที่มีอายุ 24 – 32 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 33 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีอายุมากกว่ามีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าจึงทำให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณวิมล บุญเต็มแล้ว (2551) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณา ตั้งถาวรสิริกุล (2549) พบว่า อายุของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สุขุมวิทคราวน์ จำกัด แตกต่างกัน

2.3 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป และพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เนื่องจากระดับการศึกษามีผลต่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง ความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาต่างๆซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากนี้ในปัจจุบันมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ทำให้เกิดทัศนคติที่แตกต่างกันในเรื่องความคิดความสามารถ การแสวงหาเรียนรู้ การฝึกฝน การนำมาประยุกต์และการนำมาพัฒนาในการทำงานในปัจจุบันซึ่งแต่ละองค์กร นอกจากเน้นที่ผลตอบแทน การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจ

ของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการมีส่วนสำคัญที่นำมาซึ่งผลประกอบการที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณวิมล บุญเต็มแล้ว (2551) พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครินทร์ พาฬเสวัต (2546) พบว่าระดับการศึกษาของพนักงานบริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด ที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน

2.4 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมในองค์กรน้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมในองค์กร น้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 เนื่องจากพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานนานจะมีประสบการณ์ที่มาก สามารถนำมาพัฒนากระบวนการทำงานในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยใช้ความชำนาญในการทำงาน การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมและการนำมาประยุกต์ใช้กับงานที่ทำอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณวิมล บุญเต็มแล้ว (2551) พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน

2.5 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีประเภทการจ้างงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เนื่องจากความมั่นคงทางด้านการเงินและการงาน อัตราการจ้างงาน และสวัสดิการต่างๆที่พนักงานรายวันและรายเดือนได้รับแตกต่างกันส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานแต่ละคนแตกต่างกัน ซึ่งจะมีผลต่อคุณภาพงานที่ออกมา และในปัจจุบันโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆได้นำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการผลิต จึงทำให้ผลผลิตที่ได้ออกมานั้นแตกต่างจากเมื่อก่อนที่ใช้แรงและฝีมือของคนในการผลิตสินค้า ดังที่ Abraham Maslow ที่กล่าวไว้ว่ามนุษย์มีความต้องการขั้นพื้นฐาน 5 ขั้น ซึ่งในข้อนี้ปัจจัยจูงใจด้านความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาได้รับความเมตตาจากผู้บังคับบัญชา

สนับสนุนให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้มีแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ขณะเดียวกันปัจจัยจูงใจด้านความต้องการทางด้านร่างกาย สามารถใช้ทำนาย ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยรวมได้

2.6 พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งใน จังหวัดสมุทรสาคร ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 เนื่องจาก พนักงานในแต่ละตำแหน่งจะมีหน้าที่ ความรับผิดชอบและลักษณะของงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งจึงมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและ ตำแหน่งงานในปัจจุบันนั้น นอกจากนี้การได้มาซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพนั้นขึ้นอยู่กับที่ตัวบุคคล ความสามารถในการทำงาน และการเตรียมความพร้อมของร่างกายและจิตใจให้พร้อมที่จะทำงาน และในปัจจุบันโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆได้นำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการผลิต แทนกำลังงานคนจึงทำให้ผลผลิตที่ได้ออกมานั้นแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณวิมล บุญเต็มแล้ว (2551) พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน

3. ลักษณะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสร ลักษณะผู้นำแบบ ปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบที่มงานมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่ง หนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

3.1 ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของ บุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพใน การทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทาง ตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ เนื่องจากการประเมินความคิดเห็นของพนักงานว่าเมื่อ ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจในการควบคุม สั่งการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามคำสั่งและตรวจตราการ ทำงานอย่างเข้มงวด เพื่อมุ่งหวังในผลงานและผลผลิตขององค์กรเป็นหลักโดยไม่ได้คำนึงถึงความรู้สึก ของพนักงานจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับให้ทำงาน ทำงานด้วยความอึดอัด ไม่พอใจ ไม่มีความสุขกับการทำงานและเกิดความเบื่อหน่ายในหน้าที่ ทำงานเพื่อให้เสร็จไปวันๆโดย ละเลยรายละเอียดหรือสิ่งสำคัญในงานนั้นๆ ซึ่งจะส่งผลให้ผลงานที่ออกมาเสร็จทันกำหนดแต่อาจจะ ไม่มีคุณภาพ สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเมื่อผู้บังคับบัญชามี

ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการจะส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ (2548) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีมุ่งความสำเร็จของงาน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

3.2 ลักษณะผู้นำแบบสโมสรรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบสโมสรรโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ เนื่องจากการประเมินความคิดเห็นของพนักงานว่าเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะที่ชอบสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในแผนก มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อกระชับความสัมพันธ์ของบุคลากรในแผนกแล้ว ยังรวมถึงการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่นๆในองค์กรด้วย มีการให้ความสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอความคิดและช่วยกันริเริ่มพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆโดยใช้การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการให้กำลังใจในการทำงาน จากพฤติกรรมเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานเพราะว่าเมื่อพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานผลงานก็จะออกมาจะมีคุณภาพ เกิดจากความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสุขในการทำงาน สนใจและใส่ใจในรายละเอียดที่สำคัญของงานนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ (2548) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

3.3 ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ เนื่องจากการประเมินความคิดเห็นของพนักงานว่าเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำที่ชอบหลีกเลี่ยงการรับผิดชอบและการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาและเพิกเฉย ไม่สนใจพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงาน และไม่สนใจในการคิดริเริ่มและเสนอสิ่งใหม่ๆ จะส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน เพราะพนักงานหลายคนมีการค้นคว้า ฝึกอบรมเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อนำมาพัฒนาฝีมือของตนเองและนำมาปฏิบัติในหน้าที่ ซึ่งจากการประเมินมีพนักงานส่วนใหญ่ที่ประเมินว่าผู้บังคับบัญชาของตนนั้นมีพฤติกรรมแบบนี้บ่อยมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ (2548) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กับ

ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

3.4 ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ เนื่องจากการประเมินความคิดเห็นของพนักงานว่าเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะให้ความสำคัญในการพัฒนาคนและพัฒนางาน ติดตามผลงาน เข้าร่วมในการทำงานและแก้ไขปัญหาต่างๆกับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นและสนับสนุนพนักงานที่ความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน เพราะพนักงานรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของแผนก ทำให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการทำงานที่กระตือรือร้นและผลงานที่จะออกมาจะมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ (2548) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

3.5 ลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบทีมงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง เนื่องจากการประเมินความคิดเห็นของพนักงานว่าเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีการพัฒนาคนและพัฒนาการทำงาน ให้ความรู้และการฝึกอบรม สร้างความเข้าใจและความเห็นพ้องต้องกัน เป็นทั้งผู้ริเริ่มและปฏิบัติตามคันทฤษฎีของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม จากพฤติกรรมนี้ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของแผนก ทำให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการทำงานที่กระตือรือร้นและผลงานที่จะออกมาจะมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ (2548) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

4. ลักษณะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ ลักษณะผู้นำแบบสโมสร ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลาง และลักษณะผู้นำแบบทีมงานมีความสัมพันธ์กับ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

4.1 ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ (2548) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ หรือชี้แนะ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

4.2 ลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบสโมสรโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปาน เนื่องจากการประเมินความคิดเห็นของพนักงานว่าเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะที่ชอบสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในแผนก มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อกระชับความสัมพันธ์ของบุคลากรในแผนก รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่นๆ ในองค์กร ให้ความสำคัญสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดและช่วยกันริเริ่มพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ โดยใช้การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการให้กำลังใจในการทำงาน จากพฤติกรรมเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพราะว่าเมื่อพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน จะเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสุขในการทำงาน สนใจและใส่ใจในรายละเอียดที่สำคัญของงานนั้นๆ ปฏิบัติตามระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ (2548) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

4.3 ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ เนื่องจากการประเมินความคิดเห็นของ

พนักงานว่าเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำที่ชอบหลีกเลี่ยงการรับผิดชอบและการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาและเพิกเฉย ไม่สนใจพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงาน และไม่สนใจในการคิดริเริ่มและเสนอสิ่งใหม่ๆ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพราะพนักงานหลายคนมีการค้นคว้า ฝึกอบรมเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อนำมาพัฒนาฝีมือของตนเองและนำมาปฏิบัติในหน้าที่ ซึ่งจากการประเมินมีพนักงานส่วนใหญ่ที่ประเมินว่าผู้บังคับบัญชาของตนนั้นมีพฤติกรรมแบบนี้บ่อยมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ (2548) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

4.4 ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ เนื่องจากการประเมินความคิดเห็นของพนักงานว่าเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะให้ความสำคัญในการพัฒนาคนและพัฒนางาน ติดตามผลงาน เข้าร่วมในการทำงานและแก้ไขปัญหาต่างๆกับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นและสนับสนุนพนักงานที่ความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพราะพนักงานรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของแผนก ทำให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการทำงานที่กระตือรือร้นและผลงานที่จะออกมาจะมีคุณภาพ และปฏิบัติตามระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ (2548) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

4.5 ลักษณะผู้นำแบบที่มงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำแบบที่มงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง เนื่องจากการประเมินความคิดเห็นของพนักงานว่าเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีการพัฒนาคนและพัฒนาการทำงาน ให้ความรู้และการฝึกอบรม สร้างความเข้าใจและความเห็นพ้องต้องกัน เป็นทั้งผู้

ริเริ่มและปฏิบัติตามคันทฤษฎีของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม จากพฤติกรรมนี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพราะพนักงานรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของแผนก ทำให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการทำงานที่กระตือรือร้นและผลงานที่จะออกมาจะมีคุณภาพ และปฏิบัติตามระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ (2548) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

5. ประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ และด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของบุคลากร ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

5.1 ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเงินของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเงินของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยหลักการแล้วองค์กรควรจะมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันแต่ก็ปรากฏให้เห็นบ่อยครั้งว่ามีองค์การสามารถทำได้เพียงอย่างเดียวคือ องค์กรบางแห่งอาจทำให้มีประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายได้ แต่กลับมีการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง หรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิผลขององค์กรของ Gibson, Ivancevich & Donnelly (1994. อ้างใน อภิญา ตั้งเจริญยิ่ง. 2548) โดยใช้แนวคิดทฤษฎีระบบที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิดที่ต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม รวมกับมิติของเวลา การที่องค์กรจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมจึงมีผลทำให้องค์กรจะต้องมีความสามารถในการผลิตผลผลิตให้มีปริมาณและคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความจำกัดของทรัพยากร และจะต้องตอบสนองความต้องการของทั้งคนภายในและภายนอกองค์กร พร้อมที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้องค์กรมีคุณค่าเพื่ออยู่รอดในสังคมได้ และประสิทธิภาพย่อมมีส่วนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลสูง การจัดการที่ดีจึงต้องคำนึงถึงหลักที่ว่าการบริหารที่ไร้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือมีประสิทธิผลแต่ขาดประสิทธิภาพ มีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา หากผู้บริหารไม่ตระหนักและคอยระมัดระวังอย่างเพียงพอ หลักการนี้ย่อมเป็นข้อเตือนใจที่ผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังอย่างยิ่ง (ธงชัย สันติวงษ์. 2538: 29-31)

5.2 ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านลูกค้าของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ โดยหลักการแล้วองค์การควรจะมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันแต่ก็ปรากฏให้เห็นบ่อยครั้งว่ามีองค์การสามารถทำได้เพียงอย่างเดียวคือ องค์การบางแห่งอาจทำให้มีประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายได้ แต่กลับมีการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง หรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิผลขององค์การของ Gibson, Ivancevich & Donnelly (1994.อ้างใน อภิญญา ตั้งเจริญยิ่ง. 2548) โดยใช้แนวคิดทฤษฎีระบบที่ว่า องค์การเป็นระบบเปิดที่ต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม รวมทั้งมิติของเวลา การที่องค์การจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมจึงมีผลทำให้องค์การจะต้องมีความสามารถในการผลิตผลผลิตให้มีปริมาณและคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความจำกัดของทรัพยากร และจะต้องตอบสนองความต้องการของทั้งคนภายในและภายนอกองค์การ พร้อมทั้งจะต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้องค์การมีคุณค่าเพื่ออยู่รอดในสังคมได้ และประสิทธิภาพย่อมมีส่วนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลสูง การจัดการที่ดีจึงต้องคำนึงถึงหลักที่ว่าการบริหารที่ไร้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือมีประสิทธิผลแต่ขาดประสิทธิภาพ มีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา หากผู้บริหารไม่ตระหนักและคอยระมัดระวังอย่างเพียงพอ หลักการนี้ย่อมเป็นข้อเตือนใจที่ผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังอย่างยิ่ง (ธงชัย สันติวงษ์. 2538: 29-31)

5.3 ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านกระบวนการภายในของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ โดยหลักการแล้วองค์การควรจะมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันแต่ก็ปรากฏให้เห็นบ่อยครั้งว่ามีองค์การสามารถทำได้เพียงอย่างเดียวคือ องค์การบางแห่งอาจทำให้มีประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายได้ แต่กลับมีการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง หรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิผลขององค์การของ Gibson, Ivancevich & Donnelly (1994.อ้างใน อภิญญา ตั้งเจริญยิ่ง. 2548) โดยใช้แนวคิดทฤษฎีระบบที่ว่าองค์การเป็นระบบเปิดที่ต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม รวมทั้งมิติของเวลา การที่

องค์การจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมจึงมีผลทำให้องค์การจะต้องมีความสามารถในการผลิตผลผลิตให้มีปริมาณและคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความจำกัดของทรัพยากร และจะต้องตอบสนองความต้องการของทั้งคนภายในและภายนอกองค์การ พร้อมทั้งจะต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้องค์การมีคุณค่าเพื่ออยู่รอดในสังคมได้ และประสิทธิภาพย่อมมีส่วนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลสูง การจัดการที่ดีจึงต้องคำนึงถึงหลักที่ว่าการบริหารที่ไร้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือมีประสิทธิผลแต่ขาดประสิทธิภาพ มีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา หากผู้บริหารไม่ตระหนักและคอยระมัดระวังอย่างเพียงพอ หลักการนี้ย่อมเป็นข้อเตือนใจที่ผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังอย่างยิ่ง (ธงชัย สันติวงษ์. 2538: 29-31)

5.4 ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยหลักการแล้วองค์การควรจะมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันแต่ก็ปรากฏให้เห็นบ่อยครั้งว่าองค์การสามารถทำได้เพียงอย่างเดียวคือ องค์การบางแห่งอาจทำให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายได้ แต่กลับมีการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง หรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิผลขององค์กรของ Gibson, Ivancevich & Donnelly (1994.อ้างใน อภิญญา ตั้งเจริญยิ่ง. 2548) โดยใช้แนวคิดทฤษฎีระบบที่ว่าองค์การเป็นระบบเปิดที่ต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม รวมถึงมิติของเวลา การที่องค์การจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมจึงมีผลทำให้องค์การจะต้องมีความสามารถในการผลิตผลผลิตให้มีปริมาณและคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความจำกัดของทรัพยากร และจะต้องตอบสนองความต้องการของทั้งคนภายในและภายนอกองค์การ พร้อมทั้งจะต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้องค์การมีคุณค่าเพื่ออยู่รอดในสังคมได้ และประสิทธิภาพย่อมมีส่วนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลสูง การจัดการที่ดีจึงต้องคำนึงถึงหลักที่ว่าการบริหารที่ไร้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลแต่ขาดประสิทธิภาพ มีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา หากผู้บริหารไม่ตระหนักและคอยระมัดระวังอย่างเพียงพอ หลักการนี้ย่อมเป็นข้อเตือนใจที่ผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังอย่างยิ่ง (ธงชัย สันติวงษ์. 2538: 29-31)

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการศึกษาเรื่อง “ลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. องค์กรควรเน้นการให้ความสำคัญกับการฝึกฝนให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ความรู้ และความชำนาญกับพนักงานที่อยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 15 – 23 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 – 4 ปี มีประเภทการจ้างงานเป็นพนักงานรายเดือน และมีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีอัตราของพนักงานเป็นจำนวนมากกว่าพนักงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา เพราะฉะนั้นทางองค์กรควรให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าอบรมโดยให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนและพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยการวางแผน และควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนเพราะจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานเมื่อเกิดปัญหาที่ร่วมกันแก้ไขปัญหาพร้อมทั้งร่วมกันเสนอแนะเพื่อเป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาและการประเมินผลการทำงานเพื่อพิจารณาการทำงานที่ผ่านมาจะต้องปรับปรุงพัฒนาในเรื่องใดบ้างเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากและมีความสำคัญที่สุด เพราะถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานแล้วย่อมส่งผลให้พนักงานทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ทำให้องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพและยังส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

2. องค์กรควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานขององค์กรให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึงกันในการชี้แจงนโยบายต่างๆ กฎระเบียบ และข้อบังคับขององค์กร จัดให้มีการประชุมในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับให้แก่พนักงานที่เข้าทำงานใหม่เพื่อให้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้องและชัดเจน ให้ผู้บริหารได้มีโอกาสชี้แจงนโยบาย ทิศทางและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต เพื่อให้พนักงานได้เข้าใจและรับทราบสภาพ และความเคลื่อนไหวขององค์กรและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานให้มีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้นโดยการอธิบายวัตถุประสงค์ของงานให้พนักงานทราบและควรมีการให้รางวัลแก่พนักงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานและยังเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรกำหนดมาตรฐานการทำงานและการปรับปรุงแก้ไขความบกพร่องของมาตรฐานการทำงานเพื่อให้การทำงานสะดวกเป็นมาตรฐานลดความผิดพลาดให้น้อยลง

เนื่องจากผลการศึกษาจะเห็นว่าลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในแบบทางสายกลางและแบบที่มุ่งงานตามความเห็นของพนักงานอยู่ในระดับดี

3. ผู้บริหารขององค์กรควรจัดให้มีการประเมินความคิดเห็นและความพึงพอใจในตัวหัวหน้างานของพนักงานในแต่ละแผนกเพื่อเป็นการเก็บข้อมูลความคิดเห็นและความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อหัวหน้างานของตนเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไขและปรับปรุงการทำงานที่มีความเข้มงวดจนเกินไปของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป เนื่องจากผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปบางคนมีการใช้อำนาจตามหน้าที่ในการสั่งการ ควบคุมการทำงานและในการดำเนินงานการตัดสินใจต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับผู้นำแต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น ผลดีของผู้นำแบบนี้ คือ จะทำให้การทำงานรวดเร็ว เพราะใช้คนตัดสินใจสั่งการเพียงคนเดียวและใช้คนงานรองๆ ลงมาในระดับต่ำได้ ทั้งนี้เพราะผู้ใต้บังคับบัญชา มีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งและรายงานปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานกลับไปเท่านั้นส่วนผลเสียของผู้นำแบบเผด็จการ คนส่วนใหญ่ไม่ชอบระบบนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำใช้วิธีการจูงใจแบบด้านลบ โอกาสที่คนงานจะเกิดความผิดหวัง และเสียขวัญในการทำงานได้มาก คนงานส่วนใหญ่จะทำแบบพอไปที ทำให้งานที่ออกมานั้น อาจจะไม่ตรงตามมาตรฐานที่วางไว้ขององค์กร เนื่องจากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่าลักษณะผู้นำแบบเผด็จการของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปบางส่วนตามความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

4. ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปบางส่วนตามความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ซึ่งหมายความว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่าหัวหน้างานของตนนั้นมีความเป็นผู้นำประเภทนี้ค่อนข้างน้อย ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกระตุ้นหัวหน้างานที่มีลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายนี้ให้มีความรู้สึกที่อยากจะทำหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ มีผลงาน และมีความรู้สึกที่อยากจะทำพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในสายงานของตน ทั้งนี้เพื่อเป็นการปรับปรุงตัวหัวหน้างานแล้วยังส่งผลดีต่อองค์กรที่มีบุคลากรที่ดีอีกด้วย เนื่องจากลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายเป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระและเสรีภาพเต็มที่ในการทำงาน ปล่อยให้ทำตามใจชอบ ให้อำนาจกับผู้ตามในการตัดสินใจ และวินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องรอฟังคำสั่ง เปิดโอกาสให้ทุกคนใช้ เสรีภาพได้อย่างกว้างขวาง โดยที่ผู้นำไม่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ หรือถ้าจะมีส่วนร่วม ก็เพียงเล็กน้อย ซึ่งถ้าดูแล้วก็เหมือนกับเป็นผู้นำที่ไม่ค่อยจะรับผิดชอบอะไรเลย ไม่ค่อยมีบทบาทในารควบคุมดูแล ความเป็นไปของผู้ตาม เหมือนเป็นคนที่ไม่มีการหรืออุดมการณ์ในการทำงาน ไม่ค้ำนึ่งหรือยึดถือหลักถือกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติ ปล่อยให้การดำเนินงานเป็นไปเรื่อย ๆ ไม่มีระเบียบแบบแผนในการทำงาน ไม่กล้าตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็น ปล่อยให้ทำหน้าที่รับผิดชอบของผู้ตามกันเอง จะทำหน้าที่ของผู้นำก็เพียงลงนามผ่านเรื่อง เท่านั้น ผลที่ได้จากการมีผู้นำแบบนี้ก็คือ การปฏิบัติงานในองค์กรจะล้มเหลว ยากที่จะประสบความสำเร็จได้ เพราะ ผู้

ตามขาดกำลังใจและหลักยึดในการปฏิบัติงาน การทำงานไม่เป็นระบบ ไม่มีระเบียบแบบแผน ไม่มีผลงานที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้

5. องค์กรควรให้การสนับสนุนการกระทำของพนักงานที่ส่งผลดีต่อองค์กรให้ดียิ่งขึ้น และห้ามไม่ให้กระทำสิ่งที่ส่งผลเสียต่อตัวพนักงานและองค์กร เพื่อที่จะให้พนักงานตระหนักถึงสิ่งที่ควรกระทำ และไม่ควรกระทำ และควรส่งเสริมให้พนักงานมีกิจกรรมพิเศษร่วมกันเช่น กีฬา และกิจกรรมที่มีการร่วมมือกันทำระหว่างพนักงานเพื่อเพิ่มสัมพันธภาพอันดีระหว่างพนักงานและฝึกฝนการทำงานเป็นทีม การประสานงาน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา และเพื่อที่จะจูงใจให้พนักงานเกิดความก้าวหน้าในหน้าที่รวมทั้งมีการกำหนดเส้นทางอาชีพให้ชัดเจนเพื่อให้พนักงานได้ทราบว่าจะหากพนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานจะสามารถเจริญเติบโตในสายงานไปถึงตำแหน่งใดซึ่งเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าไปถึงจุดมุ่งหมายนั้นได้ เนื่องจากผลการศึกษาค้นคว้าจะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรตามความเห็นของพนักงานอยู่ในระดับดี

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

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

2. ควรศึกษาพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานในแต่ละแผนกที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

3. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรอื่นๆ ด้วย เช่น บริษัทที่เป็นคู่แข่ง บริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกัน เป็นต้น เพื่อให้องค์กรทราบว่าที่ตนดำเนินธุรกิจอยู่นั้น มีความแตกต่างกับที่อื่นอย่างไร มีอะไรที่ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกันบ้าง แล้วนำมาเปรียบเทียบให้เกิดผลดีกับทางบริษัท เพื่อจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น



บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 7
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิริดา พุ่มพงษ์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถในตนเอง คุณลักษณะงาน
ความพึงพอใจในงาน กับผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างคณะเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
และองค์การ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ชนะ เกษโกศล. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการ
จัดการ สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาเขตลพบุรี.
- ชูชัย สมितिไกร. (2547). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2544). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทิพาวดี เทชมสวรรค์. (2538). การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2538). องค์การ ทฤษฎีและการออกแบบ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย-
ธรรมศาสตร์.
- บุญเชิด ชื่นฤดี. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการ
ปฏิบัติงานของพนักงาน วิทยาลัยการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนคร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ใน
พระบรมราชูปถัมภ์.
- เบญจมาศ ใจจันทรนิกิจ. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองวัฒนธรรม
องค์การ ความยุติธรรมในองค์การกับผลการปฏิบัติงาน. ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
(จิตวิทยาอุตสาหกรรม) บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปริทัศน์ ไชคไพบูลย์. (2548). พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง การพัฒนาตนเอง ที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของทีมงาน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
และองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนคร
เหนือ.

- ปราณี ภัคดีไพบูลย์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปอแก้ว จันทคุณ. (2551). การเปรียบเทียบลักษณะแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมผู้นำระหว่างทีมที่มีระดับประสิทธิผลของทีมแตกต่างกัน : กรณีศึกษา บริษัท ฮีโน่มอเตอร์แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด. ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2525). กรุงเทพฯ: พิมพ์ครั้งที่ 3. อักษรเจริญทัศน์.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2537. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 5. ม.ป.ท.
- ภวนัย เกษบุญชู. (2550). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองทัพเรือ: ศึกษากรณีข้าราชการสังกัดกองเรือภาคที่ 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). การจัดการยุคใหม่. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- . (2544). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ด้านสุทธากการพิมพ์.
- เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ราตรี วงษ์ดิษฐ์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย บุคลิกภาพของทีม กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว. (2551). การประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- วิมลรัตน์ อ่องล่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกรมสุขภาพจิต. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วิเชียร เกตุสิงห์. (2543). สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. ม.ป.ท.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์, ดร.วัลภา อารีรัตน์, และคณะ. (2549). วารสารวิทยาบริการ.
- ศิริวิทย์ คลี่สุวรรณ. (2539). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนใน
มหาวิทยาลัยสายตุรการ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริกมล สุขสงบ. (2548). ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด(มหาชน)สำนักงานใหญ่. สารนิพนธ์.บธ.ม.(การจัดการ) กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธีรฟิล์มและไซเท็กซ์จำกัด.
----- (2548). การวิจัยธุรกิจ. กรุงเทพฯ: บริษัท ธีรฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.
-----, ปริณู ลักษิตานนท์ และ สมชาย หิรัญกิตติ. (2547). ศัพท์การบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ:
ธรรมสาร.
- สมยศ นาวิก. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ผู้จัดการ.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2520). จิตวิทยาองค์การองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท
สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- (2545). พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย-
ธรรมศาสตร์.
- สิริรัตน์ สวดยสม. (2546). ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่ง
ประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. สารนิพนธ์.กศ.ม.(จิตวิทยาการศึกษา)
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- สุนันทา เลานันท์. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สถาบันราชภัฏบ้าน -
สมเด็จพระเจ้าพระยา.
- (2549). การสร้างทีมงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : แอนด์เมตสติกเกอร์แอนด์ดีไซน์.
- สุรินทร์ นิยมามงกุฎ. (2548). สถิติวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สุพรรณา ประทุมวัน. (2544). คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานผลิตสายพานยาง. ปริญญาวิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อักรินทร์ พาฬเสวต. (2546). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทคาโอ อินดัส-
เตรียล(ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์.บธ.ม.(การจัดการ) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- อภิญา ตั้งเจริญยิ่ง. (2548). การเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงาน ความพึงพอใจในงานของ พนักงานและประสิทธิผลการทำงานขององค์กร ระหว่างองค์กรที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ความรับผิดชอบทางสังคม8000(SA 8000) และองค์กรที่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานความ รับผิดชอบทางสังคม8000 (SA 8000).วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับรูปแบบพฤติกรรมของ ผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อริย คำยา. (2551). การเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์กรธุรกิจที่ มีประสิทธิผลขององค์กรแตกต่างกัน. ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์กร คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2546). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- Barrow, J.D. (1997). The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework. Academy of Management Review.
- Beach, D.S. (1970). Personnel: The Management of People at Work. New York: The Macmillan Publishing.
- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton. (1964) The Managerial Grid. Houston, Texas: Gulf Publishing.
- Daft, R.L. (1999). Leadership. Theory and practice. Orlando Fl: The Dryden.
- Fiedler, Fred E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Good, C. V. (1973). Dictionary of Education. New York: McGraw – Hill.
- Granholm, A.R. (1988). Human Resource Director's Portfolio of Personnel Forms, Records and Reports. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hershey Paul and Kenneth H. Blanchard. (1970). Management of Organizational Behavior. New York: McGraw – Hill Book.
- House J Robert. (1971) "A Path – Goal Theory of Leader Effectiveness". Administrative Science Quarterly (12): 39 – 45.

- Ingram, H., Teare, R., Scheuing, E., & Armistead, C. (1997). A Systems Model of Effective Teamwork.[Online].Available:<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1060090205.html> [2010,September 7].
- Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (1993). What is a Team?. [Online].Available: <http://tlt.its.psu.edu/suggestions/team/about/definition.html> [2010, September 7].
- Kubr, M. & Prokopenko, J. (1992). Diagnosing management training and development needs. 3th Edition. Switzerland: International Labour Office.
- Kwak, E.L. (2004). Team effectiveness and characteristics: Apparel product development teams.[Online].Available:<http://etd.lib.fsu.edu/theses/available/etd-07092004-04356/unrestricted/PhD DISSERTATION.pdf> [2010, September 7].
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2000). Human Resource Management. 9th ed. Cincinnati, OH: South–Western College Publishing.
- Millet, J. D. (1954). Management in the public service. New York: McGraw – Hill.
- Moorhead, G. & Griffin, R.W. (1995). Organizational behavior (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Reddin, William J. (1970.) Managerial Effectiveness. New York: McGraw – Hill.
- Ryan, T. A. & Smith, P. C. (1954). Principle of industrial psychology. New York: The Ronald Press Company.
- Steer, R.M. (1987). Introduction to organizational behavior (4th ed.). Glenview, IL: Foresman.
- Stogdill, R.M. & Coons, A.E. (1951). Leader Behavior: Its Description and Measurement, Research Monograph No. 88. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Stogdill, Ralph M. (1974). HandBook of Leadership. New York. The Free Press.
- Tannenbaum, Robert and Warren H, Schmidt. (1973, January). How to Choose a Leadership Pattern. Harvad Business Review (35): 49 – 52.
- Yukl, G. (1998). Leadership in Organization (4th ed.). Engle Cliffs, NJ. Prentice-Hall.



ภาคผนวก



แบบสอบถาม

“ลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร”

เรียน : ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่อย่างใด คำตอบของท่านจะมีคุณค่าสำหรับงานวิจัยของเรา ซึ่งในกรณีนี้ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด เราเพียงสนใจแต่ความคิดเห็นของท่านและต้องการคำตอบที่ตรงตามความเป็นจริงหรือตรงตามความรู้สึกของท่านมากที่สุด โดยที่ทุกคำตอบของท่านจะเก็บรวบรวมไว้เป็นความลับ และข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้นำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

ขอความกรุณาตอบคำถามทุกข้อเพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและผลการศึกษาวิจัย แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1. เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2. เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร
- ส่วนที่ 3. เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร
- ส่วนที่ 4. เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับความกรุณาและความพยายามของท่านในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวศรัญญา เอื้ออังคณากุล
ผู้วิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง ลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

[] 1. ชาย

[] 2. หญิง

2. อายุ

[] 1. 15 – 23 ปี

[] 2. 24 – 32 ปี

[] 3. 33 – 41 ปี

[] 4. 42 – 50 ปี

[] 5. 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

[] 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

[] 2. ปริญญาตรี

[] 3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

[] 1. ต่ำกว่า 1 – 4 ปี

[] 2. 5 – 9 ปี

[] 3. 10 – 14 ปี

[] 4. 15 ปีขึ้นไป

5. ประเภทการจ้างงาน

[] 1. พนักงานรายเดือน

[] 2. พนักงานรายวัน

6. ตำแหน่งงาน

[] 1. พนักงานระดับปฏิบัติการ

[] 2. ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป (ผู้ช่วยหัวหน้า, หัวหน้า, ผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้จัดการ)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำของบุคลากรในองค์กร
ธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

ลักษณะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น						
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้างเห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
แบบเผด็จการ	7	6	5	4	3	2	1
1.หัวหน้างานของท่านเข้มงวดในวิธีการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัดและควบคุมการทำงานของงานอย่างใกล้ชิด							
2.หัวหน้างานของท่านเพิกเฉยต่อเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงานของท่าน แต่ถ้าเกิดความผิดพลาด จะหาตัวผู้รับผิดชอบขบถมาลงโทษ							
3.ในการประเมินผลหัวหน้างานของท่านใช้วิธีจับผิดและตำหนิท่าน							
4.หัวหน้างานของท่านควบคุมแผนงานทั้งหมดด้วยตนเองและเป็นผู้ออกคำสั่งในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง							
5.หัวหน้างานของท่านมักวางตัวในลักษณะนายกับลูกน้องเสมอ							
แบบสไมล์							
6.หัวหน้างานของท่านมักสร้างบรรยากาศให้ท่านทำงานด้วยความสบายใจและจัดให้มีการสังสรรค์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้อย่างรวดเร็ว							
7.ในการประเมินผลงาน หัวหน้างานของท่านจะเน้นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานมากกว่าการวิพากษ์วิจารณ์							
8.หัวหน้างานของท่านเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ท่านมากกว่าเน้นผลงาน							
9.หัวหน้างานของท่านหลีกเลี่ยงการสร้างความกดดันที่จะให้ท่านทำงานมากเกินไปกว่าที่จะทำได้							
10.หัวหน้างานของท่านใช้การพูดคุยกับท่านให้ปฏิบัติงานโดยแสดงวิธีการทำงานให้เห็นมากกว่าใช้การออกคำสั่ง							
แบบปล่อยตามสบาย							
11.หัวหน้างานของท่านหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในการทำงานกับองค์กรและจะละเลยเมื่องานขององค์กรเกิดความผิดพลาดเนื่องจากไม่ต้องการเข้าไปรับผิดชอบ							

ลักษณะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น						
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้างเห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
แบบปล่อยตามสบาย (ต่อ)	7	6	5	4	3	2	1
12.หัวหน้างานของท่านมีการสื่อสารกับคนในองค์กรน้อยมากและถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งเสมอ							
13.หัวหน้างานของท่านจะวิจารณ์ผู้อื่นเพื่อปกป้องตนเองและมักสนใจตัวเองมากกว่าความต้องการของท่านและองค์กร							
14.หัวหน้างานของท่านทำงานเพียงเพื่อให้สามารถคงอยู่ในองค์กรได้เท่านั้นและเมื่อมีการตัดสินใจจะหลีกเลี่ยงเสมอไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจในเรื่องใด							
15.หัวหน้างานของท่านไม่ค่อยสนใจพัฒนา ฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงาน และไม่สนใจที่จะเสนอผลงานหรือริเริ่มความคิดใหม่ๆ							
แบบเดินสายกลาง							
16.หัวหน้างานของท่านมีการสำรวจความคิดเห็นเรื่องสำคัญบางเรื่องโดยให้ท่านมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ							
17.ในการบริหารงานหัวหน้างานของท่านมีทั้งให้รางวัลและการลงโทษ							
18.เมื่อเกิดความขัดแย้ง หัวหน้างานของท่านจะใช้การประนีประนอมและจะใช้การแยกฝ่ายที่มีปัญหาไปทำงานอื่น							
19.หัวหน้างานของท่านมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับในองค์กร และจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ท่านทราบกฎระเบียบและนโยบายขององค์กร ตลอดจนเพื่อให้รู้จักองค์กรมากขึ้น							
20.หัวหน้างานของท่านจะวางแผน สั่งการ ควบคุมการทำงานควบคู่กับการให้ความสำคัญในการรับฟังข้อเสนอแนะจากท่าน							
21.หัวหน้างานของท่านจะตั้งเป้าหมายในระดับปานกลางเพื่อให้ท่านสามารถปฏิบัติได้และสนใจให้ท่านมีความพึงพอใจในการทำงาน							
22.ในการประเมินผลงาน หัวหน้างานของท่านจะชี้ข้อดี ข้อเสียของท่านและจบลงด้วยการชมเชยและให้กำลังใจ							
23.หัวหน้างานของท่านจะให้ท่านทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆและสนับสนุนให้ท่านริเริ่มสิ่งใหม่ๆโดยการทดลองทำ อย่างไม่เป็นทางการ ก่อนที่จะนำมาปฏิบัติจริง							

ลักษณะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น						
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้างเห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
แบบที่มงาน	7	6	5	4	3	2	1
24.หัวหน้างานของท่านใช้วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยกรให้ความเชื่อใจและการให้เกียรติท่าน							
25.ในการบริหารงานหัวหน้างานของท่านจะเน้นการสร้าง ความเข้าใจ และความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องเป้าหมายขององค์กรและให้ ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับท่านบนพื้นฐานของความ เชื่อใจ							
26.หัวหน้างานของท่านจัดให้มีการพัฒนาคนและพัฒนากรทำงาน โดยให้ความรู้และการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร							
27.ในการติดตามและประเมินผลงาน หัวหน้างานของท่านจะร่วมทำ กับท่านตลอดเวลาเพื่อทบทวนเป้าหมาย ปรับปรุง การทำงานและ แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยมีการสื่อสาร 2 ทิศทางคือ สื่อสารกับ ท่าน โดยเปิดโอกาสให้รายงานและสอบถามกลับ							
28.หัวหน้างานของท่านให้ท่านทบทวนการทำงานที่ผ่านมา โดยแสดง ความคิดเห็นเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนในการทำงานที่เป็น จริง และหัวหน้างานของท่านพร้อมที่จะเป็นทั้งผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆและเป็น ผู้ปฏิบัติตาม							
29.หัวหน้างานของท่านค้นหาสาเหตุของปัญหาเพื่อหาแนวทาง แก้ปัญหา แล้วเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับ สถานการณ์มากกว่าเพื่อหาตัวผู้ทำผิดมาลงโทษ							
30.หัวหน้างานของท่านสนับสนุนสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความคิด สร้างสรรค์และเกิดการ ทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจและการทำงานให้สำเร็จ							

ส่วนที่3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร	ระดับความเป็นจริง						
	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการเงิน	7	6	5	4	3	2	1
1.ท่านและทีมงานของท่านสามารถลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานของทีมได้มาก (ค่าใช้จ่าย ได้แก่ ค่าวัสดุ อุปกรณ์ ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า เป็นต้น)							
2.การใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ หรือเครื่องจักรต่างๆในการปฏิบัติงานของทีมงานของท่านมีความราบรื่นมาก ทำให้การปฏิบัติงานของทีมงานของท่านเกิดความผิดพลาด หรือสูญเสียน้อยมาก							
ด้านลูกค้า							
3.ทีมงานของท่านมักจะไม่ค่อยได้รับข้อร้องเรียน และการตีกลับสินค้าที่เสียหายที่ทีมงานของท่านเป็นผู้ผลิต							
4.ทีมงานของท่านมักใช้ระยะเวลาไม่นานในการแก้ไขข้อร้องเรียน และสินค้าที่ตีกลับเป็นเวลานาน							
ด้านกระบวนการภายใน							
5.องค์กรมีเทคโนโลยีการผลิต / บริการ ที่ดีทำให้องค์กรมีสินค้า / บริการ ที่มีคุณภาพ							
6.องค์กรมีการปฏิบัติงานในเชิงรุกเพื่อรองรับความต้องการในอนาคต เช่น มีการเพิ่มสายการผลิต เป็นต้น							
7.สมาชิกภายในทีมงานของท่านต่างมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันในทีม ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้เสร็จตามระยะเวลา และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้							
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต							
8.การปฏิบัติงานของท่านได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน							
9.องค์กรมีการจัดฝึกอบรม หรือส่งท่านไปฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานอยู่เสมอ และท่านสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้เป็นอย่างดี							
10.ท่านสามารถแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเสร็จตามกำหนดได้อย่างเสรี							

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ
อุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	ระดับความเป็นจริง						
	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน	7	6	5	4	3	2	1
1.ท่านใช้ทรัพยากร วัสดุ และเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น							
2.ท่านให้ความสำคัญในเรื่องของค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงาน							
3.ท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่มีส่วนร่วมในการช่วยลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต							
4.ท่านมีความคิดริเริ่มในการทำงาน เช่น ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซาก							
ด้านกระบวนการบริหาร/คุณภาพ							
5.ท่านมีการนำทักษะอื่นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มเติม ทำให้มีความสามารถในการพัฒนางาน และมีความเชี่ยวชาญในงาน							
6.ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่รวมทั้งงานที่ท่านต้องเกี่ยวข้อง ทำให้ท่านสามารถปฏิบัติงานโดยได้ผลงานที่มีคุณภาพตรงตามเป้าหมาย							
7.ท่านพัฒนาตนเองในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆโดยนำเทคโนโลยีใหม่ๆที่ช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมาช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้น							
8.คุณภาพของงานมีความถูกต้องและมีความสมบูรณ์เป็นไปตามมาตรฐานขององค์กร							
ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์							
9.ท่านมีการศึกษาเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สะดวก รวดเร็วและถูกต้องและเป็นไปตามมาตรฐานขององค์กร							

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	ระดับความเป็นจริง						
	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์	7	6	5	4	3	2	1
10. ท่านสามารถปฏิบัติงานและได้ผลงานที่ดีได้ปริมาณงานตรงตามที่ได้รับมอบหมาย และบรรลุผลสำเร็จที่วางไว้ตามเวลาที่กำหนด							
11. ท่านสามารถปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนดตามแผนงานการผลิตที่กำหนดไว้							
12. ท่านใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถและความชำนาญเพื่อให้การปฏิบัติงานถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น							

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม





ภาคผนวก ข
หนังสือเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญ
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์	อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ณัฏช์ กุณิสร์	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. อาจารย์ ดร.วรินทร์า ศิริสุทธิกุล	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ





ประวัติของผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อสกุล	นางสาวศรัญญา เอื้ออังคณากุล
วันเดือนปีเกิด	19 พฤศจิกายน 2528
สถานที่เกิด	จังหวัดสุพรรณบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	375/2 หมู่ 5 ต.เขาพระ อ.เดิมบางนางบวช จ.สุพรรณบุรี 72120
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2550	บัญชีบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี จากมหาวิทยาลัยสยาม
พ.ศ. 2554	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

