



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 19 ฉบับที่ 4 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2566

อิทธิพลของลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
ของพนักงานในโรงงานแม่พิมพ์ในจังหวัดชลบุรี

INFLUENCE OF LEADERS' CHARACTERISTICS ON EMPLOYEES'
READINESS FOR CHANGE IN MOLD FACTORIES IN CHONBURI PROVINCE

สุภาพร สากองสี, ชลธิศ ดาราวงษ์*, บุญเกียรติ วิสุทธิภาศ**

Supaporn Sakongsee, Chonlatis Darawong*, Boonkiat Wisittigars**

นักศึกษาด้านบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (องค์การสมัยใหม่) วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี ปีการศึกษา 2565,

e-Mail: nadearsupaponr1306@gmail.com (Corresponding Author)

Student, Master of Business Administration (Modern Organization), Graduate College
of Management, Sripatum University Chonburi Campus, Academic Year 2022,

e-Mail: nadearsupaponr1306@gmail.com (Corresponding Author)

(Received: 2023, January 23; Revised: 2023, March 29; Accepted: 2023, April 1)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน
อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในจังหวัดชลบุรีโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและเพื่อศึกษาระดับอิทธิพลของลักษณะ
ของผู้นำที่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในจังหวัดชลบุรี
กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยเป็นพนักงานในโรงงานแม่พิมพ์ในจังหวัดชลบุรี จำนวน 372 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง
แบบสะดวก (Convenience Sampling) ดำเนินการส่งแบบสอบถามให้พนักงานโรงงานกรอกในช่วงพัก
กลางวันและหลังเลิกงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย การทดสอบความ

*รองศาสตราจารย์ประจำ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี,

e-Mail: chonlatis@gmail.com

Associate Professor, Graduate College of Management, Sripatum University Chonburi Campus,

e-Mail: chonlatis@gmail.com

**อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี,

e-Mail: boonkiat.tac@gmail.com

Lecture, Graduate College of Management, Sripatum University Chonburi Campus,

e-Mail: boonkiat.tac@gmail.com



แปรปรวนและการวิเคราะห์สมการเส้นถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในจังหวัดชลบุรี มีความแตกต่างกันตามปัจจัย ด้านเพศ, ตำแหน่งงาน, รายได้ และประสบการณ์ทำงาน และ 2) ปัจจัยด้านลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านความเชี่ยวชาญ, ด้านความซื่อสัตย์, ด้านการถ่ายทอดความรู้ และด้านการมีส่วนร่วม ที่แตกต่างกัน

คำสำคัญ: ลักษณะของผู้นำ, การเปลี่ยนแปลง, โรงงานแม่พิมพ์

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to compare the readiness for change of employees in a mold factory in Chonburi Province who were classified by demographic characteristics and 2) to study the influence of on employee readiness for change of mold factories in Chonburi province. Factory workers chosen by a convenient sampling method were sent a questionnaire to fill out during their lunch break and after work. The samples of this research were 372 employees in mold factories in Chonburi province Statistics used in data analysis were frequency, mean, test of variance, and multiple regression equation analysis. The results showed that 1) the respondents rated different level of readiness for change due to gender, job title, income, and work experience and 2) the factor of leaders' characteristics that affected employee's readiness for change consisted of expertise, knowledge transfer, and participation.

Keywords: Leader's Characteristics, Readiness for Change, Mold Industry

บทนำ

อุตสาหกรรมแม่พิมพ์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องทางด้านเทคโนโลยีการผลิตและการพัฒนาด้านบุคลากรของอุตสาหกรรมการผลิตต่าง ๆ ของประเทศ ทั้งการผลิตผลิตภัณฑ์โลหะ ผลิตภัณฑ์พลาสติก ผลิตภัณฑ์ยาง และอื่น ๆ โดยอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ที่นิยมและพบในประเทศไทย ได้แก่ แม่พิมพ์โลหะและแม่พิมพ์พลาสติก ซึ่งสามารถนำผลิตภัณฑ์ไปใช้ต่อยอดในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ได้ เช่น อุตสาหกรรมชิ้นส่วนและยานยนต์ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมของเด็กเล่น และอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก เป็นต้น ในประเทศไทยมีโรงงานทำแม่พิมพ์ทั้งหมด 2,000 โรงงาน ส่วนใหญ่ทำการผลิตแม่พิมพ์โลหะและพลาสติกถึงร้อยละ 90 และอีกร้อยละ 10 ผลิตแม่พิมพ์แก้วยางและเซรามิกส์ เป็นต้น โดย 1,500 โรงงาน เป็นโรงงานที่ผลิตแม่พิมพ์ใช้เองและอีก 500 โรงงานรับจ้างผลิตแม่พิมพ์ ซึ่งในจำนวนนี้มีเพียงร้อยละ 3 ที่สามารถผลิตแม่พิมพ์ที่ได้คุณภาพและมีประสิทธิภาพความ



เที่ยงตรงสูงแสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในประเทศไทยยังไม่สามารถผลิตงานที่มีคุณภาพและความถูกต้องแม่นยำสูงได้ อีกทั้งอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ยังมีการส่งออกสินค้าออกต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ประเทศที่ได้รับความนิยมในการส่งออก ได้แก่ ญี่ปุ่นมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา ได้แก่ ฮ่องกงและเกาหลีใต้ เป็นต้น (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, ออนไลน์, 2547)

หนึ่งในปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการได้นั้นก็คือความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมการต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้เปลี่ยนแปลงในองค์กรนั่นเอง ปัจจุบันนักวิชาการได้ศึกษาและให้ความหมายของความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ 2 ประเภทหลัก คือ 1) ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล หมายถึงความปรารถนาแรงกล้าและจุดมุ่งหมายที่สมาชิกในองค์กรมีต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีความพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงเป็นความเชื่อของพนักงานที่เห็นว่าความเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและเห็นคุณค่าต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น 2) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร หมายถึงความสามารถขององค์กรทั้งในเชิงสังคมเทคโนโลยีหรือความคิดเชิงระบบในความพยายามนำเอาสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กรและเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ

ปัญหาที่เกิดขึ้นที่เป็นเหตุให้เกิดการต่อต้านและการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่มีผลต่อการดำเนินงานของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ก็คือ องค์กรไม่ได้จัดเตรียมแผนการสื่อสารอย่างเป็นระบบและมีการนำมาใช้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและการเปลี่ยนที่แตกต่าง เช่น การเปิดเสรีในการแข่งขันทำให้รัฐวิสาหกิจที่เคยดำเนินธุรกิจในตลาดผูกขาดเกิดมีผู้ดำเนินธุรกิจจากภาคเอกชนเข้ามาเป็นคู่แข่ง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในบริบทต่าง ๆ โดยจะทำการศึกษาการต่อต้านและการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่มีผลต่อการดำเนินงานของโรงงานโดยเฉพาะเพื่ออาศัยแรงงานจำนวนมากสามารถนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางและการป้องกันองค์กรให้สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานได้ การเปลี่ยนแปลงของพนักงานนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำในแต่ละองค์กรเนื่องผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจกับพนักงานในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองเพื่อสอดคล้องกับงานที่ทำ

งานวิจัยที่ผ่านมาทำการศึกษาลักษณะของผู้นำในบริบทต่าง ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (เกตุศิริพันธ์ เพ็ชรบูรณ์, 2556, หน้า 2) การศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน (นิชามล พองน้ำ, 2558, หน้า 5) ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชนเครือข่ายความร่วมมือเบญจมิตรวิชาการ (ยุทธนาท บุญยะชัย, 2563, หน้า 183) พฤติกรรมของผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร (กาญจน์ณัฐ คังวิโรจน์, 2564, หน้า 198) ภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหารในองค์กรรัฐในยุคการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐเป็นองค์กรหนึ่ง (ณัฐภัสสร ธนาบวรพาณิชัย, 2563,



หน้า 35) อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้จะต่อยอดงานวิจัยที่ผ่านมาโดยมุ่งเน้นการศึกษาอิทธิพลลักษณะของผู้นำที่มีต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

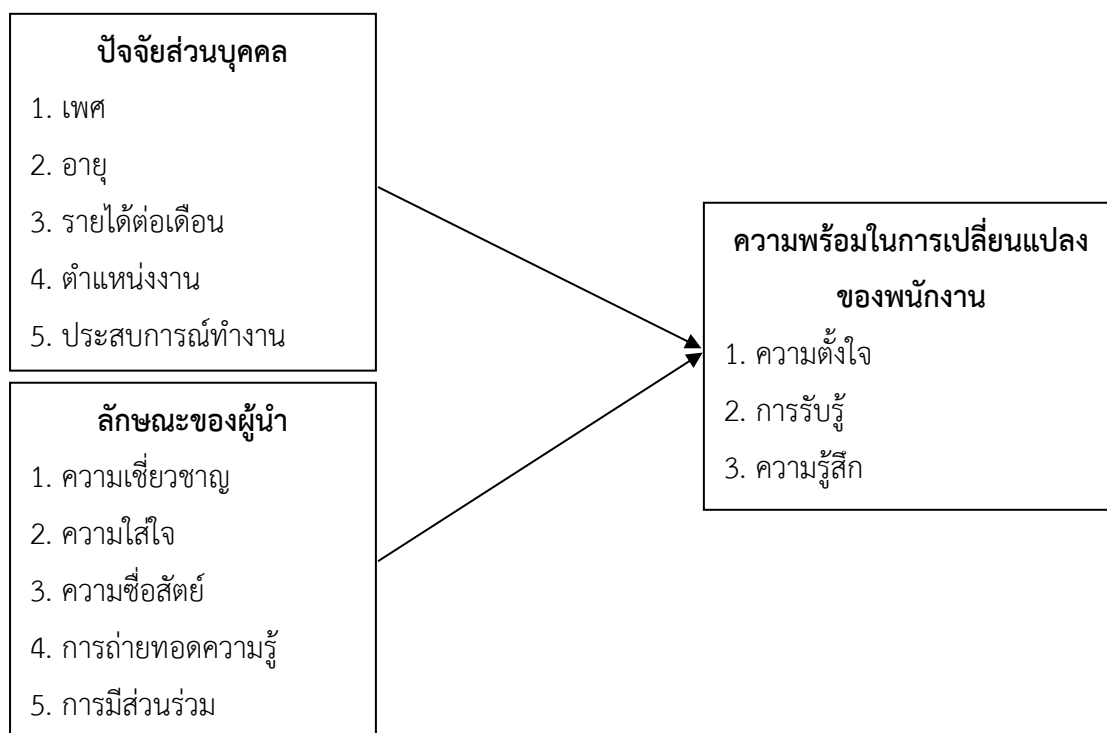
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในจังหวัดชลบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
2. เพื่อศึกษาระดับอิทธิพลของลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในจังหวัดชลบุรี

สมมติฐานของการวิจัย

1. พนักงานบริษัทแม่พิมพ์ในจังหวัดชลบุรีที่มีปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ รายได้ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน จะมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่แตกต่างกัน
2. ลักษณะของผู้นำมีอิทธิพลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในจังหวัดชลบุรี

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง พนักงานในโรงงานแม่พิมพ์ในจังหวัดชลบุรีมีจำนวนทั้งสิ้น 1,500 คน (สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย, ออนไลน์, 2558) โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และยอมรับความคลาดเคลื่อนได้ไม่เกินร้อยละ 5 ตามสูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Yamane, 1973, pp. 727-728) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 372 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check-List) ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน รายได้ และประสบการณ์ทำงาน ส่วนที่ 2 ลักษณะผู้นำ มี 5 ด้าน โดยดัดแปลงจาก Mayer & Davis (1999, p. 132) และ Maurer & Lippstreu (2008, p. 338) ส่วนที่ 3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน มี 3 ด้าน ดัดแปลงจาก Bouckennooghe, Devos & Van Den Broeck (2009, p. 563)

คุณภาพเครื่องมือในการวิจัย การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรงเกี่ยวกับเนื้อหาของเครื่องมือโดยอาศัยดุลยพินิจของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) เท่ากับ .80

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient)

ลักษณะผู้นำ		ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	
1. ด้านความเชี่ยวชาญ	.804	1. ด้านความตั้งใจ	.824
2. ด้านความใส่ใจ	.782	2. ด้านการรับรู้	.711
3. ด้านความซื่อสัตย์	.696	3. ด้านอารมณ์	.789
4. ด้านถ่ายทอดความรู้	.813		
5. ด้านการมีส่วนร่วม	.835		

การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งวิธีการเข้าถึงข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ลักษณะคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสารและการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review Data) ผู้วิจัยได้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลด้านวิชาการจากแหล่งข้อมูลและสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ บทความต่าง ๆ ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Data) ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยลงพื้นที่ที่ได้ทำการสุ่มไว้และแจกแบบสอบถามให้พนักงานโรงงานกรอกในช่วงพักกลางวันและหลังเลิกงาน เมื่อได้แบบสอบถามครบตามจำนวนจึงตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ จึงวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป



การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)
2. ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันของพนักงานต้องกรวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
3. การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร t test และ F test (One-way Anova) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD)

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	211	56.72
หญิง	161	43.27
รวม	372	100.00
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	220	59.13
30-40 ปี	126	33.87
41-50 ปี	26	6.98
รวม	372	100.00
3. ตำแหน่งงาน		
พนักงาน	324	87.09
หัวหน้างาน	36	9.67
ผู้จัดการฝ่ายและผู้บริหาร	12	3.22
รวม	372	100.00



ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
4. รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่า 20,000 บาท	145	38.97
20,000-30,000 บาท	141	37.90
30,001-40,000 บาท	61	16.39
40,001 บาทขึ้นไป	25	6.72
รวม	372	100.00
5. ประสบการณ์ทำงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	108	29.03
1-2 ปี	160	43.01
3-4 ปี	64	17.20
5 ปีขึ้นไป	40	10.75
รวม	372	100.00

จากตารางที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 56.72 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.13 มีตำแหน่งงานเป็นพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 87.09 มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 38.97 และมีประสบการณ์ทำงาน 1-2 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.01

ส่วนที่ 2 ลักษณะของผู้นำ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะของผู้นำโดยรวม

ลักษณะของผู้นำ	N = 372		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	SD		
1. ด้านความเชี่ยวชาญ	4.34	0.57	มากที่สุด	1
2. ด้านความใส่ใจ	4.32	0.59	มากที่สุด	2
3. ด้านความซื่อสัตย์	4.27	0.59	มากที่สุด	5
4. ด้านการถ่ายทอดความรู้	4.29	0.60	มากที่สุด	3
5. ด้านการมีส่วนร่วม	4.28	0.63	มากที่สุด	4



จากตารางที่ 3 พบว่าพนักงานในโรงงานแม่พิมพ์ในจังหวัดชลบุรีมีระดับความเห็นลักษณะผู้นำ ด้านความเชี่ยวชาญมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.34$, $SD=0.57$) รองลงมา ด้านความใส่ใจ ($\bar{X}=4.32$, $SD=0.59$) อันดับสาม ด้านการถ่ายทอดความรู้ ($\bar{X}=4.29$, $SD=0.60$) อันดับสี่ ด้านการมีส่วนร่วม ($\bar{X}=4.28$, $SD=0.63$) และอันดับห้า ด้านความซื่อสัตย์ ($\bar{X}=4.27$, $SD=0.59$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานโดยรวม

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	N = 372		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	SD		
1. ด้านความตั้งใจ	4.37	0.61	มากที่สุด	1
2. ด้านการรับรู้	4.30	0.59	มากที่สุด	2
3. ด้านอารมณ์	4.17	0.76	มาก	3

จากตารางที่ 4 พบว่าพนักงานในโรงงานแม่พิมพ์ในจังหวัดชลบุรีมีระดับความเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ด้านความตั้งใจมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.37$, $SD=0.61$) อันดับสอง ด้านการรับรู้ โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.30$, $SD=0.59$) และอันดับสาม ด้านอารมณ์ โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.17$, $SD=0.76$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

ความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลง ของพนักงาน	ปัจจัยส่วนบุคคล				
	เพศ	อายุ	ตำแหน่งงาน	รายได้	ประสบการณ์ทำงาน
1. ด้านความตั้งใจ	.00*	.22	.00*	.00*	.00*
	ชาย		หัวหน้างาน	30,000-40,000	3-4 ปี
	($\bar{X}=4.30$)		($\bar{X}=4.90$)	บาท ($\bar{X}=4.08$)	($\bar{X}=4.27$)
	หญิง		ผู้บริหาร	40,000 บาทขึ้นไป	5 ปีขึ้นไป
	($\bar{X}=4.46$)		($\bar{X}=4.50$)	ไป ($\bar{X}=4.65$)	($\bar{X}=4.65$)



ความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลง ของพนักงาน	ปัจจัยส่วนบุคคล				
	เพศ	อายุ	ตำแหน่งงาน	รายได้	ประสบการณ์ทำงาน
2. ด้านการรับรู้	.00*	.41	.00*	.00*	.29
	ชาย ($\bar{X}$ =4.27)		หัวหน้างาน ($\bar{X}$ =4.00)	30,000-40,000 บาท ($\bar{X}$ =4.19)	
	หญิง ($\bar{X}$ =4.35)		ผู้บริหาร ($\bar{X}$ =4.16)	40,000 บาทขึ้นไป ($\bar{X}$ =4.52)	
3. ด้านอารมณ์	.00*	.60	.00*	.00*	.22
	ชาย ($\bar{X}$ =4.10)		หัวหน้างาน ($\bar{X}$ =3.51)	30,000-40,000 บาท ($\bar{X}$ =3.74)	
	หญิง ($\bar{X}$ =4.25)		ผู้บริหาร ($\bar{X}$ =4.02)	40,000 บาทขึ้นไป ($\bar{X}$ =4.42)	

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ, ตำแหน่งงาน, รายได้ และ ประสบการณ์ทำงานที่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่แตกต่างกัน ดังนี้

เพศ พนักงานเพศหญิงมีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความตั้งใจ, ด้านการรับรู้ และ ด้านอารมณ์ มากกว่าเพศชาย

ตำแหน่งงาน พนักงานระดับผู้บริหารมีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านความตั้งใจ, ด้านการรับรู้ และด้านอารมณ์ มากกว่าพนักงานระดับหัวหน้างาน

รายได้ พนักงานที่มีรายได้ 40,000 บาทขึ้นไปมีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านความตั้งใจ, ด้านการรับรู้ และด้านอารมณ์ มากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 30,000-40,000 บาท

ประสบการณ์ทำงาน พนักงานที่มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไปมีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านความตั้งใจ มากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 3-4 ปี



ตารางที่ 5 ระดับอิทธิพลของลักษณะของผู้นำที่มีต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

อิทธิพลของลักษณะของผู้นำ	ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน					
	ด้านความตั้งใจ		ด้านการรับรู้		ด้านอารมณ์	
	β	p	β	p	β	p
1. ความเชี่ยวชาญ	0.23	.00*	0.18	.00*	0.42	.00*
2. ความใส่ใจ	0.03	.63	0.03	.61	-0.05	.54
3. ความซื่อสัตย์	0.12	.05*	-0.02	.66	0.24	.00*
4. การถ่ายทอดความรู้	0.35	.00*	0.35	.00*	0.26	.01*
5. การมีส่วนร่วม	0.30	.00*	0.32	.00*	0.39	.00*

* $p < .05$

จากตารางที่ 5 จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพบว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในด้านต่าง ๆ สามารถเขียนสมการได้ดังนี้

สมการที่ 1 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ด้านความตั้งใจ $= 0.87 + 0.35$ (การถ่ายทอดความรู้) $+ 0.30$ (การมีส่วนร่วม) $+ 0.23$ (ความเชี่ยวชาญ) $+ 0.12$ (ความซื่อสัตย์)

สมการที่ 2 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ด้านการรับรู้ $= 1.12 + 0.35$ (การถ่ายทอดความรู้) $+ 0.32$ (การมีส่วนร่วม) $+ 0.18$ (ความเชี่ยวชาญ)

สมการที่ 3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ด้านอารมณ์ $= -0.29 + 0.42$ (ความเชี่ยวชาญ) $+ 0.39$ (การมีส่วนร่วม) $+ 0.26$ (การถ่ายทอดความรู้) $+ 0.24$ (ความซื่อสัตย์)

อภิปรายผล

1. ลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานด้านความตั้งใจ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ การถ่ายทอดความรู้ และการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ เกตุศรีรินทร์ เพ็ชรบุรณ์ (2556, หน้า 2) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่าลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานระดับปฏิบัติการด้านเพศอายุระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนและอายุการทำงานมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยรวมที่แตกต่างกันในทางตรงกันข้ามด้านสถานภาพมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยรวมที่ไม่แตกต่างกัน สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในทางตรงกันข้ามด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และวัฒนธรรมองค์การ



ในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในทางตรงข้ามด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการเขตสาทร กรุงเทพมหานคร

2. ลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ด้านการรับรู้ ได้แก่ การถ่ายทอดความรู้ และการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ กัญจน์ณัฐ คงวิโรจน์ (2564, หน้า 198) ที่ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครโดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 3) แบบของผู้นำพฤติกรรมของผู้นำและแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

3. ลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ด้านอารมณ์ ได้แก่ การถ่ายทอดความรู้ และการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ ณัฐภัสสร ธนาบวรพาณิชย์ (2563, หน้า 35) ที่ศึกษาภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหารในองค์กรรัฐในยุคการเปลี่ยนแปลง พบว่าองค์กรภาครัฐเป็นองค์กรหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และยอมรับการเป็นองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรและบุคลากรในองค์กร ดังนั้นภายในยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในปัจจุบันของปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยีที่เรียกว่า Digital Disruption การปรับตัวผู้นำขององค์กรภาครัฐ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ทั้งในด้านคุณสมบัติและบทบาทที่ผู้บริหารองค์กรภาครัฐต้องบริหารจัดการองค์กรให้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร อีกทั้งสามารถบริหารองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยสามารถสนองนโยบายของรัฐและการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ตามพันธกิจหลักของแต่ละองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความตั้งใจของผู้นำในประเด็นเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญที่เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายให้ประสบผลสำเร็จ ผู้นำองค์กร



จึงต้องมีความเข้าใจในบุคลากรของตนและสามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม เป็นต้น

2. การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการรับรู้ของผู้นำในประเด็นเกี่ยวกับความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้ลูกน้องมีผลค่อนข้างต่ำ ดังนั้นจึงควรทำการพัฒนาผู้นำเพื่อให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้ลูกน้อง เพื่อการทำงานจะได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และควรส่งเสริมให้บุคลากร พนักงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดความเป็นเลิศขององค์กรในอนาคต เพื่อพนักงานทุกระดับจะได้มีส่วนร่วมต่อองค์กรมากขึ้นซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง ทุกหน่วยงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร

3. การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านอารมณ์ของผู้นำในประเด็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในโรงพิมพ์ ควรมีแนวทางในการพัฒนาความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในด้านการรับรู้ที่ผู้นำสนับสนุนต่อความเปลี่ยนแปลง เช่น เพิ่มการสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและสนับสนุนในเรื่องอื่น ๆ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยนำตัวแปรต่าง ๆ ในลักษณะของผู้นำที่นอกเหนือจากการวิจัยครั้งนี้มาทำการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2. ควรเพิ่มวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานและผู้บริหารระดับสูงและวิเคราะห์หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเชิงสาเหตุของลักษณะของผู้นำเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นการแก้ไขปัญหาในเชิงนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2547). *อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ของไทย* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:

<https://www.ryt9.com/s/ryt9/154622> [2565, 3 ธันวาคม].

กัญจน์ณัฐ คงวิโรจน์. (2564). *พฤติกรรมของผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

เกตุดิรินทร์ เพ็ชรบุรณ์. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ*. *Journal of Management Science Chiangrai Rajabhat University*, 10(1), หน้า 1-21.

ณัฐภัสสร ธนาบรรพาศิษฐ์. (2563). *ภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหารในองค์กรรัฐในยุคการเปลี่ยนแปลง*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ*, 9(1), หน้า 28-39.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 19 ฉบับที่ 4 เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2566

ณิชาล ฟองน้ำ. (2558). **คุณลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลใน**

การทำงาน. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ยุทธนาท บุญยะชัย. (2563). ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร

กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชนเครือข่ายความร่วมมือเบญจมิตร์วิชาการ. **วารสารมนุษยศาสตร์
สังคมศาสตร์**, 6(2) หน้า 182-195.

สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย. (2558). **รายชื่อสมาชิกสมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย** (ออนไลน์).

เข้าถึงได้จาก: <https://www.tdia.or.th/members/> [2565, 3 ธันวาคม].

Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van Den Broeck, H. (2009). Organizational change

questionnaire–climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of psychology*, 143(6), pp. 559-599.

Maurer, T.J., & Lippstreu, M. (2008). Who will be committed to an organization that provides

support for employee development? *Journal of Management Development*, 27(3), pp. 328-347.

Mayer, R.C., & Davis, J.H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for

management. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), pp. 123-136.

Yamane, T. (1973). *Statistics: an introductory analysis*. New York: Harper & Row.