

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ
ของบริษัทเอแอนด์ซี

**Relationship of Leadership toward organization change at
A&C Company**

กรรพ สิริकरणะ และ รศ.ธนชัย ขมจินดา

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
อุตสาหกรรม

E-mail: Kornraphop-sirikanna@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำขององค์การเอแอนด์ซี 2) ศึกษาระดับการเปลี่ยนแปลงในองค์การเอแอนด์ซี 3) ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 4) ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานบริษัท A&C จำนวน 210 คน คำนวณด้วยวิธีของยามาเนได้กลุ่มตัวอย่าง 138 คน ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติเชิงอนุมาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยมีดังนี้ 1) ภาวะผู้นำโดยรวมของบริษัท A&C อยู่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.77$) 2) การเปลี่ยนแปลงองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.10$) ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การแตกต่างกันด้านเพศและระดับการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) ภาวะผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงองค์การในระดับปานกลาง ($r = .694$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยของภาวะผู้นำพบความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางด้านการเป็นแรงบันดาลใจให้เปลี่ยนแปลง การสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง การทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความยั่งยืน การให้อำนาจ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างนวัตกรรมส่วนตัวแปรย่อยที่เหลือ ได้แก่ เรียนรู้จากผู้เป็นเลิศภายนอก เจตจำนงแน่วแน่ที่จะทำการเปลี่ยนแปลง พบความสัมพันธ์เชิงลบในระดับต่ำ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงองค์การ บริษัท A&C

Relationship of Leadership toward Organization Change at A&C Company.

Abstract

The purposes of this survey research were to : 1) study level of leadership at A&C company 2) study level of organization change at A&C company 3) study organization change at A&C as classified by personal factors 4) investigate the relationship of leadership toward organization change.

The populations of 210 A&C employees were computed by Yamane formula to derive at 138 sampling size. Likert's 5 rating scale questionnaire were employed to collect data. The data analysis employed descriptive statistic include frequency, percentage, mean and standard deviation and inferential statistic include t-test, one-way ANOVA and Pearson's correlation.

The findings were : 1) the level of leadership were moderate in overall($\bar{X}$ =2.77) 2) the level of organization change were moderate in overall($\bar{X}$ =3.10) 3) employees opinion differences in overall were significantly different at 0.05 on sex and education 4) Pearson's correlation of leadership toward organization change indicated a medium positive correlation in overall ($r=.694$) and also in leadership sub-variable of inspiring others to change, encouraging changes in organization , organization sustainability of change, and empowering subordinates to innovate, and the other two sub-variable of leadership i.e. learning from external best practice , intention focus to change continuously indicated a low negative correlation toward organization change.

Key word : Leadership Organization change A&C company

บทนำ

ผู้ประกอบการในองค์กรซึ่งก็คือพนักงานฝ่ายผลิตนั้น ถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญอันดับต้นๆขององค์กรเอแอนด์ซี หากว่าพนักงานฝ่ายผลิตเหล่านั้นไม่สามารถทำงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ นั่นคือจุดเริ่มต้นของการขาดทุนขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการขาดทุนจากกำไร หรือขาดทุนจากผลประกอบการใดๆ เป็นต้น ดังนั้น การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ควรจะต้องเกิดขึ้นโดยหัวหน้างานซึ่งก็คือผู้นำในองค์กรควรจะต้องมีภาวะการนำที่ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรเอแอนด์ซีที่ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. ศึกษาระดับภาวะผู้นำขององค์กรเอแอนด์ซี
2. ศึกษาระดับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเอแอนด์ซี
3. ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
4. ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

สมมติฐานของการศึกษา

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเอแอนด์ซี
2. ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเอแอนด์ซี

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเอแอนด์ซี

1) ตัวแปรต้น ได้แก่

- ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล (PERSONAL CHARACTERISTIC) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานในองค์กรปัจจุบัน

- ภาวะผู้นำ (LEADERSHIP) ประกอบด้วยรายด้านคือ ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้านสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ด้านทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความยั่งยืน ด้านให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมตัดสินใจลงมือลงมือเพื่อสร้างสิ่งใหม่ ด้านเรียนรู้จากผู้เป็นเลิศภายนอกในการเป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลง และด้านเจตจำนงแน่วแน่จะทำการเปลี่ยนแปลงองค์กร

2) ตัวแปรตาม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเอแอนด์ซี (ORGANIZATIONAL CHANGE) ประกอบด้วยรายด้านคือ ด้านการเปลี่ยนวิธีคิด ด้านการเปลี่ยนพฤติกรรมปฏิบัติ ด้านการเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ด้านการเปลี่ยนเป้าหมายหรือตลาด ด้านการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และด้านการเปลี่ยนแนวทางบริหาร

ขอบเขตด้านประชากรการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ไลน์การผลิต 9 ไลน์ โดยมีพนักงานจำนวน 2 คน ต่อไลน์ผลิตในแต่ละกะ สถานีประกอบชิ้นงาน 15 สถานี โดยมีพนักงานจำนวน 3 คนต่อสถานี ในแต่ละกะ สถานีผสมวัตถุดิบ 2 สถานี โดยมีพนักงานจำนวน 3 คนต่อสถานีในแต่ละกะ

หน่วยงานสนับสนุน ซึ่งมีพนักงานจำนวน 4 คนต่อกะ โดยมีจำนวนกะทั้งสิ้น 3 กะ ซึ่งรวมพนักงานที่เกี่ยวข้องในการผลิตได้ทั้งสิ้นจำนวน 210 คน โดยจากการคำนวณหาโร ยามาเน โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 โดยจากจำนวนประชากรทั้งหมดจะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 138 คน ซึ่งนำมาทำแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 138 ชุด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงองค์การเอแอนด์ซี
2. เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาพัฒนาองค์การให้มีแข็งแกร่งและมีผลกำไรเพิ่มขึ้นในอนาคต
3. เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารองค์การเอแอนด์ซีในอนาคต

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงองค์การของบริษัทเอแอนด์ซี เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตได้ทั้งสิ้นจำนวน 210 คน โดยการหากลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณหากลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane (Yamane. 1937) ซึ่งกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05 จะได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 138 คน โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน คือ

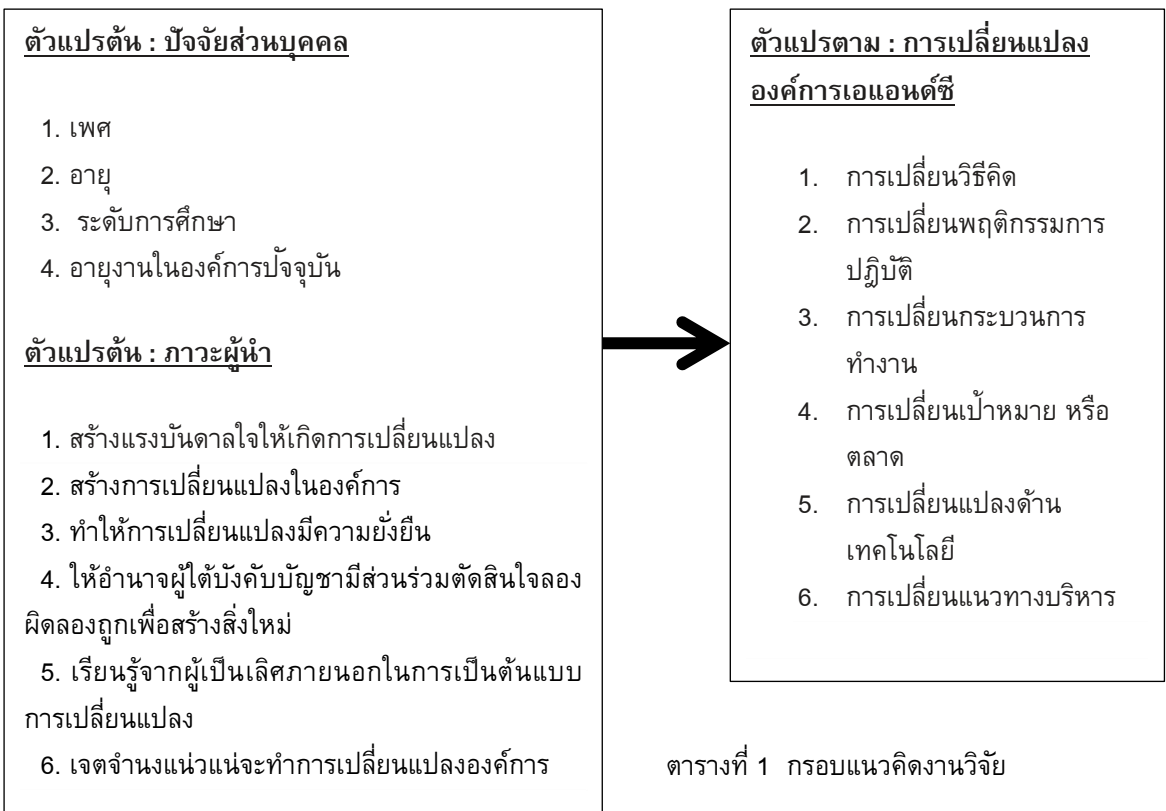
ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานในองค์กร

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงองค์การของบริษัทเอแอนด์ซี จำนวน 32 ข้อ ผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนน ดังนี้ ช่วง 1.00-1.79 คือดีมาก ช่วง 1.80-2.59 คือไม่ดี ช่วง 2.60-3.39 คือพอใช้ ช่วง 3.40-4.19 คือดี และ ช่วง 4.20-5.00 คือดีมาก

2. วิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ วิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. สถิติเชิงอนุมาน ประกอบด้วย Independent-Sample T-Test คือ การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรสองกลุ่ม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยจะเป็นการวิเคราะห์ว่าค่าเฉลี่ยของตัวแปร ตามนั้นจะแตกต่างกันในทุกกลุ่มของตัวแปรอิสระหรือไม่ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2549) One-Way ANOVA หรือ F-Test คือ การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยมากกว่าสองกลุ่มประชากร ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.05 โดยนำค่า F-Test ในการทดสอบ ผลการวิเคราะห์ ทำให้ทราบว่าค่าเฉลี่ยของทุกกลุ่มแตกต่างกันหรือไม่

กรอบแนวความคิดในการวิจัย



ผลการศึกษาวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 138 คน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 56.5 และเป็นเพศหญิงจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 43.5

กลุ่มตัวอย่างมีอายุต่ำกว่า 25 ปี อยู่ 24 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4 อายุ 25 – 35 จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 30.4 อายุ 36 – 45 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 48.6 และมากกว่า 46 ปี ขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6

กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเทียบเท่ามัธยม 6 จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.1 ระดับ ปวช – ปวส จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 86.2 และสูงกว่าหรือเทียบเท่าปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6

กลุ่มตัวอย่างมีอายุงานในองค์กร ต่ำกว่า 6 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7 อายุงานในองค์กร 6-10 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 อายุงานในองค์กร 11-20 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 60.1 และ อายุงานในองค์กรมากกว่า 20 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำในองค์การเอแอนด์ซี

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	SD	แปลผล
(1) สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	2.65	0.54	พอใช้
(2) สร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การ	3.21	0.46	พอใช้
(3) ทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความยั่งยืน	3.19	0.43	พอใช้
(4) ให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมตัดสินใจลองผิดลองถูกเพื่อสร้างสิ่งใหม่	2.40	0.45	ไม่ดี
(5) เรียนรู้จากผู้เป็นเลิศภายนอกในการเป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลง	2.78	0.21	พอใช้
(6) เจตจำนงแน่วแน่จะทำการเปลี่ยนแปลงองค์การ	2.38	0.28	ไม่ดี
ภาวะผู้นำโดยรวม	2.77	0.53	พอใช้

ตารางที่ 2 ตารางแสดงผลการสำรวจแบบสอบถามในแต่ละด้านของภาวะผู้นำในองค์การเอแอนด์ซี

จากผลสำรวจแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 138 ตัวอย่าง พบว่า ภาวะผู้นำโดยรวม มีศักยภาพอยู่ในระดับพอใช้ เช่นเดียวกับด้านต่าง ๆ ในตัวแปรต้น ยกเว้นการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมตัดสินใจลองผิดลองถูกเพื่อสร้างสิ่งใหม่ และ ด้านเจตจำนงแน่วแน่จะทำการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่มีศักยภาพอยู่ในระดับไม่ดี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงองค์การเอแอนด์ซี

การเปลี่ยนแปลงองค์การเอแอนด์ซี	$\bar{X}$	SD	แปลผล
(1) การเปลี่ยนวิธีคิด	2.73	0.30	พอใช้
(2) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน	3.32	0.42	พอใช้
(3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน	3.34	0.35	พอใช้
(4) การเปลี่ยนเป้าหมายหรือตลาด	3.15	0.23	พอใช้
(5) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี	2.77	0.27	พอใช้
(6) การเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหาร	3.60	0.32	ดี
การเปลี่ยนแปลงองค์การเอแอนด์ซีโดยรวม	3.16	0.45	พอใช้

ตารางที่ 3 ตารางแสดงผลการสำรวจแบบสอบถามในแต่ละด้านของการเปลี่ยนแปลงในองค์การเอแอนด์ซี

จากผลสำรวจแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 138 ตัวอย่าง พบว่า การเปลี่ยนแปลงโดยรวม อยู่ในระดับพอใช้ เช่นเดียวกับด้านต่างๆในตัวแปรตาม ยกเว้นการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหาร ซึ่งอยู่ในระดับที่ดี ซึ่งเป็นส่วนที่ควรจจะรักษาเอาไว้ให้ต่อไป

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับการเปลี่ยนแปลงองค์การเอแอนด์ซี

จากสมมติฐานที่ 1 ที่กล่าวว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเอแอนด์ซี นั้นสามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H₀ : ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน **ไม่มี** ผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเอแอนด์ซี

H₁ : ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน **มี** ผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเอแอนด์ซี

โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ใช้ T-test และ F-test โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัจจัยส่วนบุคคล		การเปลี่ยนแปลงองค์การโดยรวม		
		$\bar{X}$ = ค่าเฉลี่ยจาก การตอบคำถาม	T-Test / F-test	Sig.
เพศ	ชาย	3.18	-11.082	0.000
	หญิง	3.12		
อายุ	< 25 ปี	3.12	0.520	0.669
	25 - 35 ปี	3.16		
	36 - 45 ปี	3.17		
	46 - 50 ปี	3.22		
ระดับการศึกษา	ระดับมัธยม 6 หรือต่ำกว่า	3.11	8.355	0.000
	ระดับ ปวช หรือ ปวส.	3.15		
	ระดับ ป.ตรี หรือสูงกว่า	3.49		
อายุงานในองค์การเอแอนด์ซี	< 6 ปี	3.11	0.857	0.465
	6 - 10 ปี	3.16		
	11 - 20 ปี	3.17		
	> 20 ปี	3.22		

ตารางที่ 4 ตารางแสดงผลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การเอแอนด์ซี

ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ามียู่ 2 ตัวแปรต้นที่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงองค์การเอแอนด์ซี คือ เพศ และ ระดับการศึกษา ดังตารางที่ 4

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงองค์การเอแอนด์ซี จากสมมติฐานที่ 2 ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเอแอนด์ซี นั้นสามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H₀ : ภาวะผู้นำ ไม่มี ความสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเอแอนด์ซี

H₁ : ภาวะผู้นำ มี ความสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเอแอนด์ซี

โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson 's Product Correlation Coefficient) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จะสามารถปฏิเสธสมมติฐาน H₀ ได้ก็ต่อเมื่อค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 ซึ่งจากผลการทดลองดังตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเอแอนด์ซีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก H₀ และยอมรับสมมติฐานรอง H₁

ภาวะผู้นำ	การเปลี่ยนแปลงองค์การเอแอนด์ซี			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ภาวะผู้นำโดยรวม	0.694	0.000	กลาง	ทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การเอแอนด์ซี

สรุปผลการศึกษา

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิตมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยรวม ซึ่งแตกต่างกันตามเพศ ระดับการศึกษา และไม่แตกต่างกันตาม อายุ กับ อายุงานในองค์การเอแอนด์ซี
2. ภาวะผู้นำขององค์การโดยรวมมีศักยภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้แต่อาจค่อนข้างไปทางเกือบจะไม่ดี ($\bar{X} = 2.77$) โดยรายด้าน การสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การอยู่ในระดับพอใช้ ($\bar{X} = 3.21$) ซึ่งสูงกว่า ด้านทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความยั่งยืน ($\bar{X} = 3.19$) ด้านเรียนรู้จากผู้เป็นเลิศภายนอกในการเป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 2.78$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 2.65$) ด้านการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมตัดสินใจลงมือถูกเพื่อสร้างสิ่งใหม่ ($\bar{X} = 2.40$) และด้านเจตจำนงแน่วแน่จะทำการเปลี่ยนแปลงองค์การ ($\bar{X} = 2.38$) ตามลำดับ
3. การเปลี่ยนแปลงองค์การโดยรวมอยู่ในระดับพอใช้ ($\bar{X} = 3.16$) โดยรายด้าน การเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารอยู่ในระดับพอใช้ ($\bar{X} = 3.60$) ซึ่งสูงกว่า ด้านการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการทำงาน ($\bar{X} = 3.34$) ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ($\bar{X} = 3.32$) ด้านการเปลี่ยนเป้าหมายหรือตลาด ($\bar{X} = 3.15$) ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ($\bar{X} = 2.77$) และด้านการเปลี่ยนวิธีคิด ($\bar{X} = 2.73$) ตามลำดับ

4. ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Sig. = 0.000) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และสัมพันธ์กันในระดับกลาง ($r = 0.694$) และมีทิศทางเดียวกัน

อภิปรายผลการศึกษา

1. ด้านปัจจัยส่วนบุคคล

จากการศึกษาพบว่า เพศ และ ระดับการศึกษา มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเอ แอนด์ซี ซึ่งหากมองภาพรวมแล้วค่อนข้างสะท้อนความเป็นจริงในองค์การปัจจุบัน ซึ่งแม้เพศชายและหญิงจะมองการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยรวมอยู่ในระดับพอใช้เช่นกัน แต่เพศชายจะมองการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในระดับสูง ซึ่งดีกว่าเพศหญิงที่มองแค่ระดับพอใช้ ทั้งนี้อาจเพราะเพศชายและหญิง ทำงานคนละส่วนกัน โดยเพศชายทำงานในส่วนงานฉีดขึ้นรูปพลาสติก ส่วนเพศหญิงจะทำงานในส่วนงานประกอบและงานตกแต่งสินค้า ซึ่งมีหัวหน้างานคนละคนกัน

ในส่วนของระดับการศึกษาก็เช่นกัน ซึ่งพบว่าพนักงานที่จบปริญญาตรีนั้นมีมุมมองในแง่ของการเปลี่ยนแปลงองค์การอยู่ในระดับสูง ซึ่งแตกต่างจากคนที่มีการศึกษาต่ำกว่าที่มองแค่ระดับพอใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาษาที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานใช้สื่อสารกับพนักงานไม่เป็นที่เข้าใจต่อพนักงานที่การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี เช่น ศัพท์ทางเทคนิค การบรรยายต่างๆ เกี่ยวกับนโยบายองค์การ หรือการชี้แจงผลประกอบการประจำปี เป็นต้น

2. ด้านภาวะผู้นำ

จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความเห็นในแง่ของคำถามที่ด้านภาวะผู้นำ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง, สร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การ, ทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความยั่งยืน และ เรียนรู้จากผู้เป็นเลิศภายนอกในการเป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลง นั้นอยู่ในเกณฑ์พอใช้ กล่าวคือพนักงานยังไม่มีควมศรัทธาต่อผู้นำองค์การเท่าที่ควร ดังนั้นผู้นำในองค์การควรจะศึกษาแนวทางการเพิ่มภาวะผู้นำเพื่อให้พนักงานมีความศรัทธาเพิ่มขึ้นดัง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bernard Bass, 1985) ที่ให้ความหมายของ Transformational leadership ไว้ว่าผู้นำที่ผู้ตามไวใจ จงรักภักดีและเกรงใจ ผู้นำสามารถ

เปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนผู้ตามได้โดย 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ของงาน ซึ่งในปัจจุบันพนักงานโดยส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจถึงคุณค่าของผลลัพธ์ของงานเท่าที่ควร ดังนั้นจึงควรต้องจัดกิจกรรมอบรมและชี้แจงให้ถึงผลประโยชน์และสิ่งที่พนักงานจะได้รับจากผลลัพธ์ของงานอย่างชัดเจน 2) ทำให้ผู้ตามปรับความต้องการส่วนตัวให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยการจัดกิจกรรมสร้างความสามัคคี (Team building) เพื่อก่อให้เกิดการปรับลักษณะนิสัยของพนักงานให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและเป้าหมายขององค์กร 3) ช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการระดับสูงของผู้ตาม โดยการจัดการมอบรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการทำงานระดับเยี่ยม เป็นต้น ซึ่งหากผู้บริหารดำเนินการบริหารตามทฤษฎีของแบส (Bernard Bass, 1985) ก็จะสามารถทำให้พนักงานศรัทธาและคล้อยตามได้ การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้นก็จะทำได้ไม่ยาก

ส่วนภาวะผู้นำที่พนักงานเห็นว่าไม่ดีซึ่งก็คือด้านเจตจำนงแน่วแน่จะทำการเปลี่ยนแปลงองค์กร และด้านให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมตัดสินใจลองผิดลองถูกเพื่อสร้างสิ่งใหม่ โดยในส่วนของด้านเจตจำนงแน่วแน่จะทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น จากที่ลงพื้นที่สำรวจก็พบว่าพนักงานโดยส่วนใหญ่ไม่มีความเชื่อมั่นในหัวหน้างานที่จะนำพาองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เพราะหัวหน้างานไม่สามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือได้ในเวลาที่พนักงานต้องการ ตรงข้ามยังกล่าวว่าและตักเตือนพนักงานเมื่อพบว่ามีชิ้นงานเสียเกิดขึ้น อีกเรื่องคือ หัวหน้างานไม่มีเป้าหมายที่แน่ชัดในการตัดเกรดพนักงานเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี แต่แบ่งพรรคแบ่งพวก คนทำงานดีจริงได้ขึ้นเงินน้อย ส่วนคนที่ทำอะไรไม่เป็นขึ้นเป็นอันกลับได้ขึ้นเงินเดือนเยอะ นี่คือนิสัยที่พนักงานร้องเรียนมา ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรจะศึกษาและนำแนวทางการแก้ไขปรับปรุงปัญหาเหล่านี้ได้จากหลักทฤษฎีของ โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House, 1971) ที่ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำที่ดีจะต้อง 1) ช่วยเหลือผู้ตามให้มีความก้าวหน้าในงานตามหนทางที่กำหนด 2) ขจัดปัญหา ข้อขัดข้องต่างๆ เช่น การขาดแคลนทรัพยากร 3) การให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสมเมื่องานสำเร็จ

แต่ส่วนด้านให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมตัดสินใจลองผิดลองถูกเพื่อสร้างสิ่งใหม่นั้น ผู้บริหารต้องให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้าจะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วยซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

(การบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) : Likert's Michigan Studies) และอีกเรื่องที่จะต้องนำมาปรับใช้คือ ทฤษฎีของ William Ouchi กล่าวคือ เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางานและมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงานร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3. ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความเห็นในแง่ของคำถามที่ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ การเปลี่ยนวิธีคิด, การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน, การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน, การเปลี่ยนเป้าหมายหรือตลาด และ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี อยู่ในเกณฑ์พอใช้ และมีด้านการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งโดยรวมการเปลี่ยนแปลงองค์การกำลังอยู่ในทิศทางกลางๆ แต่ต้องไปทางทิศทางที่ดีขึ้นเพราะพนักงานมีความเห็นกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ดี นั่นคือสัญญาณที่ดีเพราะการบริหารจะเป็นหัวใจหลักของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาเป็นรายคำถามจะพบว่ามีคำถามบางข้อที่ผลจากแบบสอบถามอยู่ในเกณฑ์ไม่ดี กล่าวคือ เรื่ององค์การจะแสวงหาผู้เป็นเลิศจากภายนอกในสาขาต่างๆ นั้นอยู่ในระดับไม่ดี ซึ่งจากการลงพื้นที่สัมภาษณ์พนักงานพบว่า พนักงานเห็นว่าผู้ที่ถูกจ้างเข้ามาทำงานในระดับหัวหน้าคนใหม่ๆ ไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะโน้มน้าวและผลักดันองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางไปข้างหน้าได้ ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานที่เห็นอยู่ทุกๆ วัน และรวมถึงผลงานก็ยังไม่เป็นชิ้นเป็นอัน ดังนั้นทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรต้องจัดส่งหัวหน้าเหล่านั้นไปอบรมด้านภาวะผู้นำ และรวมถึงด้านทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงาน (Technical training) เพื่อยกระดับทักษะ (Skill) ของหัวหน้างานเหล่านั้น ให้มีศักยภาพพัฒนาองค์การได้

และเรื่ององค์การมีการปรับหรือพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสถานการณ์แข่งขัน ซึ่งจากการลงพื้นที่สัมภาษณ์พนักงานพบว่า พนักงานไม่มีความเชื่อว่าเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ใช้ในปัจจุบันจะเหมาะสมกับการต่อสู้ทางธุรกิจในอนาคต เพราะเครื่องมีสภาพเก่าเสียบ่อย (High downtime) และไม่มีความสนใจจะลงทุนเสียอยู่บ่อยๆ ดังนั้น ฝ่ายที่งานวิศวกรต้องเร่งแก้ไขเรื่องนี้โดยด่วน โดยต้องจัดทำตารางแสดงการหยุดของเครื่องจักรให้เห็นชัดเจน (Downtime board) เพื่อจะได้นำตัวที่เป็นปัญหาหลักๆ มาจัดทำแผนบำรุงรักษา (Maintenance and Overhaul) ให้มีความถี่มากขึ้น หรือตรงเวลามากขึ้น

4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงองค์การเอแอนด์ซี

จากการศึกษาผลวิเคราะห์โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson 's Product Correlation Coefficient) พบว่าภาวะผู้นำมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเอแอนด์ซีในระดับกลาง นั่นตีความได้ว่า เราสามารถนำผลการวิจัยไปต่อยอดได้เพราะถึงแม้ระดับความสัมพันธ์จะไม่สูง แต่ก็ไม่ต่ำ โดยจากการตรวจสอบแบบสอบถามพบว่า พนักงานมีความเห็นในแง่ของคำถามที่ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ การเปลี่ยนวิธีคิด, การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน, การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน, การเปลี่ยนเป้าหมายหรือตลาด และ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี อยู่ในเกณฑ์พอใช้ และมีด้านการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ดี โดยการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่วนใหญ่ล้วนมีผลมาจากภาวะผู้นำ หากภาวะผู้นำดี การเปลี่ยนแปลงที่ตามมาย่อมดี โดยหลักๆขององค์การที่ต้องปรับปรุงแก้ไขก็คือ การบริหารงานแบบทีม ซึ่งจะสามารถให้อำนาจพนักงานได้ลองผิดถูก และยังจะสามารถเข้าให้คำปรึกษาแก่พนักงานได้ตลอด อีกประเด็นคือต้องสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานว่าเจตจำนงที่เราจะเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นถูกต้องชัดเจน และเป็นประโยชน์ต่อพนักงานและองค์การอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

1. เรื่องการเป็นเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงานเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต้องปรับปรุงเพราะมีผลต่อความเชื่อมั่นของพนักงาน
2. เรื่องการให้คำปรึกษากับผู้ปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนางานที่ดีขึ้นนั้นหัวหน้างานต้องเปลี่ยนวิธีการทำงานจากแค่สั่งการอย่างเดียวมาให้คำปรึกษาโดยใกล้ชิดควบคุมไปด้วยเพราะมีผลต่อความเชื่อมั่นของพนักงาน
3. เรื่องการแสวงหาผู้เป็นเลิศจากภายนอกเพื่อมาพัฒนาองค์การต้องปรับปรุงโดยด่วนเพราะพนักงานไม่มีความเชื่อมั่นในตัวหัวหน้างานคนใหม่ๆที่ถูกว่าจ้างเข้ามาเพื่อพัฒนาองค์การ ซึ่งองค์การควรรับทำการส่งหัวหน้างานนั้นๆไปอบรมภาวะผู้นำรวมถึงอบรมระบบการจัดการองค์การ เช่น ระบบ TPS (Toyota production system) หรือ Six Sigma เป็นต้น เพื่อให้พนักงานกลับมาประยุกต์ใช้กับองค์การเพื่อเรียกความเชื่อมั่นจากพนักงานกลับคืนมา
4. เรื่องการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานทั้งพนักงานควรต้องมีบ้าง เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานรวมถึงกำลังใจให้แก่พนักงาน

5. เรื่องหัวหน้างานได้แนะนำวิธีการหรือกระบวนการใหม่ๆเข้ามาใช้ในการทำงานนั้นต้องทำความเข้าใจกับพนักงานอย่างชัดเจนว่า กระบวนการใหม่ๆทำอะไรเพื่ออะไร เช่น ลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต หรือลดของเสีย ซึ่งต้องแสดงให้เห็นด้วยว่าสิ่งเหล่านี้จะอำนวยความสะดวกของพวกเขาให้ดียิ่งขึ้นได้อย่างไร รวมถึงต้องมีวิธีการทำงานและการอบรมในกระบวนการใหม่ๆที่ชัดเจน (Work instruction and Training program)
6. เรื่องเทคโนโลยีใหม่ๆที่นำเข้ามาก็ต้องทำการตรวจสอบอย่างจริงจังและแน่วแน่อย่างว่า สิ่งเหล่านี้จะมาช่วยพัฒนาองค์กรอย่างไร พร้อมทั้งชี้แจงการใช้งานให้กับพนักงานอย่างถูกต้อง และชัดเจน
7. เรื่องการใช้ภาษาหรือบทความเพื่อจะสื่อสารกับพนักงานควรใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และพยายามผูกเรื่องผลประโยชน์ขององค์กรและตัวพนักงานเองเข้าด้วยกัน เช่น หากปีนี้อะไร 50 ล้านบาท พนักงานจะมีโอกาสได้โบนัส 3 เดือน เป็นต้น เพราะพนักงานทำงานเพื่อรับรายได้ มีใช้ทำงานเพื่อการกุศล ดังนั้น ก่อนที่ผู้บริหารจะทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรใดๆ ควรต้องชี้แจงให้พนักงานเห็นภาพว่าองค์กรจะได้อะไร และพนักงานจะได้อะไร ตามที่กล่าวมาข้างต้น

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเชิงลึกเรื่องแรงบันดาลใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. ควรศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. ควรศึกษาเรื่องความพึงพอใจมีผลต่อประสิทธิภาพปฏิบัติงานของพนักงาน

แหล่งอ้างอิง

ชูศรี วงศ์รัตน์. (2549). เทคนิคการเขียนเค้าโครงการวิจัย :

แนวทางสู่ความสำเร็จ. กรุงเทพฯบริษัทไทเนรมิตกิจ อินเตอร์โพรเกรสซิฟจำกัด.

สมพิส สุขแสน (2551). การบริหารจัดการโครงการ

William Ouchi, (1940 – 1960). *Theory Z Organization. Professor . Author . American.*

Rensis Likert, (1940 – 1960). *Likert's Michigan Studies. Social Psychological .American.*

Bernard Bass,. (1985). *Tranfomational leadership theory. American.*

Robert House, (1971). *Path goal theory and outstanding leadership theory.*