

## อิทธิพลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตและการเสริมพลังอำนาจที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายโลจิสติกส์ บริษัท เอเชียนอะไหล่ยนต์อินเทอร์เนชันแนล จำกัด

วรรณชัย ธุระแพง<sup>1\*</sup>, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>2</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Received: 26 August 2020

Revised: 22 October 2020

Accepted: 26 November 2020

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) อิทธิพลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิต (2) การเสริมสร้างพลังอำนาจทางสังคมระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิต (3) การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตวิทยาระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิต และ (4) อิทธิพลของความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตกับผลการปฏิบัติงาน งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลกับ พนักงานฝ่ายโลจิสติกส์ บริษัท เอเชียนอะไหล่ยนต์อินเทอร์เนชันแนล จำกัด จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 892 คน สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิแยกเป็นแผนก เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรด้วยการถดถอยเชิงพหุ จากงานวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกกับการลดความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตและการลดความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจทางสังคมและการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตวิทยา พบว่า ทั้ง 2 ตัวแปรเป็นตัวแปรแทรกและส่งผลในเชิงลบต่อความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิต จากผลการวิจัยองค์กรควรสนับสนุนด้านการพัฒนาผู้นำที่จะก่อให้เกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพราะทำให้เกิดผลดีกับองค์กร ในด้านการลดความสูญเสียให้กับองค์กร อันจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงานในองค์กร

**คำสำคัญ :** ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิต การเสริมพลังอำนาจ

\*ผู้ประสานงานหลัก; อีเมล: birdbibi22@gmail.com

# The Influence of Transformation Leadership and Ability to Reduce Waste and Intervening Variables of Empowerment are Impact to The Performance of Logistic Department Staff in Asian Alliance International Company Limited

Wannachai Thurapang<sup>1,\*</sup>, Viroj Jadesadalug<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Doctoral Student, Doctor of Philosophy Program in Management,  
Faculty of Management Science, Silpakorn University

<sup>2</sup> Assistant Professor Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University

*Received: 26 August 2020*

*Revised: 22 October 2020*

*Accepted: 26 November 2020*

---

## ABSTRACT

The objectives of this research were (1) to study the influence of the transformation leadership with ability to waste reduction, (2) to study the influence of social empowerment between transformation leadership with ability to waste reduction, (3) to study the influence of psychological empowerment between transformation leadership with ability to waste reduction, and (4) to study the influence of ability to waste reduction with performance efficiency of employees in Logistic Department, Asian Alliance International Co., Ltd. The sample group consisted of 892 employees using stratified random sampling by divisions. This research was a quantitative research. Regression analysis was applied for data analysis to find out influencing variables. The findings revealed that transformation leadership have positive influence on ability to waste reduction. Moreover, ability to waste reduction also have positive influence on performance efficiency of the employees. In addition, the study of 2 moderator variables, social empowerment and psychological empowerment, indicated that both are moderator variables and have negative influence on ability to waste reduction. From the research, the organization should support the development of transformation leadership because it will benefit the organization. To reduce the loss to the organization and will lead to an increase in efficiency in the organization

**Keywords:** Transformation leadership, Ability to waste reduction, Empowerment

---

\*Corresponding Author; Email: birdbibi22@gmail.com

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการบริหารงาน ควบคุมงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และยังสามารถสะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด หัวหน้างานมีบทบาทที่สำคัญที่จะต้องใช้ความรู้ ความสามารถชั้นนำบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ดำเนินงานไปตามเป้าหมาย เพื่อรวมพลังเพิ่มความสำเร็จและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในตัวของบุคลากร ต้องรู้จักแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ (Phonpratum, 2019) หลายองค์การหาวิธีการพัฒนาผู้นำ ซึ่งถือเป็นปัจจัยในความสำเร็จต่องาน เมื่อมีการพัฒนาผู้นำ จะผลักดันความสำเร็จในองค์กรให้เกิดขึ้นได้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จเป็นผลมาจากผู้นำสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ผู้ที่มีความฉลาด มีความสามารถ มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นส่วนของภาวะความเป็นผู้นำในรูปแบบหนึ่ง ผู้นำสร้างขึ้นได้จากการเรียนรู้ การทำงานอย่างหนัก และมีความพยายามในการแก้ไขปัญหา รู้จักเครื่องมือและใช้ประโยชน์จากเครื่องมือในการแก้ปัญหา (Inchean, Sutapong and Leeben, 2017) ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ผู้นำอาจมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการ ความคิด การถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติงาน และสามารถวิเคราะห์งานของผู้ปฏิบัติงานในแง่มุมต่างๆ ทำให้เกิดการตระหนักและความใส่ใจในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมได้เพื่อประโยชน์สูงสุดต่องานและผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการปฏิบัติตามผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจนำไปสู่ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิต อย่างไรก็ตามภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการศึกษามาอย่างต่อเนื่องในทุกองค์กรทั้งที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร (Bass, 1999) ในศตวรรษที่ 21 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นทฤษฎีที่น่าค้นคว้าศึกษา แนวคิดนี้เป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ ไปสู่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจ หรือการเสริมสร้างพลังใจ (Empowerment) มีคุณธรรม (Moral) (Siwapitak, 2013) การจัดการงานให้มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงาน การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงานเพื่อสะดวก รวดเร็ว การตัดสินใจแก้ปัญหาที่ถูกต้อง มีการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจเข้าไปใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจที่สามารถทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาจาก ประการแรก อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ เป็นอำนาจที่มากับหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเป็นทางการ (Position power) ประการที่สอง อำนาจจากคุณลักษณะบุคคล (Personal Power) เกิดจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Wantanang, 2017) พนักงานอาจอยู่ในภาวะไร้อำนาจได้ กล่าวคือไม่มีการสนับสนุนจากทรัพยากร ข่าวสาร โอกาสต่างๆ ทำให้การปฏิบัติงานลดลง อาจมาจากนโยบายที่เปลี่ยนไป ระบบบริหาร งาน หรือการจูงใจ ปัญหาดังกล่าวจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจ จึงมีส่วนช่วยให้ภาวะการเป็นผู้นำ หรือการปฏิบัติงานเป็นไปในทางที่ดี ปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเสริมพลังอำนาจในการทำงานยังเป็นเรื่องที่น่าสนใจ ค้นหาถึงปัจจัยเกี่ยวข้องและรายละเอียดในด้านต่างๆ รวมถึงการลดความสูญเสียในกระบวนการทำงานก็จะเป็นส่วนช่วยให้ผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

ความสูญเสียของกระบวนการผลิตขึ้นอยู่กับความรู้เกี่ยวกับการลดความสูญเสียเปล่าในกระบวนการ ประสิทธิภาพการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความรับรู้และตระหนักถึงความสูญเสียเปล่าของกระบวนการทำงาน องค์กรมีความจำเป็นต้องส่งเสริมให้พนักงานมีความตระหนักรู้ ต้นตัวเกี่ยวกับความสูญเสียเปล่า และของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต เพื่อปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น รวมทั้งเข้าใจความเป็นมาของความสูญเสียเปล่า วิเคราะห์ แยกแยะหาสาเหตุ พร้อมทั้งเพิ่มมาตรการการป้องกันเกี่ยวกับกระบวนการผลิตที่เกิดความสูญเสียเปล่า เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี อีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความสูญเสียเปล่านอกจากกระบวนการแล้วยังรวมถึงการควบคุมคุณภาพ

ของผลิตภัณฑ์ เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต และวัตถุดิบตั้งต้น อันเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องให้เกิดความสูญเสียในกระบวนการได้ทั้งสิ้น ดังนั้นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพนั้นควรมาจากการตกลงร่วมกันของหลายหน่วยงานในองค์กร เพื่อหาระดับมาตรฐานขององค์กรนั้นๆ ในการควบคุมคุณภาพและควบคุมกระบวนการผลิต (Thavorn, 2019) นอกจากนี้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตที่เป็นตัวแปรต้นตัวหนึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยยังได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรแทรกซ้อนที่เป็นการเสริมพลังอำนาจให้กับตัวพนักงานจากหัวหน้างาน เพื่อศึกษาถึงรูปแบบของอิทธิพลว่า เป็นไปในทิศทางใด เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำไปกำหนดแผนการอบรม หรือการฝึกฝนและพัฒนาบุคคลากรภายในองค์กรในแนวทางที่ถูกต้อง

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจทางสังคมระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตของพนักงาน
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตวิทยาระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตของพนักงาน
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตของพนักงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสีย (Waste)

การวิเคราะห์ความสูญเสีย (Waste) เป็นสิ่งสำคัญซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในระบบลีน เป็นการกำจัดความสูญเสียและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ในกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้กับการดำเนินงาน กระบวนการผลิตมีความสูญเสียแฝงอยู่เป็นจำนวนมาก เป็นเหตุให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ควรจะเป็น จึงต้องมีแนวคิดปรับปรุงค่าที่ต่ำให้สูงขึ้นเพื่อพยายามลดความสูญเสียที่เกิดขึ้น จำแนกได้ดังนี้

1.1 ความสามารถในการลดความสูญเสียจากการผลิตมากเกินไป (Reducing Overproduction) คือ การควบคุม ตรวจสอบการผลิตสินค้าที่เกินความต้องการในการใช้งานในขณะนั้นหรือล่วงหน้าเพื่อวางแผนจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมไม่ผลิตเกินความจำเป็น การผลิตเกินอาจเกิดได้จากความคิดของการผลิตจำนวนต่อล็อตให้ได้มากๆ เท่าที่จะทำได้เพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำที่สุดต่อครั้ง โดยไม่ได้คำนึงถึงว่าจะเกิดงานในระหว่างการทำงานจำนวนมากเกินความจำเป็น และกระบวนการผลิตขาดความยืดหยุ่น

1.2 ความสามารถในการลดความสูญเสียเนื่องจากการเก็บวัสดุคงคลัง (Reducing Inventory) คือ การจัดเก็บสินค้าให้น้อยที่สุดเพื่อรอส่งออก ลดการเก็บสินค้าครั้งละมากๆ ไม่ว่าจะมาจากการผลิตหรือการซื้อสินค้า เพื่อเป็นการสำรองไว้จะได้มีได้ใช้ให้พอกับงานการผลิต ส่งผลให้ในคลังสินค้ามีของใช้ที่มากเกินไปจนความจำเป็นอยู่เสมอ อันนำไปสู่การลดภาระในการดูแลการจัดการ

1.3 ความสามารถในการลดความสูญเสียเนื่องจากการขนส่ง (Reducing Transportation) คือ การจัดการ กำหนดจุดทำการการขนส่งที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่วัสดุ ควบคุมและลดระยะทาง เจาะจงให้ใช้

เฉพาะงานที่มีความจำเป็นเพียงเท่านั้น การขนย้ายมากส่งผลไปถึงสินค้าที่มีความเสี่ยงในการเกิดความเสียหายเพิ่มขึ้นอีกด้วย

1.4 ความสามารถในการลดความสูญเสียนื่องจากการเคลื่อนไหว (Reducing Motion) คือ การทำงานในท่าทางหรือบริบทของรายการที่เหมาะสม การไม่ต้องเอื้อมหยิบสินค้า หรือขึ้นงาน การไม่ก้มตัวเพื่อยกของที่มีน้ำหนักมากอันส่งผลกระทบให้เกิดความล้าต่อร่างกายและทำให้งานที่ปฏิบัติเป็นไปได้โดยไม่ต่อเนื่อง

1.5 ความสามารถในการลดความสูญเสียนื่องจากกระบวนการผลิต (Reducing Over Processing) คือ การกำหนดกระบวนการผลิตที่มีการทำงานซ้ำกันหลายขั้นตอนให้เหลือเพียงขั้นตอนหลักที่ยังคงให้ผลผลิตคงเดิมเป็นการตัดขั้นตอนที่ไม่ได้มีความจำเป็นต่องาน และไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มกับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ ทั้งยังไม่ทำให้เกิดความเที่ยงตรงหรือคุณภาพดีขึ้น กระบวนการตรวจสอบที่ไม่มีความเข้มข้นควรลดให้น้อยที่สุด หรือทำการตรวจสอบระหว่างการรอคอยการผลิตหรือระหว่างเครื่องจักรมีปัญหาแทน

1.6 ความสามารถในการลดความสูญเสียนื่องจากการรอคอย (Reducing Waiting time) คือ การวางแผนและติดตามงานก่อนหน้า เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะส่งมาให้ทันตามกำหนดเวลา ตัวอย่างเช่น การรอคอยการรอคอยเครื่องจักรที่หยุดทำงาน จากเครื่องจักรขัดข้อง กำลังซ่อมแซม ซ่อมบำรุง วอร์มเครื่องจักร ฯลฯ พนักงานที่หยุดทำงานจากปัจจัยด้านวัตถุดิบ เนื่องจากกระบวนการผลิตที่ไม่สมดุล หรือการเปลี่ยนรุ่นการผลิต เป็นต้น อันก่อให้เกิดช่วงการว่างงานขึ้น เกิดการสูญเสยเวลา และทรัพยากร

1.7 ความสามารถในการลดของเสีย (Reducing Defect) คือ การกำหนดกระบวนการผลิต ปรับปรุงการผลิตให้ได้ของเสียที่ออกมาน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การหาวิธี กระบวนการให้สามารถนำของเสียที่ได้จากกระบวนการไปใช้ประโยชน์สูงสุด ของเสียเหล่านี้จะถูกนำไปแก้ไขใหม่ ให้ได้คุณสมบัติคุณภาพตามที่ต้องการหรือหากไม่สามารถทำได้ก็จะถูกคัดออกและนำไปกำจัดทิ้ง เกิดกระบวนการผลิตซ้ำและเกิดต้นทุนในการผลิตขึ้นมาใหม่ของเสียที่ได้มาทำให้เกิดต้นทุนทั้งทางด้านวัตถุดิบ กระบวนการผลิต และกระบวนการทำลายเพิ่มขึ้น (Namrassi, Saisangan, Theptabtim and Aungkulanon, 2019)

## 2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)

พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการกระตุ้น จูงใจให้ปฏิบัติตามการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจภาวะผู้นำเชิงกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม ในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้ตามโดยยกระดับแนวคิด และค่านิยมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ ที่ไม่อิงตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนปัจจุบันไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า ประกอบด้วยด้านย่อย 4 ด้าน

2.1 การสร้างบารมี (Idealized Influence) คือ การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ดีที่แสดงให้เห็นให้สามารถเชื่อถือ ศรัทธา ไว้วางใจและยกย่อง จนเกิดความภาคภูมิใจเมื่อทำงานร่วมกันและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการการเอาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน (Khuakoonrat, 2011) บทบาทหน้าที่ที่มีผลต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ อาจหมายถึงคุณลักษณะเชิงบารมีของผู้นำ การแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม โดยมีจริยธรรมและคุณธรรมอย่างเคร่งครัด (Lappanopakorn, Jadesadalog and Sansook, 2017)

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือ การที่ผู้บริหารมีกระบวนการในการบริหารประพฤติตนเป็นที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแสดงถึงความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติที่ดี ความคิดเชิงบวก สร้างและสื่อความคิดอย่างสร้างสรรค์ อันเป็นที่มาของแรงบันดาลใจที่เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จ (Khuakoonrat, 2011) การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่นผ่านทาง การสื่อสาร หรือทำ

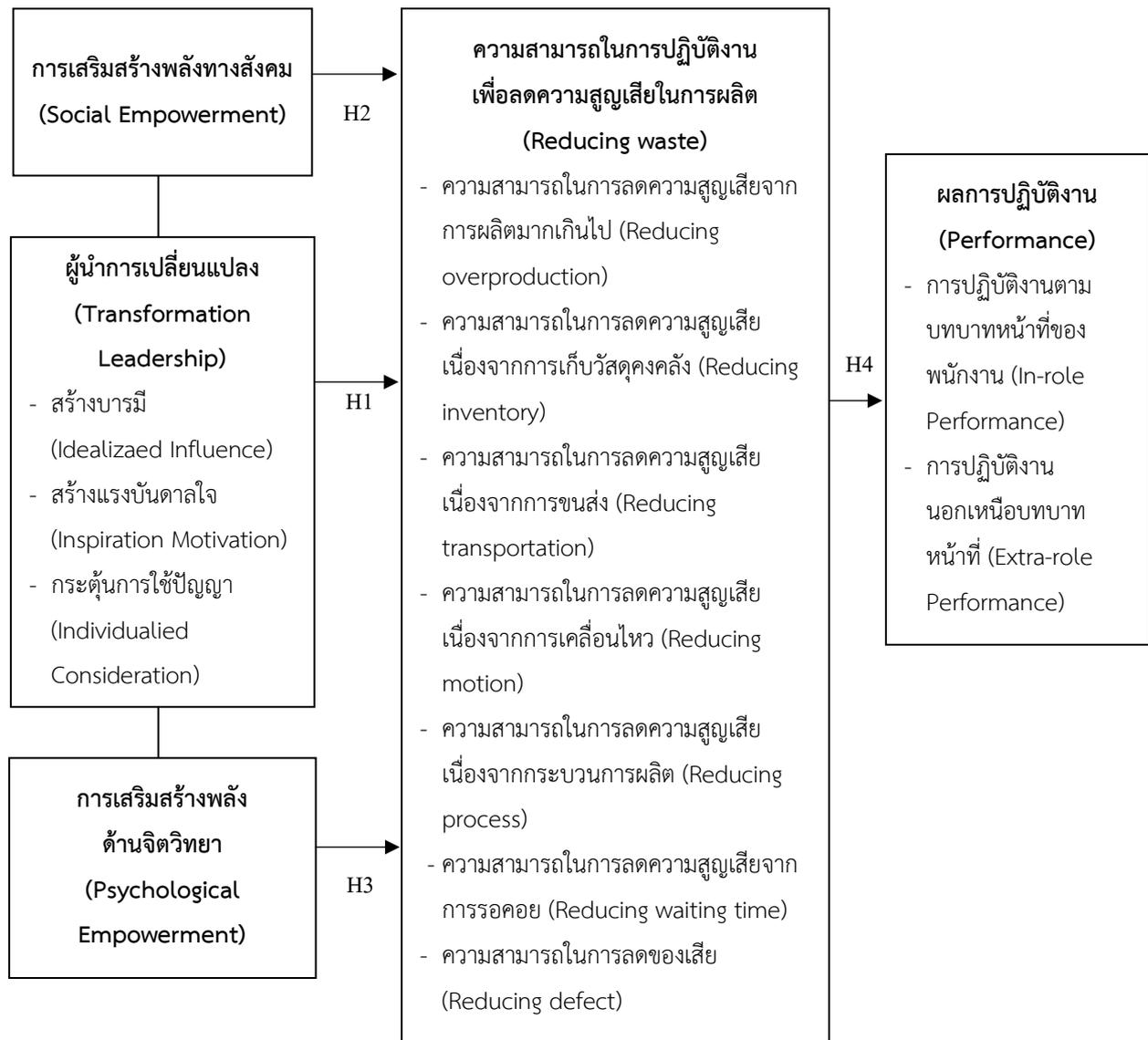
ให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทางปฏิบัติผู้นำอาจใช้สัญลักษณ์ทางกริยา ทางภาษา และอารมณ์โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมุ่งมั่นปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วม (Lappanopakorn, Jadesadalog and Sansook, 2017)

2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำหรือหัวหน้างานกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาที่พบเจอในหน้าที่เพื่อหาวิธีแก้ไขที่ใหม่และดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ สร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการมองปัญหาปรับเปลี่ยนวิธีทางใหม่ๆ เมื่อเจอปัญหาเก่าๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่รวมถึงการให้กำลังใจผู้ตาม ให้ผู้ตามเริ่มแสดงความคิดที่มีเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะต่างไปจากความคิดของตนเอง ตัวผู้นำเองต้องเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องแก้ไขได้

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล เป็นผู้เอาใจใส่ติดตามเป็นรายบุคคลจนทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง ผู้นำจะเปรียบเสมือนโค้ชที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ตาม ในกระบวนการจากการต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคนโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ และสร้างบรรยากาศของการสนับสนุน เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ (Khuakoonrat, 2011) การศึกษาของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมามีพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ยั่งยืนและส่งผลกระทบต่อระบบสินขององค์กรอีกด้วย (Burawat, 2017)

เมื่อพนักงานทราบถึงการสนับสนุนของผู้นำจะนำไปสู่การทำงานที่มีเป้าหมายและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน งานที่ได้จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้น เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้น จูงใจให้พนักงานปฏิบัติตาม จะก่อให้เกิดความสามารถในการลดความสูญเสียในการผลิตขององค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายพันธกิจองค์กรได้ด้วยความเต็มใจ พนักงานปฏิบัติตามและยินดีที่จะทำงานให้สำเร็จจึงนำไปสู่สามารถลดความสูญเสียในการผลิตที่ต่อเนื่องและปฏิบัติได้จริง อันเป็นที่มาของสมมติฐานงานวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 (H1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลเชิงบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตของพนักงาน

การเสริมสร้างพลัง (Empowerment) การให้อำนาจ อำนาจหน้าที่ที่มีความสามารถ หรือเปิดโอกาสให้เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดกระบวนการและผลลัพธ์ รวมทั้งการปฏิบัติต่อผู้อื่นที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ในการทำงาน และเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ครอบคลุมทั้งด้านสังคม และจิตวิทยา ถึงแนวคิดที่ซับซ้อน อาจเกี่ยวข้องกับสังคม การเมือง จริยธรรม จนสามารถนำไปพัฒนาบุคคล พัฒนางานตลอดจนคุณภาพชีวิต และสภาพแวดล้อมในการทำงาน การเสริมสร้างพลังทางสังคม (Social Empowerment) คือ การเสริมสร้างความสามารถและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในสังคมที่ตนปฏิบัติงานอยู่ อาจเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศหรือบริษัทที่ตน

ทำงาน การเมือง วัฒนธรรม เป็นต้น การเสริมสร้างความสามารถเพื่อให้เข้าถึงมิติต่างๆ ของสังคมได้และพัฒนาตนเอง ให้เป็นคนที่มีความคุณภาพได้ การศึกษาในบริบทของความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นการเสริมสร้างความสามารถเฉพาะตัวของ บุคคลและศักยภาพการถ่ายทอดสู่สังคมโดยความสัมพันธ์ทางสังคม ความสัมพันธ์ทางสังคม ที่แสดงถึงความสามารถ และศักยภาพของบุคคล ในการจะหักเหความสนใจ ทศนคติบุคคลหรือกลุ่มคนในเบนไปทางที่ตนต้องการ พลังทาง สังคมหรือชุมชนอันเกิดจากการรวมกลุ่มกันกระทำ ร่วมมือ ระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ เป็นอำนาจในเชิง ประสานความร่วมมือ อันมาจากความรู้ที่ตนเองจะมีความยั่งยืน (Choemchuen, 2013) การเสริมสร้างพลังด้าน จิตวิทยา (Psychological Empowerment) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การรับรู้ความหมาย คือ การให้ คุณค่ากับงาน เป้าหมายของงานปฏิบัติงานที่ทำอยู่อย่างมีความสำคัญมีความหมายต่อตนเอง (2) ความสามารถในการ ทำงาน คือ การปฏิบัติงานรับรู้ว่าตนเองมีทักษะและความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ (3) การตัดสินใจด้วย ตัวเอง คือ การที่ปฏิบัติงานมีอิสระในการตัดสินใจ ในการคิด ในการสร้างสรรค์งานควบคุมการทำงานที่ได้รับ มอบหมายด้วยตนเอง และ (4) ผลกระทบ คือ การที่พนักงานสามารถมีอิทธิพลต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติงานหรือ หัวหน้างานมีอิทธิพลต่องานในเชิงกลยุทธ์ หรือการบริหาร (Monattarapadung and Jadesadalog, 2017) เมื่อพนักงานทราบถึงการมอบอำนาจ ก่อให้เกิดความมั่นใจในงาน มีความสามารถควบคุมและจัดการสิ่งต่างๆ ในงาน ได้อย่างเหมาะสม การทำงานเป็นไปในทางที่ดีขึ้น ในระดับผู้บริหารจะเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน เกิดการสร้างสรรค์คิดหาวิธีการปรับปรุงงานพัฒนาการปฏิบัติงาน นำไปสู่การปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้ในการปฏิบัติงาน ในระดับองค์ความสามารถใน การปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียจะช่วยให้ผลผลิตดีขึ้น ลดต้นทุนการผลิต หรือแม้แต่เกิดความตระหนักว่าตนเป็น เจ้าของ เกิดความมุ่งมั่นจนสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้การสื่อสารในทุกระดับต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Wantanang, 2017) อิสระในการทำงานสามารถทำให้บุคคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร หากองค์กรเปิดโอกาส ให้บุคคลกรมีอิสระในการตัดสินใจแล้วนั้นจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท และเกิดการงานอย่างเต็มศักยภาพ

**สมมติฐานที่ 2 (H2) การเสริมสร้างพลังอำนาจทางสังคมเป็นตัวแปรกลางส่งผลเชิงบวกระหว่างผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตของพนักงาน**

**สมมติฐานที่ 3 (H3) การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตวิทยาเป็นตัวแปรกลางและส่งผลเชิงบวกระหว่าง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตของพนักงาน**

การเสริมสร้างพลังทางสังคม และการเสริมสร้างพลังด้านจิตวิทยา ก่อให้เกิดความเป็นตนเอง ความเป็นอิสระ ในการตัดสินใจ กระบวนการคิดวิธีการที่เกิดขึ้นใหม่ ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสีย อันนำไปสู่ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสีย เมื่อผู้ตัดสินใจทราบถึงการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา จึงเป็น ที่มาของสมมติฐานในข้อที่ 2 และ 3

**สมมติฐานที่ 4 (H4) ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตส่งผลเชิงบวกกับการปฏิบัติงานของพนักงาน**

ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงาน (In-Role Performance) คือ ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และทำให้เป้าหมายของการปฏิบัติงานนั้นอยู่ใน ระดับสูง อาจเกิดจากความพอใจในงาน และความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติ พฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติกระทำ อาจเกี่ยวข้อง กับกระบวนการตัดสินใจและการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยองค์กรได้กำหนดขึ้น ทั้งนี้ผลงานอาจรวมถึงงาน ทางด้านปริมาณงาน และเวลาการปฏิบัติงานตามที่ตนได้รับมอบหมายที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ซึ่งผลลัพธ์ที่สำคัญก็คือ

เป้าหมายขององค์กร (Pimonratnakan and Jadesadalog, 2017) การปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Extra-role Performance) คือ งานที่ช่วยสนับสนุนผลประโยชน์ขององค์กร แต่ไม่ใช่งานที่ได้รับมอบหมายโดยตรงจากหัวหน้างานหรือหน้าที่งานตามที่กำหนดในตำแหน่งงาน โดยบุคคลากรจะมุ่งเน้นให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือปฏิบัติ ตามกฎระเบียบขององค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนเอง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น และสนับสนุนให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นและนำไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้า (Phoruksa and Smutharanond, 2018) เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดี ควรส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ การสร้างความคิดที่แตกต่าง เปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก พัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการร่วมมือกัน การจัดการความหลากหลายและบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ (Jituea and Jadesadalug, 2019)

เมื่อพนักงานมีหน้าที่งาน และทำงานของตนอย่างเต็มความสามารถ จะก่อให้เกิดการประปรังงานที่ทำ อันนำไปสู่ความสามารถในการลดความสูญเสียให้กับงานที่ทำ อันส่งโดยตรงกับผลการปฏิบัติงาน งานวิจัยที่ผ่านมา มีตัวแปรที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน มาจากการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานโดยส่วนใหญ่ ผู้วิจัยมีแนวทางศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมการทำงาน ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิต ซึ่งมีอยู่ในองค์การการผลิตทุกองค์กร จึงศึกษาเพื่อยืนยันการปฏิบัติที่มีอยู่ในองค์การการผลิต เพื่อศึกษาอิทธิพลที่อาจมีต่อผลการปฏิบัติงาน

## ประโยชน์ที่ได้รับ

### 1. ประโยชน์เชิงการจัดการ

- 1.1 สามารถนำไปปรับเพิ่มเติมแผนการอบรมให้กับพนักงาน ระดับหัวหน้างาน ในเรื่องความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติตนเพื่อลดความสูญเสีย
- 1.2 ช่วยในการวางแผนส่งเสริมสภาวะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้กับพนักงานระดับหัวหน้างาน
- 1.3 สนับสนุนการปฏิบัติงานแบบลดความสูญเสียในการผลิต อันจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงาน
- 1.4 การลดต้นทุนที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อมีการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
- 1.5 การส่งเสริมพลังอำนาจทางสังคมและพลังอำนาจด้านจิตวิทยาไม่สามารถส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียดังนั้นควรเลือกใช้วิธีอื่น

### 2. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

ผู้วิจัยนำเสนอกรอบแนวคิดของการส่งเสริมพลังอำนาจให้กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดของการให้อำนาจกับผู้นำหรือผู้ได้รับมอบหมายงานไปปฏิบัติร่วมกับทีมหรือพนักงานปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้งานออกมาได้ดี จากการที่ผู้นำสามารถตัดสินใจสิ่งต่างๆได้ด้วยตนเอง งานที่ได้จะสามารถขับเคลื่อนได้อย่างรวดเร็ว และแนวคิดของความสูญเสีย 7 ประการ ผู้วิจัยใช้วัดกับพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จึงนำมาเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจึงเปลี่ยนเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสีย เพื่อให้เข้ากับบริบทได้ชัดเจนขึ้น ในการทำความเข้าใจ ศึกษา และตอบแบบสอบถาม และศึกษาผลของการปฏิบัติงานนั้น

## วิธีดำเนินการวิจัย

### แบบแผนของการวิจัย

การวิจัยอภิปรัชญาของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิต และการเสริมพลังอำนาจที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานฝ่ายโลจิสติกส์ บริษัท เอเชียออลไอเอ็นซีอินเตอร์เนชันแนล จำกัด เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

### เครื่องมือวิจัย

การเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามโดยการวัดแบบมาตราประมาณค่า (Likert, 1967) 5 ระดับ แบบสอบถามมีทั้งหมด 6 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ตอนที่ 3 การเสริมพลังอำนาจทางสังคม ตอนที่ 4 การเสริมพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ตอนที่ 5 ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิต ตอนที่ 6 ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อหาค่า IOC ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือจากการหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของข้อคำถามโดยมีความเชื่อมั่นของสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) มีค่าระหว่าง 0.794-0.978 ซึ่งเครื่องมือวิจัยมีความเชื่อมั่นสูง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในงานวิจัย โดยใช้ระยะเวลาการเก็บข้อมูล 20 วัน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สถิติที่ใช้ประกอบด้วยร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's correlation) โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

## ผลการวิจัย

ประชากรของการศึกษาคือพนักงานฝ่ายโลจิสติกส์ บริษัท เอเชียออลไอเอ็นซีอินเตอร์เนชันแนล จำกัด จำนวน 892 คน (ข้อมูลจากเดือนธันวาคม 2562) จากตารางสุ่มตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกนที่ระดับความเชื่อมั่น 95% หรือมีความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้น 5% จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างคือ 269 คน สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามจำนวนแต่ละแผนกของพนักงาน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 100% เป็นเพศชาย 22.70% หญิง 77.30% ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี 50.20% และ 31-40 ปี 30.10% ระดับการศึกษามากที่สุดคือระดับต่ำกว่า ปวส. 75.80% รองลงมาคือระดับปริญญาตรี 14.10% และประสบการณ์ทำงานที่มากที่สุดอยู่ระหว่าง 1-5 ปี 64.30% รองลงมาคือ 6-10 ปี 16.40% ทั้งนี้เห็นว่าพนักงานฝ่ายโลจิสติกส์ใน บริษัท เอเชียออลไอเอ็นซีอินเตอร์เนชันแนล จำกัด มีผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย มีอายุอยู่ในช่วงวันรุ่นและวันทำงานโดยระดับการศึกษาส่วนใหญ่ต่ำกว่าระดับ ปวส. และมีประสบการณ์ในการทำงาน

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	TL	SUMSE	PSYE	SUMWEST	SUMP
ค่าเฉลี่ย (MEAN)	4.39	4.21	4.18	4.18	4.29
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.67	0.65	0.59	0.71	0.63
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	-				
การเสริมสร้างพลังทางสังคม (SUMSE)	0.618**	-			
การเสริมสร้างพลังด้านจิตวิทยา (PSYE)	0.586**	0.819**	-		
ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิต (SUMWEST)	0.551**	0.754**	0.824**	-	
ประสิทธิภาพการทำงาน (SUMP)	0.555***	0.751**	0.824**	0.845**	-

\*\* p<0.01

ผลการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์พบว่า ค่าความสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรที่ศึกษามีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญที่สถิติที่ 0.01 ตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ตัวแปรความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งตัวแปรแทรกการเสริมสร้างพลังทางสังคม และการเสริมสร้างพลังด้านจิตวิทยามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอย

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม/สมมติฐาน			
	1 SUMWEST	2 SUMWEST	3 SUMWEST	4 SUM P
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)		0.55**		
ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิต (SUMWEST)				0.77**
การเสริมสร้างพลังทางสังคม (SUMSE)				1.52**
การเสริมสร้างพลังด้านจิตวิทยา (PSYE)				0.60**
TLSE	1.52**			
TLPSYE			1.25**	
ADJUSTED R <sup>2</sup>	0.59	0.30	0.70	0.71

\*\*P<0.01

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อลดความสูญเสียในการผลิต (ตัวแปรย่อย)

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม						
	Reducing overproduction	Reducing inventory	Reducing transportation	Reducing motion	Reducing process	Reducing waiting time	Reducing defect
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	0.44**	0.41**	0.50**	0.47**	0.50**	0.52**	0.56**
Adjusted R <sup>2</sup>	0.19	0.17	0.24	0.22	0.25	0.27	0.31

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรแทรกค่าที่ได้มีความแปรและความโค้งไม่เกิน 1.96 ถือได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติจากผลการวิเคราะห์สรุปตามสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 อิทธิพลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตของพนักงานฝ่ายโลจิสติกส์ บริษัท เอเชียนอะไหล่อิเล็กทรอนิกส์อินเทอร์เนชั่นแนล จำกัด ผลการศึกษาดังตารางที่ 2 พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.55, p < 0.001$ ) และจากค่า R<sup>2</sup> สมการสามารถอธิบายได้ 30.40% ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานที่ 2 อิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจทางสังคมระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตของพนักงานฝ่ายโลจิสติกส์ บริษัท เอเชียนอะไหล่อิเล็กทรอนิกส์อินเทอร์เนชั่นแนล จำกัด จากข้อมูลข้างต้น อิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจทางสังคม SUMSE การวิเคราะห์ SUMSE มีค่า Sig. = 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นมีอย่างน้อย 1 ตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม โดยค่า F = 183.70 มีค่ามากกว่า ค่า F = 131.03 ของ TLSE สามารถอธิบายได้ว่าการเปลี่ยนแปลงระหว่างระหว่าง SUMSE กับ TLSE ค่า Adjust R Square SUMSE คือ 0.58 ซึ่งมีค่า Adjust R Square น้อยกว่าตัวแปร TLSE ที่มีค่า 0.59 ซึ่งตัวแปรแทรก SUMSE มีผลต่อตัวแปรตาม ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรแทรก SUMSE = 0.14 TLSE = -0.66 พบว่าค่าของสัมประสิทธิ์เพิ่มขึ้นในทิศทางตรงกันข้ามดังนั้น SUMSE จึงเป็นตัวแปรแทรก กล่าวคืออิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจทางสังคมส่งผลในเชิงลบระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิต

สมมติฐานที่ 3 อิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตวิทยาระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตของพนักงานฝ่ายโลจิสติกส์ บริษัท เอเชียนอะไหล่อิเล็กทรอนิกส์อินเทอร์เนชั่นแนล จำกัด อิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตวิทยา PSYE การวิเคราะห์ PSYE มีค่า Sig. = 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอย่างน้อย 1 ตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม โดยค่า F = 291.46 มีค่ามากกว่า F = 206.10 ของ TLPSYE ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าการเปลี่ยนแปลงระหว่าง PSYE กับ TLPSYE ค่า Adjust R Square PSYE ที่มีค่า Adjust R Square 0.68 น้อยกว่าตัวแปร TLPSYE ที่มีค่า 0.70 ดังนั้นตัวแปรแทรก PSYE

มีผลต่อตัวแปรตามค่าของสัมประสิทธิ์ของตัวแปรแทรก PSYE = 0.11 TLPSYE = -0.61 จะพบว่าค่าของสัมประสิทธิ์เพิ่มขึ้นในทิศทางตรงกันข้ามดังนั้น PSYE จึงเป็นตัวแปรแทรก สรุปได้ว่าอิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตวิทยาส่งผลในเชิงลบระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิต

สมมติฐานที่ 4 อิทธิพลของความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายโลจิสติกส์ บริษัท เอเซียอะไหล่ออนไลน์เนชั่นแนล จำกัด ผลการศึกษาตารางที่ 2 พบว่าความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.77, p < 0.001$ ) จากค่า  $R^2$  สมการสามารถอธิบายได้ 72.50% ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานงานวิจัย

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการกระตุ้นการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การใช้ปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลให้กับการปฏิบัติงานตามแบบขององค์กรเรื่องความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเลือกใช้เทคโนโลยีใหม่ กระบวนการใหม่ การควบคุมแบบใหม่ แทนรูปแบบเดิมเพื่อดำเนินการในกิจกรรมขององค์กร สร้างความคิดเชิงบวก แรงบันดาลใจ เจตคติที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ทันตามสถานการณ์ รวมถึงการใช้ตัวเองเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิต เพื่อให้วิธีการแก้ปัญหาเป็นไปอย่างต่อเนื่องผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องชี้ให้เห็นปัญหาในงานที่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการใหม่ ดีกว่าเดิมและเกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร การสร้างสรรค์ ความเป็นระบบ เป็นโค้ชคอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาคิดวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา อันจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชากลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนใหม่ได้ในที่สุด ตรงกับงานวิจัยการใช้แนวคิดแบบสิ้นมาพัฒนารูปแบบการบริการในคลินิกสามารถช่วยลดขั้นตอนการทำงานจาก 16 เหลือ 6 ขั้นตอนได้และลดเวลาการรอคอยของผู้มาใช้งาน (Pinyakhun, Cheevakasemsook and Sanprasarn, 2017) ทั้งนี้การปฏิบัติกรลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ต้องใช้อำนาจผู้บริหาร หรือผู้นำในการสรุป หาทางออก ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน ผสาน สานต่อสิ่งเหล่านี้ให้เป็นประโยชน์สุด และตรงกับงานวิจัยการลดความสูญเสียในการรอคอยในโซ่อุปทาน การวิเคราะห์ความสูญเสียเปล่าควรใช้เครื่องมือที่ทันสมัย ความสูญเสียเปล่าลดลงได้ต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนานวัตกรรมเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ในห้องปฏิบัติการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รวดเร็วและถูกต้อง (Srimunta and Ruangchoengchum, 2018) อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนการทำงานโดยใช้การวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงเป็นหลัก การแก้ปัญหาจะตรงจุดสำคัญ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถในการลดความสูญเสียของการผลิตอันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจของผู้ปฏิบัติงาน และเมื่อการปฏิบัติงานลดความสูญเสียที่ดีมากขึ้นนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อีกทางหนึ่ง ตรงกับงานวิจัยการรับรู้ถึงการที่หัวหน้างานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญาในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหัวหน้างาน (Pinthurak, 2010) และตรงกับผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องปรับตัวพัฒนาให้ทันการเปลี่ยนแปลง จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงที่ต้องพัฒนาอาจรวมถึงเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งส่งผลต่อวิธีการทำงาน ไม่ว่าจะเป็น วัสดุอุปกรณ์

การจัดการ องค์กรใดหากเริ่มต้นด้วยบุคคลากรที่ดี มีความรู้และเหมาะสมกับงานก็จะส่งผลโดยตรงกับ ผลการปฏิบัติงาน (Napakanaporn, 2011) การเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีบทบาทที่ผู้นำขององค์กรต้องพัฒนาไปสู่ การเปลี่ยนแปลงเพื่อแสดงถึงความรู้ความสามารถที่จะส่งให้องค์กรประสบผลสำเร็จอาจส่งเสริมหรือสร้างนวัตกรรม เพื่อให้องค์กรเกิดความแตกต่างและความสามารถที่แข่งขันได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ องค์กรจะมี ชีวิตชีวา รวมถึงผู้ปฏิบัติงานมีพลังขับเคลื่อนเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Jansiri, 2017)

การเสริมสร้างพลังอำนาจทางสังคมผลงานวิจัยพบว่าเป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิต แต่มีผลเชิงลบ การเสริมสร้างความสามารถและ ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีส่วนร่วมในสังคมที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เกิดความไม่คุ้นเคยกับทีมงานหรือขาดแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานอันส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเกิดความไม่เข้าใจกันในหมู่ทีมงาน อาจนำไปสู่การปรับตัวไม่ทัน การที่ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกถึงการได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรเมื่อประสบปัญหา บทบาทในเรื่องความรับผิดชอบ ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจทางสังคม (Choemchuen, 2013)

การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตวิทยาผลงานวิจัยพบว่าเป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิต แต่มีผลเชิงลบ พนักงานปฏิบัติการซึ่งปกติแล้วทำงาน ตามนโยบาย คำสั่ง หรือแผนงานที่ได้รับมอบหมาย งานที่ทำเป็นแบบงานประจำ คุณลักษณะผู้บริหารไม่ได้นำมาใช้ หรือประสบการณ์ทำงานน้อย การเสริมพลังอำนาจทางสังคมในพนักงานปฏิบัติการ จึงเกิดความลังเลใน การตัดสินใจหรือความไม่คุ้นชินในการออกคำสั่งเพื่อปฏิบัติงาน ประกอบกับประสบการณ์การทำงานที่น้อย ขาดทักษะทางด้านผู้นำส่งผลทำให้การเสริมอำนาจทางสังคม มีผลด้านลบหรือส่งผลน้อยกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ใน การทำงานมาก มีความจำเป็นต้องเสริมคุณลักษณะจากงานวิจัยก่อนหน้าที่กล่าวถึง ปัจจัยในการเสริมพลังอำนาจไว้ 8 ปัจจัย คือ คุณลักษณะผู้บริหาร การจัดองค์กร ทีมงาน คุณลักษณะ แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการทำงาน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Surasischanon, 2018) และงานวิจัยที่พบว่า การสนับสนุนความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตวิทยา ดังนั้นองค์กร จำเป็นต้องฝึกความเป็นผู้นำก่อน ที่จะสนับสนุนหรือเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตวิทยา (Boonyarit, Chomphupart and Arin, 2010) องค์กรไม่จำเป็นต้องเสริมพลังอำนาจเพื่อขับเคลื่อนงานไปสู่เป้าหมายเพียงเท่านั้น ดังผลในงานวิจัย ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานก็สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปได้ และส่งผลต่อการปฏิบัติงานในทาง ที่ดีขึ้น

ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก การปฏิบัติงานเพื่อ ลดความสูญเสียสามารถนำไปเป็นแบบอย่าง ประทับใจในองค์กรที่มีการผลิตสินค้า การเก็บสินค้าคงคลัง การทำงาน ร่วมกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลในด้านต้นทุนที่ลดลง การลดขั้นตอนการทำงาน ลดเวลาการทำงาน และลดจำนวน สินค้าคงคลังให้เหลือน้อยที่สุด จึงสรุปผลตามวัตถุประสงค์งานวิจัย ได้ว่า

1. อิทธิพลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกับความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิต ของพนักงาน
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจทางสังคมมีอิทธิพลระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถใน การปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตของพนักงาน
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตวิทยามีอิทธิพลระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถใน การปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตของพนักงาน

4. อิทธิพลของความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตของพนักงานมีผลกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

### ข้อเสนอแนะ

1. งานวิจัยต่อยอดในอนาคต ผลงานวิจัยพบว่าตัวแปรแทรกส่งผลในทางตรงข้าม อาจเกิดขึ้นได้หลายสาเหตุ ทั้งค่านิยมขององค์กรวัฒนธรรมองค์กร นโยบาย การสอนงาน วิธีการปฏิบัติงาน หรือปัจจัยอื่นๆ ทั้งนี้ยังขาดข้อมูล และมีแนวทางในการศึกษาและต้องการข้อพิสูจน์ยืนยันซ้ำ เพื่อนำไปสู่การหาข้อมูลที่สามารถนำไปใช้กับองค์กรได้จริง

2. การเสริมพลังอำนาจเป็นเรื่องที่ควรศึกษาถึง กระบวนการวิธีการการมอบอำนาจควบคู่กันไปกับการปฏิบัติงาน องค์กรมีความจำเป็นต้องเลือกใช้ หรือเสริมพลังอำนาจหรือไม่ อย่างไร เป็นอีกด้านหนึ่งที่น่าศึกษาต่อไป

3. ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสีย เป็นตัวแปรควรศึกษาให้เป็นเชิงประจักษ์เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแต่ละองค์กร อันนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีเป็นผลประโยชน์กับองค์กร

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณพนักงานฝ่าย Logistic และบริษัท เอเชียอเนลอินเตอร์เนชันแนล จำกัด ที่สละเวลาในการทำแบบสอบถามเพื่อข้อมูลในการวิเคราะห์และข้อสรุปในงานวิจัยนี้

### เอกสารอ้างอิง

Boonyarit, I., Chomphupart, S. and Arin, N. (2010). Leadership, Empowerment, and Attitude Outcomes, *The Journal of Behavioral Science*, 5(1), 1-14.

Burawat, P. (2017). *The Relationships Among Transformational Leadership, Sustainable Leadership, Lean Manufacturing Practices, and Sustainability Performance in Thai Manufacturing Industry*. Pathum Thani: Rajamangala University of Technology Thanyaburi. (in Thai)

Choemchuen, I. (2013). *Factors Related to the Social Empowerment of People in Bangkok Metropolitan Administration*. Thesis of the Degree of Master of Art in Social Development Administration. Bangkok: National Institute of Development Administration. (in Thai)

Inchean, P., Sutapong, and K. Leeben, Y. (2017). Strategic for building and developing the next generation of corporate leader. *Modern Management Journal*, 15(1), 45-54. (in Thai)

Jansiri, N. (2017). Leadership in Change Management to Create Innovation in Organization. *Walailak Abode of Culture Journal*, 17, 79-98. (in Thai)

Jituea, N. and Jadesadalug, V. (2019). Promoting the Creative Work Behavior to Innovation Effectiveness and Organizational Performance, *MUT Journal of Business Administration*, 16(1), 200-229. (in Thai)

- Khuakoonrat, K. (2011). *Transformational Leadership Administrators Affecting the Effectiveness of Medium-sized School in Amphoe Photharam Under the office of Ratchaburi Primary Education Service Area 2*. Thesis of the Degree of Master of Educaiton in Educational Administration Technology. Pathum Thani: Rajamangala University of Technology Thanyaburi. (in Thai)
- Lappanopakorn, K., Jadesadalog, V. and Sansook, J. (2017). Developing Model of Risk Management Capabilities Toward Organizational Performance of Higher Education Institutions in Thailand. *Dusit Thani College Journal*, 11(3), 185-201. (in Thai)
- Likert, R. (1967). The Method of Constructing and Attitude Scale. In Reading in Fishbein, M (Ed.) *Attitude Theory and Measurement*. New York: Wiley and Son, pp. 90-95.
- Monattarapadung, S. and Jadesadalog, V. (2017). The Influence of Empowerment in Affecting Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Organizational Commitment of the Officials of the Secretariat of the Senate. *Journal of Faculty of Applied Arts*, 10(2), 24-35. (in Thai)
- Namrassi, P., Saisanguan, R., Theptabtim, A. and Aungkulanon, P. (2019). Waste Reduction in Production System for Cleanroom Apparels. *Academic Journal Phranakhon Rajabhat University*, 2(2), 25-34. (in Thai)
- Napakanaporn, S. (2011). *Entrepreneur's Management Process, Leadership and Skill Affecting the Success on Tourism Business in Thailand*. Thesis of the Degree of Master of Business Administration in Management. Bangkok: Srinakharinwirot University. (in Thai)
- Phoruksa, P. and Smutharanond, T. (2018). Trust in Supervisor, Work Engagement, Organizational Citizenship Behavior and Job Performance of Professional Nurses in the Private Hospital. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 44(2), 249-273. (in Thai)
- Phonpratun, L. (2019). Model of Administrators Trnsformational Leadership to Effectiveness of Secondary School Administration Under the office of Secondary Education Commission in Eastern Region. *Journal of Sahasat*, 19(1), 83-110. (in Thai)
- Pimonratnakan, S. and Jadesadalog, V. (2017). The Influence of The Perception Organizational Climate through Job Satisfaction and Organization Commitment In-Role Performance. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 10(2), 1611-1629. (in Thai)
- Pinthurak, U. (2010). *The Relationship Between Transformational Leadership of School Administrators and The Effectiveness of Personal Management in Primary Schools under the Office of Udonthani Educational Service Area*. Thesis of the Degree of Master of Education. Udon Thani: UdonThani Rajabhat University. (in Thai)

- Pinyakhun, P., Cheevakasemsook, A. and Sanprasarn P. (2017). The Development of a Diabetic Clinic Service Model by Applying Lean Concept at Chaoprayayomraj Regional, Suphan Buri Province. *Journal of the Royal Thai Army Nurses*, 18 (Supplement), 280-290. (in Thai)
- Siwapitak, S. (2013). The Effect of Transformation Leadership on Learning Organization in Tourism Business Corporation. *BU Academic review*, 12(2), 58-71. (in Thai)
- Srimunta, P. (2018). Reduction Waste from the waiting in the supply chain of laboratory diagnostic procedures in clinical chemistry. *Kasetsart Applied Business Journal*, 13(18), 1-14. (in Thai)
- Surasischanon, T. (2018). *The Empowerment Factors for Teacher in Basic Education School*. Thesis of the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration. Bangkok: Silpakorn University. (in Thai)
- Thavorn, D. (2019). The Concept Classification of Losses and Small Group Activities in Monozukuri. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(3), 635-654. (in Thai)
- Wantanang, D. (2017). Employee Empowerment: Visionary Leaders' administration Tactics. *Modern Management Journal*, 15(1), 35-44. (in Thai)