

TCI » TCI » TJIF / » TCI » » FAQ

**ผลการประเมินคุณภาพวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI**

โปรดระบุหมายเลข ISSN หรือชื่อของวารสารที่ต้องการทราบผลประเมิน :

ค้นหา

ลำดับ	ชื่อวารสาร	ISSN	เจ้าของ	จัดอยู่ในวารสาร กลุ่มที่	สาขา
1	วารสารเกษมบัณฑิต	1513-5667	มหาวิทยาลัยเกษม บัณฑิต	1	มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์

[Back to top](#)

Copyright 2005. Thai-Journal Citation Index (TCI) Centre. All rights reserved.

Contact: [tci.thai@gmail.com](mailto:tci.thai@gmail.com)

## บบแผนของผู้นำกับประสิทธิภาพในการทำงานของการทำงานแบบเป็นอิสระของพนักงานขาย

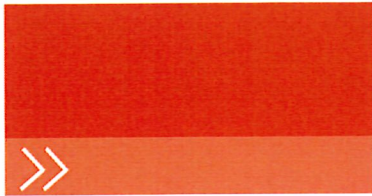
โกศล น่วมบาง<sup>1</sup>  
วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ศึกษาความสัมพันธ์ของความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานฝ่ายขาย กับประสิทธิภาพในการทำงาน และความสัมพันธ์ของการสนับสนุนของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับประสิทธิภาพในการทำงานของการทำงานแบบเป็นอิสระของพนักงานขาย โดยสำรวจกลุ่มตัวอย่าง 152 คนจากพนักงานขายอุตสาหกรรมยางรถยนต์ ในบริษัทกลุ่มผู้นำตลาด บริษัทกลุ่มระดับกลาง และบริษัทผู้นำเข้า ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานฝ่ายขาย มีผลเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น การให้การสนับสนุนของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับพนักงานฝ่ายขายที่ทำงานแบบมีความเป็นอิสระมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญระดับ 0.01

คำสำคัญ: การทำงานแบบเป็นอิสระ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประสิทธิภาพในการทำงาน

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาตรีบัณฑิต คณะวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ที่อยู่: เลขที่ 22 ถนนบรมราชชนนี เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170  
Email: gosilpakorn@gmail.com  
<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ที่อยู่: เลขที่ 22 ถนนบรมราชชนนี เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170  
e-mail: viroj\_jade@hotmail.com



## Leadership Styles and Job Performance Effectiveness of Autonomous Salespersons

Koson Numbang<sup>1</sup>  
Viroj Jadesadalug<sup>2</sup>

### Abstract

This study investigated the relationship between job autonomy of sales representatives and their job performance, and the relationship between the support of the transactional leadership and transformational leadership to job performance effectiveness of autonomous salespersons. The data were collected from salespersons in tire business. Sample size consisted of 152 sale persons in market leader, middle level and importer companies. The study found that job autonomy of sales representatives positively affected job performance. Transactional and transformational leadership styles affected job performance of salespersons significantly at the level of 0.01

**Keywords:** Job autonomy, transactional leadership, transformational leadership, job performance

---

<sup>1</sup> Doctor of Philosophy Program Faculty of Management Silpakorn University  
Address: 22 Boromratchonnanee Road Talingchan Bangkok 10170  
Email: gosilpakorn@gmail.com

<sup>2</sup> Assistant professor Faculty of Management Science Silpakorn University  
Address: 22 Boromratchonnanee Road Talingchan Bangkok 10170  
E-mail: viroj\_jade@hotmail.com

## บทนำ

ด้วยภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน การลงทุนภาคเอกชนมีแนวโน้มฟื้นตัวจากปีก่อนจากแรงสนับสนุนของโครงการลงทุนภาครัฐ อย่างไรก็ตาม เศรษฐกิจโลกที่ฟื้นตัวช้า ตลอดจนปัญหาเชิงโครงสร้างของภาคส่งออกของไทย ส่งผลให้ปริมาณการส่งออกสินค้าและบริการปรับตัวลดลงต่ำกว่าที่คาดการณ์ (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง, 2558) องค์กรที่จะสามารถดำรงศักยภาพทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนต้องมีการปรับตัว ปรับระบบและกระบวนการในการทำงานใหม่ ในภาคการค้าและบริการ

ในการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องประกอบด้วยการทำงานร่วมกันหลายๆ ฝ่าย ทั้งนี้ฝ่ายขายโดยพนักงานขายมีส่วนสำคัญในการสร้างยอดขายและรายได้ให้กับองค์กร ทั้งยังเป็นผู้แทนองค์กรที่จะสร้างประสิทธิภาพในการสร้างโอกาส สื่อสาร ให้การบริการ และรวบรวมข้อมูล (Kotler, Armstrong, Brown, and Adam, 2006) ทั้งนี้การทำงานของฝ่ายขายจะมีความแตกต่างจากฝ่ายอื่นๆ ที่ไม่มีข้อจำกัดในการทำงาน หรือมีความเป็นอิสระต่อการทำงานสูงเพื่อที่จะทำการเจรจาต่อรองในการขาย การมีอิสระในการทำงานภายใต้กรอบของวินัยจะทำให้พนักงานขายมีความคล่องตัวและสามารถสร้างยอดขายได้ดี

อย่างไรก็ตาม การทำงานของพนักงานฝ่ายขายเพียงฝ่ายเดียวไม่สามารถที่จะให้งานประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งพนักงานขายต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายต่างๆ โดยเฉพาะการสนับสนุนจากผู้นำที่เป็นหนึ่งในส่วนการสนับสนุนที่สำคัญ ทั้งนี้การให้การสนับสนุนของผู้นำนั้นก็มีทั้งผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่จะคอยช่วยสนับสนุน

ความรู้ ทักษะ ความเข้าใจกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เป็นการให้ผลตอบแทน รางวัล และสิ่งต่าง ๆ ที่แลกกับความสำเร็จในการทำงาน (Burns, 1978) ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาความสำคัญของบทบาทของการสนับสนุนจากผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ต่อพนักงานขายที่มีความเป็นอิสระในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

## บททวนวรรณกรรม

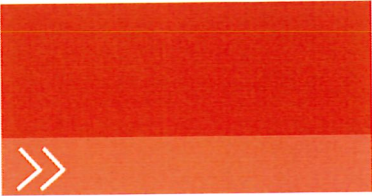
### ความเป็นอิสระในการทำงาน

สิ่งกำหนดลักษณะของงานขาย การแก้ปัญหาและผลของการดำเนินงาน ได้แก่ความเป็นอิสระในการทำงาน (Wang and Netemeyer, 2002) ซึ่งเป็นธรรมชาติของพนักงานขาย ที่จะสร้างสมดุลระหว่างความเป็นอิสระกับการมีวินัย เพื่อผลของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งจะมีผลสะท้อนถึงความพึงพอใจในงาน ในบริบทของพนักงานขายในสถานการณ์ปัจจุบัน ผลงานวิจัยพบว่า การให้ความเป็นอิสระในการทำงานจะเพิ่มการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงานฝ่ายขาย (Saragih, 2011)

### ประสิทธิภาพในการทำงาน

ความคาดหวังขององค์กรคือความสำเร็จในงานขายของพนักงานขายซึ่งจะวัดจากประสิทธิภาพในการทำงานโดยจะสามารถแบ่งได้เป็นสองชนิดคือ ประสิทธิภาพในหน้าที่ (Task Performance) กับประสิทธิภาพในเชิงบริบท (Contextual Performance) ประสิทธิภาพในหน้าที่ เป็น ประสิทธิภาพในเนื้องานที่เกี่ยวข้องกับทักษะ ความรู้และความสามารถส่วนบุคคลประสิทธิภาพในเชิงบริบท





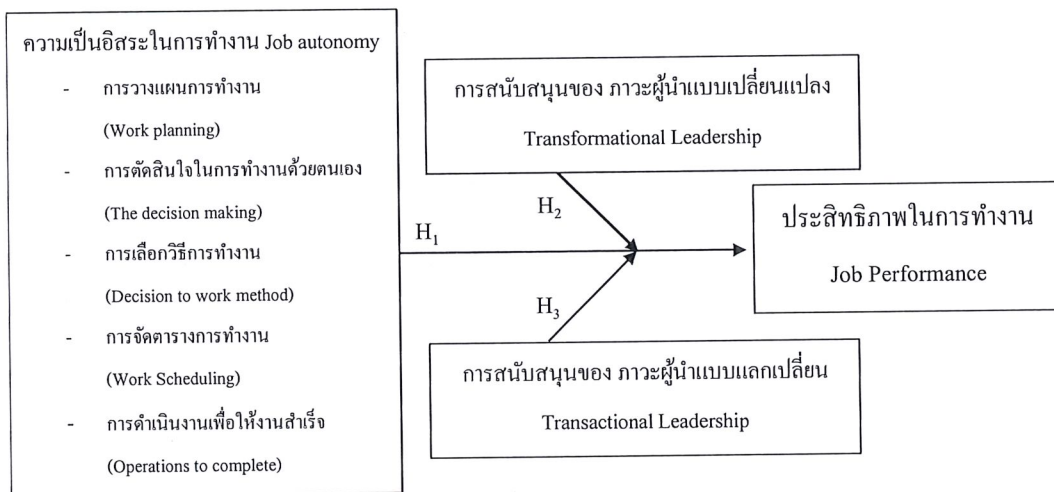
เป็นลักษณะพฤติกรรมในด้านการช่วยเหลือสังคม และทางจิตวิทยา (Borman and Motowidlo, 1997) ทั้งนี้ในด้านพนักงานขาย นอกจากแรงจูงใจในการทำงาน ก็ยังมีความเกี่ยวข้องทางด้านความเป็นอิสระในการทำงาน เพื่อเป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นอิสระในงานของพนักงานขายกับประสิทธิภาพในการทำงานจึงกำหนดสมมติฐานเพื่อการตรวจสอบคือ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อศึกษาความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานฝ่ายขาย และประสิทธิภาพในการทำงาน

2) เพื่อศึกษาการให้การสนับสนุนของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และประสิทธิภาพในการทำงานของการทำงานแบบเป็นอิสระของพนักงานขาย

### กรอบแนวความคิดในการวิจัย



### สมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ความเป็นอิสระในงาน ความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความเป็นอิสระในการทำงานกับการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและความเป็นอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการทำงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน

### การดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานขายที่ออกพื้นที่ และมีเขตการขายชัดเจน มี

อำนาจและความรับผิดชอบต่อการขายในการศึกษารุ่นนี้ใช้วิธีการเลือกพื้นที่ตัวแทนในการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง จากพนักงานขายในอุตสาหกรรมยางรถยนต์ ที่อยู่ในระดับตลาดบน ระดับตลาดกลาง และตัวแทนจำหน่ายสินค้า นำเข้า ทั้งนี้มีจำนวนประชากร 250 คน ขนาดตัวอย่างตามแนวทางของ Krejcie and Morgan สำหรับประชากรขนาดเล็ก (พสุนนท์, 2557) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 152 คน โดยส่งแบบสอบถามเพื่อสำรวจพนักงานขายทุกคนในบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

#### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานขาย

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานแบบเป็นอิสระ การสนับสนุนจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจำนวน การสนับสนุนจากผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และประสิทธิภาพในการทำงาน

#### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานขายเพศชายมากกว่าเพศหญิงร้อยละ 53.9 ส่วนใหญ่มีอายุ 30 – 39 ปีร้อยละ 37.5 การศึกษาปริญญาตรีร้อยละ 43.4 สถานภาพโสดร้อยละ 70.4 มีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาทร้อยละ 26.3

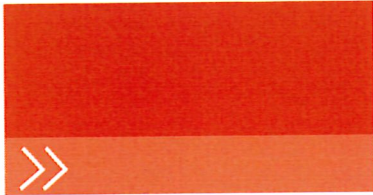
ในด้านความอิสระในการทำงาน พบว่ามีความอิสระในการทำงานในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.63, SD = .80422) ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.68, SD = .86202) ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.76,

SD =.89675) และมีประสิทธิภาพในการทำงานในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.74, SD =.80732)

เมื่อพิจารณาเรื่องความอิสระในการทำงานพบว่า มีความอิสระในเรื่องการวางแผนการทำงานมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.66, SD =.95671) รองลงมาคือเรื่อง การดำเนินงานเพื่อให้งานสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 3.64, SD =.88705) เรื่องการจัดตารางการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.63, SD =.95286) เรื่องการเลือกวิธีการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.62, SD =.95553) และ การตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง (ค่าเฉลี่ย 3.61, SD =1.00363) ตามลำดับ

การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่า ได้รับการสนับสนุนเรื่องหัวหน้าให้ความก้าวหน้าตามประสิทธิภาพของการทำงานมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.81, SD =.93308) รองลงมาคือ หัวหน้าให้รางวัลและชื่นชมเมื่อมีความสำเร็จในงาน (ค่าเฉลี่ย 3.66, SD =1.01711) หัวหน้าให้รางวัลตามความสำเร็จของงาน (ค่าเฉลี่ย 3.63, SD =.98118) และ หัวหน้าเป็นผู้กำหนดวิธีการทำงานตามเป้าหมายตามรายบุคคล (ค่าเฉลี่ย 3.61, SD =.99701) ตามลำดับ

การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พบว่า ได้รับการสนับสนุนเรื่องหัวหน้าเป็นผู้สร้างความเชื่อและความคิดให้เห็นความสำคัญของงาน มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.82, SD =.97724) รองลงมาคือ หัวหน้ากระตุ้นให้เกิดความรู้สึกอยากทำเพื่อความสำเร็จขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.76, SD =.96286) หัวหน้ากระตุ้นให้เกิดความรู้สึกอยากทำเพื่อความสำเร็จของทีมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.75, SD =.92249) และ หัวหน้ากระตุ้นให้เกิดความต้องการความสำเร็จ



และการยอมรับนับถือ (ค่าเฉลี่ย 3.70, SD =1.05378) ตามลำดับ

ส่วนประสิทธิภาพในการทำงานนั้น พบว่า พนักงานชายมีความกระตือรือร้นทำงานให้สำเร็จมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.84, SD =.95906) รองลงมาคือ ความสามารถทำงานได้ตาม

เป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย 3.75, SD =.95772) ทำงาน ล่วงตามแผนที่วางไว้ (ค่าเฉลี่ย 3.73, SD =.86101) และ ผลงานเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.64, SD =.87307) ตามลำดับ

ตารางที่ 1 สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Pearson's Correlation Coefficients)

ตัวแปร	ความเป็นอิสระในงาน	ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลง	ประสิทธิภาพในการทำงาน	ค่าที่แปรผกผัน (VIF)
ค่าเฉลี่ย(MEAN)	3.6342	3.6776	3.7582	3.7385	
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.80422	0.86202	0.89675	.80732	
ความเป็นอิสระในงาน		.595**	.563**	.752**	1.597
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	.595**		.806**	.622**	3.109
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	.563**	.806**		.607**	2.938
ประสิทธิภาพในการทำงาน	.752**	.622**	.607**		2.831

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 1 พบว่าการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความเป็นอิสระในงาน กับตัวแปรกำกับ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ แสดงว่าตัวแปรอิสระต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน (Cooper, Schindler and Sun, 2006)

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาร่วมกับค่า VIF เพื่อทดสอบ Multicollinearity พบว่าค่า VIF ของตัวแปรอิสระอยู่ระหว่าง 1.597 – 2.938 ซึ่งน้อยกว่า 10 ดังนั้น ตัวแปรอิสระจึงไม่มีความสัมพันธ์กัน (Lee, Lee and Lee, 2000) โดยตัวแปรต่าง ๆ ของการวิจัยครั้งนี้สามารถนำมาวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุ ได้ดังนี้



ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

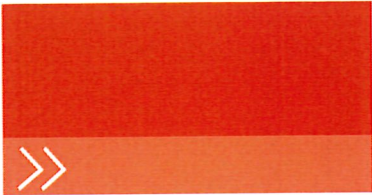
ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม				
	ประสิทธิภาพในการทำงาน				
ความเป็นอิสระในงาน	ค่าคงที่ (Constant)	0.996	0.987	3.771	3.795
	ค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ )	0.755***		0.565***	0.551***
	ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Std. Error)	0.054		0.066	0.064
การวางแผนการทำงาน	ค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ )		0.151**		
	ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Std. Error)		0.074		
การตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง	ค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ )		0.173**		
	ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Std. Error)		0.073		
การจัดตารางการทำงาน	ค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ )		0.227***		
	ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Std. Error)		0.07		
การดำเนินงานเพื่อให้สำเร็จ	ค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ )		0.164**		
	ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Std. Error)		0.072		
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ )			0.234***	
	ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Std. Error)			0.061	
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน x ความเป็นอิสระในงาน	ค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ )			-0.079*	
	ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Std. Error)			.053	
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	ค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ )				0.213***
	ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Std. Error)				0.056
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง x ความเป็นอิสระในงาน	ค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ )				-0.141*
	ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Std. Error)				0.056

\*\*\*มีนัยสำคัญที่ระดับ .000\*\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 \* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 พบว่า ความเป็นอิสระในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีอิทธิพลเชิงบวก ต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมี

นัยสำคัญ โดยปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับความมีอิสระในงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญด้วย นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวก กับการทำงานมี

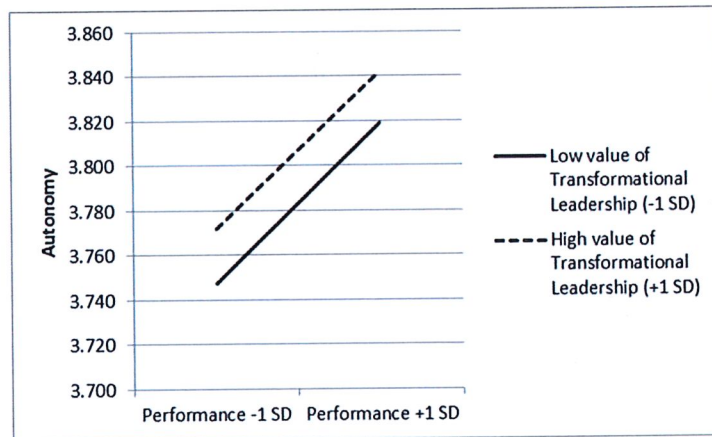




ประสิทธิภาพ โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความเป็นอิสระในการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ตามสมมติฐานที่ 1-3

สามารถสร้างกราฟความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นอิสระในงานของพนักงาน (ตัวแปรต้น)

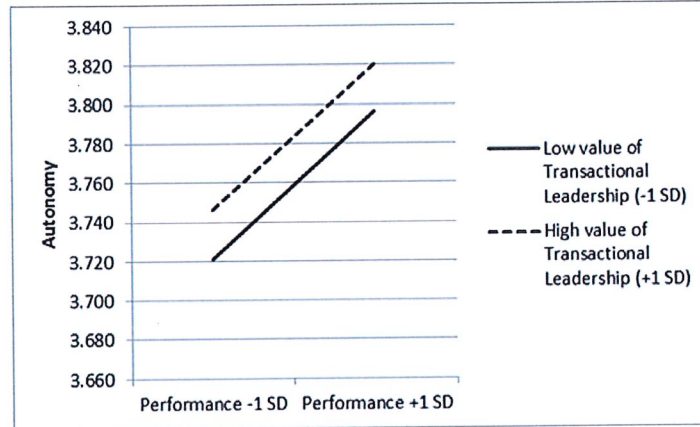
และประสิทธิภาพในการทำงาน (ตัวแปรตาม) เมื่อมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต่ำ (-1SD) และเมื่อมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสูง (+1SD) ตามรูปกราฟที่ 1



รูปกราฟที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นอิสระในงานของพนักงาน (ตัวแปรต้น) และประสิทธิภาพในการทำงาน (ตัวแปรตาม) เมื่อมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต่ำ (-1SD) และเมื่อมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสูง (+1SD)

จากกราฟที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นอิสระในงาน (ตัวแปรต้น) และประสิทธิภาพในการทำงาน (ตัวแปรตาม) เมื่อมีการสนับสนุนจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานฝ่ายขายอย่างมีนัยสำคัญ

สามารถสร้างกราฟความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นอิสระในงานของพนักงาน (ตัวแปรต้น) และประสิทธิภาพในการทำงาน (ตัวแปรตาม) เมื่อมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต่ำ (-1SD) และเมื่อมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสูง (+1SD) ตามรูปกราฟที่ 2



รูปกราฟที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นอิสระในงานของพนักงาน (ตัวแปรต้น) และประสิทธิภาพในการทำงาน (ตัวแปรตาม) เมื่อมีผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่ำ (-1SD) และเมื่อมีผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูง (+1SD)

จากกราฟที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นอิสระในงานของพนักงาน (ตัวแปรต้น) และประสิทธิภาพในการทำงาน (ตัวแปรตาม) เมื่อมีการสนับสนุนจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะมีอิทธิพลในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานฝ่ายขายอย่างมีนัยสำคัญ

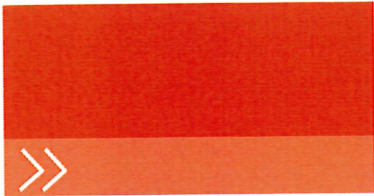
### สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาในครั้งนี้ตระหนักถึงการทำงานของพนักงานขายที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่จะสร้างยอดขายให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมุ่งที่ความเป็นอิสระในการทำงานที่เป็นอัตลักษณ์ของพนักงานขาย และการศึกษาครั้งนี้ได้ทดลองตัวแปรกำกับสองตัวเป็นลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ให้การสนับสนุน

ความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานฝ่ายขายเพื่อทราบความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

ความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานขายมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับ Wang and Netemeyer (2002) และ Saragih, (2011)

ความเป็นอิสระในการทำงานรายด้านของพนักงานขายมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการวางแผนการทำงาน การตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง การจัดตารางการทำงาน การดำเนินงานเพื่อให้งานสำเร็จ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการจัดตารางการทำงาน ให้ผลกระทบบสูงสุด



การทดสอบตัวแปรกำกับ การสนับสนุนของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต่อความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานชายมีความสัมพันธ์เชิงบวกของความเชื่อมั่นในการขยายประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิด Bass & Riggio (2006) ที่ตอบสนองที่สูงกว่าการไม่ให้การสนับสนุน

การทดสอบตัวแปรกำกับ การสนับสนุนของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานชายมีความสัมพันธ์เชิงบวกของความเชื่อมั่นในการขยายประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิด Burns (1978) ที่ตอบสนองที่สูงกว่าการไม่ให้การสนับสนุน

จากการสรุปผลในส่วนนี้ จะทำให้สามารถอธิบายในส่วนของกลไกของความสัมพันธ์ในการให้การสนับสนุนจากผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ที่มีอิทธิพลต่อการขยายประสิทธิภาพการทำงานของความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานชาย

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

#### ประโยชน์ทางการเชิงการจัดการ

ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลเบื้องต้นในออกแบบการดำเนินงาน โดยให้พนักงานฝ่ายชายที่ออกพื้นที่ มีเขตการขายชัดเจน มีอำนาจและความรับผิดชอบต่อการขาย ควรมีความเป็นอิสระในการทำงานเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งการให้การสนับสนุนจากผู้นำทั้งแบบเปลี่ยนแปลง และแบบ

แลกเปลี่ยนมีส่วนในการขยายประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายชายที่มีความเป็นอิสระในการทำงานอื่นจะส่งผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

#### ประโยชน์ทางเชิงทฤษฎี

งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์กรอบแนวคิดจากการบูรณาการทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานชาย มีผลในเชิงบวกกับประสิทธิภาพของงานและงานวิจัยในครั้งนี้ได้ยืนยันและสอดคล้องทางทฤษฎีในการรับรู้การสนับสนุนของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลในการขยายประสิทธิภาพของงานของพนักงานชายที่มีความเป็นอิสระในการทำงาน

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาอิทธิพลการสนับสนุนขององค์การ ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานของการทำงานแบบเป็นอิสระของพนักงานชาย เพื่อทราบถึงการขยายผลของประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ควรศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ส่งผลต่อ ความพึงพอใจในการทำงาน ของการทำงานแบบเป็นอิสระของพนักงานชาย เพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีผลในด้านความพึงพอใจ

3. เพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล ผู้วิจัยอาจเพิ่มตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจเกี่ยวข้อง หรือเพิ่มจำนวนขนาดประชากร ตัวอย่างให้ครอบคลุม และมีความหลากหลายมากขึ้น



4. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งข้อมูลที่ได้อาจไม่สมบูรณ์และครอบคลุมแง่มุม หรือมิติต่าง ๆ ทรัพยากรที่ทีมงาน และการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กร ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สมบูรณ์มากขึ้น

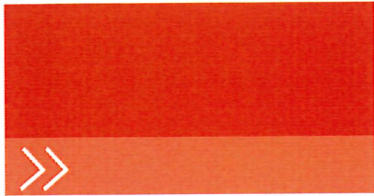
#### กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยผู้ประสานงานและพนักงานฝ่ายขายในอุตสาหกรรมยางรถยนต์ทุกท่าน และฝ่ายบริหารบริษัทในอุตสาหกรรมยางรถยนต์ที่อนุญาตให้พนักงานฝ่ายขายให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่าน

#### References

- Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* (Second Edition), Routledge
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1997) Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2): 99-109.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S., & Sun, J. (2006). *Business Research Methods*. 9th ed. New York: Mcgraw-Hill.
- Fiscal Policy Office Ministry of Finance, (2558). *Executive Summary*, Thai Economic Outlook 2015, July 2015 Page 3 (In Thai)
- Kotler, P., Armstrong, G., Brown, L., and Adam, S. (2006) *Marketing*, 7th edition. Pearson Education Australia/Prentice Hall.
- Lee, C. F., Lee, J. C., & Lee, A. C. (2000). *Statistic for Business and Financial Economics*. 2nd ed. Singapore: World Scientific.
- Pasunon Prasopchai. (2014). Sample Size Determination from Krejcie and Morgan (1970) Approach in Quantitative Research. *The Journal of Faculty of Applied Arts, King Mongkut's University of Technology North Bangkok*. Vol.7 No.2 July - December 2014. 112-120 (in Thai)
- Piriyakul Montree. (2015). Moderator and mediator in Structural Equation Modeling. *The Journal of Industrial Technology*, 11(3), 83-96. (In Thai)





SaragihSusanti (2011), The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable, *International Research Journal of Business Studies*, ISSN: 2089-6271

Wang, Guangping and Richard G. Netemeyer (2002), "The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3), 217-228.