



ผลกระทบของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวม
และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของ
บริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี

โดย

นางสาวอรพิมล ทศนเอกจิต



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ผลกระทบของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวม
และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของ
บริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

EFFECT OF EMPLOYEE PERCEPTION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,
TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND KNOWLEDGE SHARING TOWARDS
ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS OF A ELECTRONIC COMPONENTS
MANUFACTURING COMPANY IN PATHUM THANI PROVINCE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Business Administration (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
PROGRAM)

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2021

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ผลกระทบของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพ
โดยรวม
และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพของ
บริษัทผลิตรชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี

โดย นางสาวอรพิมล ทศนเอกจิต

สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญา
มหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัครกะวณิชชา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัครกะวณิชชา)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กมลทิพย์ คำใจ)



631220025 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้, การฝึกอบรม, การจัดการคุณภาพโดยรวม, ประสิทธิภาพขององค์การ

นางสาว อรพิมล ทัดคนเอกจิต: ผลกระทบของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัครคะฉนิชชา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการคุณภาพโดยรวม และประสิทธิภาพขององค์การ (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการคุณภาพโดยรวม (3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการฝึกอบรม ที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม (4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 350 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตาจาก 4 ส่วนงานของโรงงาน ตามด้วยการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามที่ใช้มาตราส่วน 5 ระดับในการวัด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยไมโครคอมพิวเตอร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย คิดเป็นร้อยละ 68.3 โดยมีอายุอยู่ในช่วง 20 - 29 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.3 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.3 มีรายได้อยู่ระหว่าง 15,001 - 25,000 บาท คิด เป็นร้อยละ 48.0 มีระยะเวลาอยู่ระหว่าง 2 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.2 และผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการคุณภาพโดยรวม และประสิทธิภาพขององค์การอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์การ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม, การฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ และการจัดการคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์การ

631220025 : Major (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM)

Keyword : Transformational leadership, Knowledge sharing, Training, Total quality management, Effectiveness of organization

MISS ONPHIMON TASSANAEKJIT : EFFECT OF EMPLOYEE PERCEPTION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND KNOWLEDGE SHARING TOWARDS ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS OF A ELECTRONIC COMPONENTS MANUFACTURING COMPANY IN PATHUM THANI PROVINCE THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR CHUANCHUEN AKKAWANITCHA, Ph.D.

This study aims to study (1) the level of transformational leadership, knowledge sharing, training, total quality management and effectiveness of organization (2) the influence of transformational leadership on the effectiveness of organization, knowledge sharing and total quality management (3) the influence of training on the total quality management (4) the influence of knowledge sharing and total quality management on the effectiveness of organization. The quantitative research method is employed. The samples are 350 employees of a electronic components manufacturing company in Pathum Thani province. By using method of quota sampling design by calculated according to the same ratio of employees in 4 divisions, then using convenience sampling design. A questionnaire is used as instrument to collect data with a 5 points scale. Data is analyzed by using the structural equation modeling (SEM).

The results of the general data analysis of the majority of respondents were men which accounted for 68.3%, Age range between 20 – 29 years which accounted for 40.3%, Graduated with a bachelor's degree which accounted for 72.3%, Income per month between 15,001 – 25,000 baht which accounted for 48.0% and having a period between 2 – 5 years which accounted for 49.2% and the results showed that the level of transformational leadership, knowledge sharing, training, total quality management and effectiveness of organization are high level. The results of hypotheses testing have found that transformational leadership have a positive influence on effectiveness of organization, Transformational leadership have a positive influence on knowledge sharing, Transformational leadership have a positive influence on total quality management, Training have a positive influence on total quality management, Knowledge sharing have no influence on effectiveness of organization. Furthermore, Total quality management have a positive influence on effectiveness of organization.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชื่น อัครกะฉิมขาน ที่สละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษาและแนะแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ และสำเร็จไปได้ด้วยดี รวมถึงขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลทิพย์ คำใจ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะแนวทางให้ความช่วยเหลือ ในการแก้ไขปรับปรุง วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุก ๆ ท่านที่ได้ให้ความรู้ คำปรึกษาและประสบการณ์อันมีค่าซึ่งทำให้ยากยิ่งจากในชีวิตประจำวัน ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่คอยให้คำปรึกษา เป็นธุระจัดการงานด้านเอกสารและติดต่อประสานงานต่างๆ จนทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกคนที่ได้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ทั้งทางด้านการค้นคว้า การดำเนินการในการยื่นเอกสารต่างๆ และคอยเป็นกำลังใจให้กันตลอดมาจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ผ่านไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณกลุ่มเพื่อนๆ พี่ๆ เพื่อนร่วมงานที่ช่วยเหลือในการส่งต่อแบบสอบถาม ไปยังผู้ตอบแบบสอบถาม ในแต่ละส่วนงาน สำหรับการเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา พี่ชาย น้องสาวที่ให้การสนับสนุนและอยู่เคียงข้าง เป็นกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์แก่ผู้วิจัยมาตลอด รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ช่วยทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ในที่สุด นับเป็นความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์



นางสาว อรพิมล ทศนเอกจิต

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย.....	5
1.3 ขอบเขตการวิจัย.....	5
1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา.....	5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร (Effectiveness of Organization).....	8
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing).....	18
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management).....	27
2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership).....	34
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม (Training).....	44
2.6 การพัฒนาสมมติฐาน.....	51
2.7 กรอบแนวคิด.....	61
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	63

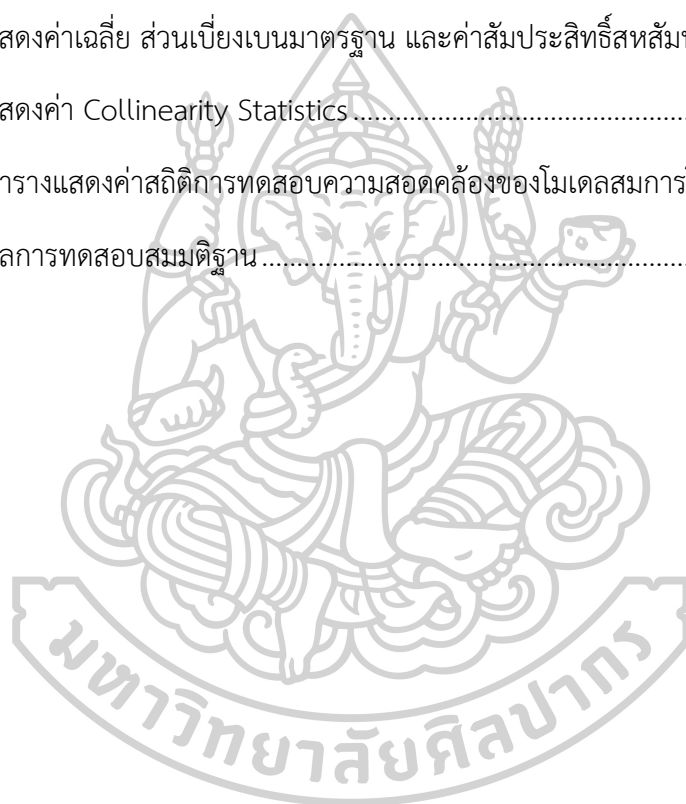
3.1 ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	63
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	66
3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	67
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	86
3.5 ระยะเวลาการดำเนินงานวิจัย.....	86
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	87
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	92
4.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม	94
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model)	101
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย.....	106
5.1 สรุปผลการวิจัย	107
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	112
5.3 ข้อเสนอแนะ	121
รายการอ้างอิง	123
ภาคผนวก.....	132
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	133
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	140
ประวัติผู้เขียน.....	144

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ปัจจัยหลักตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพและปัจจัยรองจากบัญญัติ 16 ประการของ Baldrige	30
ตารางที่ 2 แสดงจำนวนประชากร	64
ตารางที่ 3 แสดงจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามส่วนงาน	65
ตารางที่ 4 การวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด	69
ตารางที่ 5 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรภาวะผู้นำการ.....	71
ตารางที่ 6 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	72
ตารางที่ 7 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรการฝึกอบรม	73
ตารางที่ 8 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรการ.....	74
ตารางที่ 9 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	76
ตารางที่ 10 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้.....	77
ตารางที่ 11 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรการจัดการ	79
ตารางที่ 12 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปร.....	80
ตารางที่ 13 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรประสิทธิผลขององค์การ.....	82
ตารางที่ 14 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรประสิทธิผลขององค์การ	83
ตารางที่ 15 แสดงค่าสถิติการทดสอบโมเดลการวัด (Measurement Model).....	84
ตารางที่ 16 แสดงระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย.....	87
ตารางที่ 17 สรุปเกณฑ์การพิจารณาค่าดัชนีชี้วัดความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้าง	90

ตารางที่ 18	ค่าความถี่และค่าร้อยละของตัวกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะประชากร	92
ตารางที่ 19	แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	94
ตารางที่ 20	แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินด้านการฝึกอบรม	95
ตารางที่ 21	ตารางแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้.....	96
ตารางที่ 22	ตารางแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม	97
ตารางที่ 23	ตารางแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ	99
ตารางที่ 24	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	100
ตารางที่ 25	แสดงค่า Collinearity Statistics	100
ตารางที่ 26	ตารางแสดงค่าสถิติการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง	103
ตารางที่ 27	ผลการทดสอบสมมติฐาน	104



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสามมุมมองเกี่ยวกับประสิทธิผล	16
ภาพที่ 2 แสดงกระบวนการออกแบบการฝึกอบรม	47
ภาพที่ 3 แสดงสมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ	53
ภาพที่ 4 แสดงสมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	54
ภาพที่ 5 แสดงสมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม	56
ภาพที่ 6 แสดงสมมติฐานที่ 4 การฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม 58	
ภาพที่ 7 แสดงสมมติฐานที่ 5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ..	59
ภาพที่ 8 แสดงสมมติฐานที่ 6 การจัดการคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ	61
ภาพที่ 9 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Model).....	62
ภาพที่ 10 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLS).....	70
ภาพที่ 11 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการฝึกอบรม (TRN).....	73
ภาพที่ 12 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KNS).....	75
ภาพที่ 13 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ...	78
ภาพที่ 14 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรประสิทธิผลขององค์การ (EFO).....	81
ภาพที่ 15 โมเดลการวัด (Measurement Model).....	85
ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์โมเดลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง	102

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของประเทศไทยในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งเป็นผลมาจากด้านการเมืองการปกครอง สภาพสังคม เทคโนโลยี รวมถึงสภาพเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทำให้อัตราการแข่งขันทางธุรกิจมีระดับที่สูงขึ้น ส่งผลให้ภาคธุรกิจไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการผลิต การบริการ หรือธุรกิจพาณิชย์กรรม จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และพยายามแสวงหาแนวทางหรือวิธีการที่จะทำให้สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาด้วยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในกระบวนการ พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิต การให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร รวมถึงการพัฒนาทักษะของบุคลากรในทุกด้าน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ที่ผันผวน ไม่แน่นอน และมีความซับซ้อนที่อาจเกิดขึ้น (อรนุช ก่อเกื้อสืบสาย, 2560) ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาพเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน และมีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร (Effectiveness of Organization) หรือกล่าวได้ว่าจำเป็นต้องมีการวางแผนเพื่อเพิ่มความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ และเพื่อวางแผนงานให้กระบวนการทำงานต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดการทรัพยากรขององค์กรที่ใช้ไปให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อให้องค์กรสามารถเจริญก้าวหน้าได้อย่างมีความมั่นคงและยั่งยืน (มยุรี วรรณสกุลเจริญ และชาญณรงค์ รัตนพนากุล, 2563)

การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในปัจจุบันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร ซึ่งการมุ่งเน้นด้านคุณภาพ เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการประกอบธุรกิจ ดังนั้นองค์กรต้องมีการจัดการกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพในทุกกระบวนการ และทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานในทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเป็นระบบการบริหารงานที่มีคุณภาพในทุกด้าน ซึ่งต้องเกิดความร่วมมือของทุกคนที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ รับผิดชอบการทำงานของตนเอง โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ เพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกลับมายังองค์กร คือทำให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขัน มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น และสามารถสร้างผลกำไรให้เติบโตได้อย่างต่อเนื่อง (สุทธิณี เขาวรัตน์, 2557)

นอกจากนี้การดำเนินการจัดระบบการจัดการความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะการปฏิบัติงาน และประสบการณ์การทำงานของพนักงาน ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญขององค์กร เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้แนวทางและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น การจัดการความรู้ยังทำให้บุคลากรมีความพร้อมทางด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญ มีการประสานงานที่ดีในการทำงาน สนใจในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญได้อย่างต่อเนื่องและสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดี ซึ่งกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งของการจัดการความรู้ขององค์กร คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge sharing) เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการรวบรวมองค์ความรู้ในองค์กรที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร นำมาพัฒนาให้เป็นระบบ สำหรับให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ (Knowledge Worker) สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุดใจ สาททรัพย์ และศิวินิต อรรถวฤณกุล, 2557)

การปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้น พนักงานมีโอกาสได้เรียนรู้และแบ่งปันความรู้ในกลุ่มของพนักงานด้วยกันเอง ขณะเดียวกันหัวหน้างานถือว่ามียุทธศาสตร์อย่างมากในการส่งเสริมการทำงานด้วย เช่นเดียวกันดังนั้นภาวะผู้นำ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญของการควบคุมกระบวนการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำขององค์กร ยังสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารงานมียุทธศาสตร์สำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร และยังต้องมีทักษะในการบริหารจัดการความรู้ มีความสามารถในการชี้นำบุคลากรให้ดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย รวมถึงการแก้ไขปัญหาในองค์กรได้อย่างถูกต้องและมีความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งองค์กรต่างๆพยายามพัฒนาผู้นำ เนื่องจากถือว่าการพัฒนาผู้นำจะช่วยให้เกิดความสำเร็จขององค์กรได้ ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จเป็นผลมาจากผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ (ปีทมา อินทรจันทร์, เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์, ยุวดี ลิเบ็น, 2560) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Maina (2020) ที่พบว่าความมุ่งมั่นของผู้นำในการบริหารงานคุณภาพ มีผลต่อประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพในบริษัท ซึ่งผู้นำองค์กรมียุทธศาสตร์ในการกำหนดบริบทขององค์กร และกำหนดวัตถุประสงค์องค์กร ซึ่งมีผลต่อประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ ซึ่งการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่สูงนั้น บทบาทสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรเป็นที่ยอมรับว่าผู้นำ เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนและผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์กรอย่างสูงสุด (บุญญาดา นาสมบูรณ์, 2560)

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เนื่องจากผู้บริหารองค์กรเป็นกลไกสำคัญต่อการจัดการคุณภาพ ที่จะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และจะเป็นผู้ที่กำหนด

ทิศทางของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ความรู้ความสามารถ รวมถึงมีประสบการณ์ ในการบริหารงาน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องมีความเป็นธรรม และมีจิตวิทยาในการบริหารบุคคลากร ซึ่งส่งผลโดยตรงกับขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งพบว่าความสำเร็จของการบริหารงานขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงอย่างสูงนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือ ผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่จะมีความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์กร ทำให้เกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กร (มยุรี วรรณสกุลเจริญ และชาญณรงค์ รัตนพนากุล, 2563) ซึ่งการบริหารงานหากได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในหน่วยงานจะทำให้การบริหารจัดการภายในองค์กรประสบความสำเร็จได้ง่าย แต่หากขาดผู้นำองค์กรที่มีภาวะนำการเปลี่ยนแปลงแล้ว ย่อมทำลายขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน ทำให้องค์กรมีโอกาสรุกล้มเหลวได้ นอกจากนี้ยังมีปัญหาอีกมากมายที่เกิดขึ้นได้ในองค์กร องค์กรจึงต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อจัดการและบริหารงานในด้านต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาด้านคุณภาพ (ทศวรรณ์ ชัยฉลาด และสัจจวรรณ ทรพรพสุ, 2560)

นอกจากปัจจัยด้านภาวะผู้นำแล้ว การพัฒนาตนเองของพนักงานในองค์กรถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสนับสนุนให้องค์กรมีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีอัตราการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผลอยู่เสมอ การฝึกอบรม (Training) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้สูงขึ้น เนื่องจากประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของพนักงาน พนักงานในองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญต่อการเติบโตของธุรกิจ(เดือนใจ ศรีชะฎา และณัฐพงษ์ ฉายแสง ประทีป, 2561) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ทำให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน โดยจะนำมาซึ่งการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ที่กำหนดให้กระบวนการต่างๆ ทำงานโดยมุ่งเน้นคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ มีทักษะความชำนาญสูง และเพื่อให้มีความรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และมีความสามารถเพียงพอในการทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ(สุรชนี เคนสุโพธิ์, 2561)

จากปัญหาที่พบในปัจจุบันที่สภาพการแข่งขันในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน มีอัตราการแข่งขันในระดับที่สูงขึ้น และมีแนวโน้มการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น ทุกองค์กรจึง

จำเป็นต้องมีการยกระดับขีดความสามารถของตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในไทยที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างรวดเร็ว และสภาวะการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งองค์การจำเป็นต้องมีการปรับตัว หรือปรับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสม จะทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ และมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยแนวทางที่สำคัญในการปรับตัวคือการมุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการผลิตอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การอย่างสูงสุด ทั้งนี้โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี

ซึ่งเป็นโรงงานผลิตชิ้นส่วนเซมิคอนดักเตอร์ชั้นนำของประเทศ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิผลที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยระบบการบริหารคุณภาพขององค์การที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลมากกว่า 30 ปี (พ.ศ.2533-2564) ซึ่งมีความตั้งใจที่จะรักษาคุณภาพของการผลิตให้มีคุณภาพดีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อที่บุคลากรในองค์การได้รับความรู้ ความเข้าใจ การพัฒนาทักษะ รวมถึงทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ เป็นการพัฒนาตน และพัฒนาประสิทธิผลของงาน และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงภายในองค์การ

นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะผลักดันให้กระบวนการต่าง ๆ สามารถบรรลุประสิทธิผลและประสบความสำเร็จในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะกระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามความคาดหวัง รวมถึงกำหนดแนวทางและทำให้เกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และมุ่งสู่การพัฒนาขีดความสามารถขององค์การในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิผลขององค์การอย่างยั่งยืน (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559)

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงระดับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบริหารคุณภาพองค์การ และประสิทธิผลขององค์การ รวมทั้งศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบริหารคุณภาพองค์การ และศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบริหารคุณภาพองค์การ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยผู้วิจัยคาดหวังว่าผลที่ได้รับจากการศึกษานี้จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลขององค์การอย่างยั่งยืนต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการคุณภาพโดยรวม และประสิทธิผลขององค์การ
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการคุณภาพโดยรวม
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการฝึกอบรม ที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

1.3 ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตที่สำคัญไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการคุณภาพโดยรวม รวมทั้ง อิทธิพลของการฝึกอบรม ที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม และอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการคุณภาพโดยรวม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ
2. ขอบเขตด้านประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วน อิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี
3. การศึกษาในครั้งนี้ มีขอบเขตด้านตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) การฝึกอบรม (Training) การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) และ ประสิทธิภาพขององค์การ (Effectiveness of Organization)
4. การศึกษาในครั้งนี้ กำหนดขอบเขตพื้นที่คือ จังหวัดปทุมธานี
5. การศึกษาในครั้งนี้ กำหนดขอบเขตด้านระยะเวลาตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2564 ถึงเดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2565 รวมระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้าทั้งสิ้น 7 เดือน

1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทผลิตชิ้นส่วน อิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี โดยศึกษาจากระดับพนักงานในองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทางวิชาการ โดยเป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยที่ต้องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ

องค์การ และประโยชน์ต่อองค์การ ในด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่สามารถนำไปปรับใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์การในเรื่องการบริหารจัดการเพื่อประสิทธิผลขององค์การ ดังต่อไปนี้

1.4.1 ประโยชน์ทางวิชาการ

การศึกษาในครั้งนี้จะเกิดประโยชน์ทางวิชาการ 2 ประการคือ

1. การศึกษาครั้งนี้มุ่งทดสอบปัจจัย คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการฝึกอบรม สามารถนำไปสู่การจัดการคุณภาพโดยรวม ขององค์การ โดยผลการศึกษาจะช่วยขยายและเพิ่มเติมในแนวคิดเรื่องการบริหารคุณภาพองค์การต่อไป

2. การศึกษาครั้งนี้มุ่งทดสอบปัจจัย คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผลการศึกษาจะช่วยขยายและเพิ่มเติมในแนวคิดเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อไป

3. การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ โดยเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การ และจะนำไปสู่การบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิผลในระยะยาว และทำให้องค์การสามารถทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์การได้อย่างที่กำหนดไว้ ซึ่งผลการศึกษานี้จะช่วย ขยายต่อแนวคิดในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไปยังองค์การอื่นต่อไป

1.4.2 ประโยชน์ทางการบริหารจัดการ

จากการศึกษานี้ การที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีขององค์การได้นั้น ได้ทดสอบปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการคุณภาพโดยรวม ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิผลที่ดีขององค์การ ซึ่งผลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการภายในองค์การหลายประการ ดังต่อไปนี้

1. องค์การสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการคุณภาพโดยรวม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่การเกิดประสิทธิผลขององค์การ

2. องค์การสามารถนำไปเป็นแนวทางในการด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการฝึกอบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะของบุคลากร ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาการบริหารคุณภาพขององค์การที่มีประสิทธิผล

3. องค์การสามารถนำไปเป็นแนวทางในการด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่การเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การ

4. องค์การสามารถนำแนวทางที่เป็นประโยชน์นี้ ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดด้านประสิทธิผลขององค์การ โดยมุ่งเน้นในด้านของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การ ซึ่งจะทำให้การปรับปรุงพัฒนาการบริหารคุณภาพอยู่เสมอ รวมทั้งการสนับสนุนการจัดการด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม เพื่อให้เกิดระบบการทำงานของ

องค์การที่มุ่งเน้นด้านคุณภาพ เพื่อผลักดันให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่
องค์การได้กำหนดไว้

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มี
พฤติกรรมพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ ด้านการผลักดันผู้ร่วมงานและผู้ตามให้เกิดความตระหนักรู้ใน
เรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการให้การสนับสนุนรายบุคคล
โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้ร่วมงาน

2. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมี
ระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้รับความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องที่มีความสนใจ
จนกระทั่งเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และได้รับการพัฒนาทักษะ ทักษะคติที่จำเป็น
ในการทำงานปัจจุบัน

3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มคนมี
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ไปยังบุคคลอื่น และรับเอาความรู้จาก
บุคคลอื่น ทั้งความรู้ทางทฤษฎีและความรู้เฉพาะที่เกิดจากประสบการณ์ ผ่านทางกิจกรรมหรือ
เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หมายถึง การจัดการระบบ
คุณภาพโดยรวม โดยใช้หลักการในการบริหารที่มุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิผลโดยรวมทั่วทั้งองค์การ เพื่อ
ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าในเรื่องของคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่มี
คุณภาพ ผ่านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การ

5. ประสิทธิภาพขององค์การ (Effectiveness of Organization) หมายถึง ความสามารถของ
องค์การในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ โดยพิจารณา
จากผลลัพธ์ของการดำเนินงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ผลกระทบของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี” ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม การรวบรวมแนวคิดต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ (Effectiveness of Organization)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
5. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม (Training)
6. การพัฒนาสมมติฐาน
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ (Effectiveness of Organization)

ประสิทธิผลขององค์การ เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการบริหารองค์การ องค์การจะสามารถดำรงอยู่ได้และมีความมั่นคง ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การ ถ้าองค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะสามารถดำรงอยู่ได้ แต่ถ้าหากไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์การนั้นจะไม่สามารถคงอยู่ได้ (กนกวรรณ อินทร์น้อย, 2553)

2.1.1 ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ

จากการศึกษางานวิชาการ และผลงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ พบว่ามีผู้ให้คำจำกัดความของประสิทธิผลขององค์การ ดังนี้

Richard, Gerado and Richard (1985) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การกล่าวโดยนัยได้ว่า มี 2 ความหมายคือ 1) ความสามารถขององค์การในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์การ 2) ความสามารถขององค์การในการดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

ชินชีวัน นีซัง (2552) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การหมายถึง ความสามารถขององค์การในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า มีความเหมาะสม ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การ

และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้โดยที่สมาชิกขององค์การมีความสามารถในการปรับตัว และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง

รัตติกาล กิมเยื่อน (2558) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การหมายถึงความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ ซึ่งเกิดจากการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และไม่สร้างความเครียดแก่สมาชิกขององค์การ ทำให้สมาชิกขององค์การเกิดความพึงพอใจในงาน โดยที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบปัญหาที่เกิดขึ้น และองค์การสามารถปรับตัว และพัฒนาเพื่อความอยู่รอดต่อไปได้

Judith and others (1990) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การหมายถึง ชีตความสามารถขององค์การในการดำเนินการผลิตเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตสำเร็จต่างๆ ตามเป้าหมายแต่ละเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดขึ้น

พัชรพล แสงพุ่ม (2557) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การหมายถึงระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

Michael and Freeman (1977) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การหมายถึง ความเหมาะสมระหว่างเป้าหมายขององค์การกับผลผลิต โดยพิจารณาประสิทธิผลจากความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้

อรุณ รักธรรม (2525) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การหมายถึง ความสามารถขององค์การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ (1) ความเป็นหนึ่งเดียวขององค์การ (2) การปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะกับสภาพแวดล้อม (3) การปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสมกับสังคม และ (4) ผลผลิตจากการดำเนินการ

จากการทบทวนวรรณกรรม นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายตรงกันในเรื่องของการบรรลุเป้าหมาย โดยบางท่านได้อธิบายเพิ่มเติมว่าเมื่อมีการตั้งเป้าหมายขององค์การไว้ และต้องพิจารณาว่าผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายนั้นหรือไม่ ก็จะต้องมีการเปรียบเทียบ มีตัวชี้วัด ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ดังเช่น ภรณ์ กิรีติบุตร (2529) ได้อธิบายความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า หมายถึง ตัวการที่เป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายของการบริหารงานหรือ เป็นการตัดสินว่าการบริหารงานการจัดการว่าประสบความสำเร็จเพียงใด ประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์การต้องการ หมายถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามที่วัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าประสิทธิผลหมายถึงความสามารถขององค์การที่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์การได้กำหนดไว้ โดยสามารถบริการจัดการองค์การ เพื่อให้กระบวนการทำงานต่างๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด เพื่อประโยชน์สูงสุด

2.1.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ

การวัดประสิทธิผลองค์การแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบได้แก่ การใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งเพียงอย่างเดียวในการวัดประสิทธิผลเรียกว่า การวัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยว (Univariate Effectiveness Measure) ซึ่งเป็นการวัดประสิทธิผลโดยการใช้เกณฑ์เพียงตัวเดียว และการใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์เป็นเครื่องมือ (Multivariate Effectiveness Measures) เป็นการนำใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์เป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิผลขององค์การ ด้วยการสร้างตัวแบบจากสมมติฐานที่กำหนดขึ้น แล้วนำไปทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับประสิทธิผลขององค์การ โดยสรุปได้ว่ามีตัวแบบที่นิยมนำมาใช้วัดประสิทธิผลขององค์การ มีทั้งสิ้น 4 แนวทาง (Approaches) ได้แก่ (อุษณี มงคลพิทักษ์สุข, 2561)

1) แนวทางการบรรลุเป้าหมาย (The Goal Attainment Approach) เป็นแนวทางการประเมินประสิทธิผลในแง่การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นแนวทางที่เป็นที่นิยม แต่วิธีการนี้ก็ยังมีข้อบกพร่อง เช่น ความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ (Valid and Reliable) ของเกณฑ์ในการวัดผล โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ ที่มีการกำหนดเป้าหมายหลายประการ ทั้งการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว ทำให้การเป้าหมายมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอด ทำให้การวัดผลทำได้ยากขึ้น ดังนั้นหากต้องการนำแนวทางนี้ไปใช้ให้เกิดประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงการกำหนดเป้าหมายสูงสุด (Ultimate Goal) การกำหนดเป้าหมายต้องมีการชัดเจน และเข้าใจร่วมกัน เป้าหมายที่จำนวนพอเหมาะกับการบริหาร เป้าหมายดังกล่าวต้องได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย และเป้าหมายต้องสามารถวัดค่าได้ เพื่อติดตามความก้าวหน้า

แม้ว่าการบริหารโดยใช้แนวทางการบรรลุเป้าหมายเป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ เป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารองค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่การมุ่งที่เป้าหมายสุดท้ายเพียงอย่างเดียวอาจก่อให้เกิดปัญหา เช่น การไม่คำนึงถึง ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร การละเลยและไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ หรือการไม่ใส่ใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อกำลังใจ และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น หากในการบริหารองค์การจะนำแนวทางนี้ไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลจะต้องตระหนักถึงสมมติฐานสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

- (1) องค์การต้องกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์สูงสุดที่ต้องการบรรลุ
- (2) ต้องระบุเป้าหมายให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน
- (3) ต้องมีจำนวนเป้าหมายที่เหมาะสม ต่อการบริหารจัดการ
- (4) เป้าหมายดังกล่าวต้องได้รับการยอมรับหรือเห็นชอบร่วมกันทุกฝ่าย
- (5) เป้าหมายต้องสามารถวัด (Measurable) เพื่อติดตามผลการดำเนินการได้

2) แนวทางเชิงระบบ (The System Approach) เป็นแนวทางการวัดประสิทธิผล ซึ่งเป็นแนวทางที่แก้ไขข้อบกพร่องบางประการของแนวทางการบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเพิ่มเกณฑ์วิธีการที่ทำให้องค์กรสามารถดำรงรอดได้ในระยะยาว หรือกล่าวได้ว่าแนวทางเชิงระบบ ไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์สุดท้ายเพียงอย่างเดียว แต่สนใจในกระบวนการต่างๆของ ที่มีผลต่อประสิทธิผลด้วย โดยแนวทางการประเมินผลไม่ได้แตกต่างจากแนวทางการบรรลุเป้าหมายมากนัก แต่เป็นการมองเป้าหมายขององค์กรที่ความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมมากขึ้น ดังนั้น แนวทางการบรรลุเป้าหมาย และแนวทางเชิงระบบจึงแตกต่างกันเพียงฐานคิด ที่แนวทางการบรรลุเป้าหมายมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ส่วนแนวทางเชิงระบบ มุ่งเน้นที่กระบวนการ

ทฤษฎีระบบ (System Theory) จึงเป็นแนวความคิดพื้นฐานที่สำคัญของแนวทางนี้ โดยเปรียบเทียบองค์การเป็นเหมือนระบบในสังคมระบบหนึ่ง ซึ่งมีหน่วยย่อยหลายส่วนเป็นองค์ประกอบภายใน โดยหน่วยย่อยที่ทำงานสัมพันธ์กันนี้ ถ้าหากส่วนใดปฏิบัติหน้าที่บกพร่องหรือมีข้อเสียเกิดขึ้น จะกระทบต่อส่วนย่อยอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน ซึ่งทำให้มีผลกระทบต่อองค์การทั้งหมด จากสมมติฐานดังกล่าว ทำให้นักวิชาการในยุคแรกพิจารณาองค์การในฐานะระบบปิด (Closed System) คือเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมอื่นภายนอก และการจัดโครงสร้างขององค์การก็เพื่อวัตถุประสงค์ให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคลากรภายในองค์การ ความสำเร็จขององค์การจึงเป็นความสัมพันธ์ของกระบวนการภายใน (Internal Process Approach) โดยต่อมาในช่วงปี 1970 นักวิชาการเริ่มตระหนักว่าการดำรงอยู่ขององค์การไม่เพียงแต่เกิดจากกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพและการสร้างมนุษยสัมพันธ์เท่านั้น แต่เกิดจากปัจจัยอื่น ๆ ด้วย เช่น การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก นักวิชาการจึงพิจารณาองค์การเป็นระบบเปิด (Open System) ที่ต้องมีการนำเข้าทรัพยากรเพื่อผ่านกระบวนการแล้วได้ออกมาเป็นผลผลิต (Output) ซึ่งแนวคิดนี้ส่งผลให้แนวทางการศึกษาประสิทธิผลในช่วงนี้ จึงมุ่งไปในแนวทางเชิงระบบทรัพยากร (System Resource Approach) และภายใต้แนวคิดนี้ มาตราวัดประสิทธิผลตามแนวทางการกระบวนการภายในประกอบด้วย เกณฑ์สำคัญ 2 เกณฑ์ ได้แก่

(1) เกณฑ์ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการวัดการบรรลุเป้าหมายโดยทำการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า (Output/Input) การแปรสภาพกับปัจจัยนำเข้า (Transformation/Input) และการแปรสภาพกับผลผลิต (Transformation/Output)

(2) เกณฑ์สุขภาพที่ดีขององค์การ (Healthy Organization) ได้แก่ กระบวนการทำงานที่มีความสะดวกสบาย เอื้อต่อการทำงาน การสื่อสารข้อมูลข่าวสารภายในหน่วยงานเกิดขึ้น ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างบุคลากรในระดับเดียวกัน การเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญต่อพนักงานในฐานะทรัพยากรมนุษย์และการสร้างความสุขความพึงพอใจในการทำงาน

3) แนวทางกลยุทธ์กลุ่มตัวแทนหรือแนวทางกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (The Strategic Constituencies or the Stakeholder Approach) เป็นแนวทางเป็นการศึกษาประสิทธิผลขององค์การรูปแบบใหม่ที่ได้รับการนิยามมาตั้งแต่ช่วงปี 1970 โดยมีฐานคติจากแนวคิดมาจาก การวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เกณฑ์ด้านความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มตัวแทนต่าง ๆ ที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เนื่องจากเป้าหมายของกลุ่มตัวแทนต่าง ๆ อาจแตกต่างกันไปตามอำนาจหน้าที่ องค์การจึงต้องดำเนินการเพื่อให้กลุ่มตัวแทนต่าง ๆ เกิดความรู้สึกรู้สึกพึงพอใจ ที่องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วกลุ่มตัวแทนหรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีส่วนร่วมในองค์การหากประเมินแล้วว่าสิ่งตอบแทนที่ได้รับมีคุณค่ามากพอและเป็นแรงจูงใจให้เกิดการลงทุนหรือตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง แนวทางนี้จึงเป็นการพิจารณาองค์การในฐานะระบบที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ประกอบด้วย การรวมตัวกันของกลุ่มอิทธิพล (Dominant Coalition) อันมีผลต่อการขับเคลื่อนและปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ เพื่อความอยู่รอดขององค์การจึงขึ้นอยู่กับ การควบคุมหรือการได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้โดยตรง

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่าแนวทางกลยุทธ์กลุ่มตัวแทนเป็นการผสมผสาน แนวทางวัดประสิทธิผลของแนวทางการการบรรลุเป้าหมายและแนวทางเชิงระบบ โดยแก้ไขจุดด้อยของแนวทางการบรรลุเป้าหมาย ที่มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ขององค์การที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้บริหารเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่เพียงพอต่อการประเมินประสิทธิผลขององค์การ สาเหตุเพราะองค์การไม่ได้ประกอบด้วยผู้บริหารเพียงคนเดียว แต่จัดเป็นระบบหนึ่งซึ่งประกอบด้วยกลุ่มบุคคลต่าง ๆ เช่น เจ้าของ ผู้บริหาร ลูกจ้าง พนักงาน ลูกค้า ผู้ใช้บริการ หรือ รัฐบาล ฯลฯ เข้ามามีปฏิสัมพันธ์กันและทำงานร่วมกันด้วย วัตถุประสงค์ที่ต่างกันจึงถือเป็นภาระหน้าที่ขององค์การในการตอบสนองความต้องการที่ต่างกันของกลุ่มตัวแทนเหล่านี้โดยเพิ่มมิติการพิจารณาทรัพยากรที่สำคัญที่องค์การต้องใช้เป็นปัจจัยนำเข้า ซึ่งองค์การต้องคำนึงถึงว่ากลุ่มตัวแทนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก มิได้เป็นแค่เพียงแหล่งทรัพยากรที่มีค่าขององค์การ แต่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่องค์การ ที่จำเป็นต้องคำนึงถึงการตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มตัวแทนต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย แนวคิดเช่นนี้ทำให้แนวทางกลยุทธ์กลุ่มตัวแทนมีแนวทางการ ประเมินประสิทธิผลในขอบเขตที่กว้างมากขึ้น โดยเฉพาะการกำหนดเป้าหมายขององค์การที่มีความหลากหลายและเป็นที่ยอมรับจากทุกกลุ่ม เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย มิใช่ผู้บริหารเพียงคนเดียว หรือเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น

การประเมินประสิทธิผลด้วยแนวทางกลยุทธ์กลุ่มตัวแทน จึงเป็นเรื่องการประเมินองค์การในมิติที่กว้างขวาง และเชื่อว่าประสิทธิผลเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ซึ่งต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ ทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต และปัจจัยด้านการตอบสนองความต้องการของผู้ได้รับผลประโยชน์

จากองค์การด้วย ซึ่ง Quinn and Rohrbaugh (1983)ยืนยันว่าวิธีการประเมินประสิทธิผลตามแนวทางนี้จะมีคุณประโยชน์อย่างมาก หากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเป็นผู้ที่มีอำนาจและมีอิทธิพลต่อองค์การ

4) แนวทางแข่งขันด้านค่านิยม (The Competing - Value Approach) นับเป็นแนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การใหม่ที่ถูกนำเสนอในช่วงปี ค.ศ. 1990 โดยมีสมมติฐานว่า ไม่มีเกณฑ์ใดที่ดีที่สุดสำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้ประเมินผลว่ามีค่านิยมด้านประสิทธิผลหรือการบรรลุเป้าหมายอย่างไร ซึ่งจะส่งผลต่อเกณฑ์การประเมินต่อไป ค่านิยมที่แข่งขันกันจึงเกี่ยวกับความต้องการและความพึงพอใจของบุคลากรหรือกลุ่มตัวแทนแต่ละกลุ่มซึ่งอาจแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ซึ่งค่านิยมที่แตกต่างกันของกลุ่มต่าง ๆ นั้น จะส่งผลให้แต่ละกลุ่มมีเป้าหมายต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับค่านิยมที่กลุ่มให้ความสำคัญ ซึ่งจะส่งผลต่อไปคือทำให้เป้าหมายมีความหลากหลายและอาจทำให้เกิดความขัดแย้งในผลประโยชน์ของแต่ละกลุ่มได้ Robbins (1983) ให้ข้อคิดเห็นว่า เป็นไปได้อย่างยากที่องค์การจะสามารถบริหารจัดการกับเป้าหมายที่ขัดแย้งกันได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลขององค์การจึงถูกสร้างขึ้นจาก การแข่งขันให้คุณค่าต่อเกณฑ์ที่ใช้ประเมิน และคุณค่านั้นต้องสอดคล้องกับวัฏจักรหรือช่วงชีวิต (Life Cycle) ขององค์การแต่ละชั้น เนื่องจากแต่ละช่วงชีวิตขององค์การมีเป้าหมายแตกต่างกัน ซึ่ง Quinn and Rohrbaugh (1983) เป็น นักวิชาการสองท่านแรกที่บูรณาการแนวทางการแข่งขันด้านค่านิยม เพื่อประเมินประสิทธิผลขององค์การ ประกอบด้วยเกณฑ์ชีวิต 2 มิติหลัก ได้แก่

(1) จุดมุ่งเน้น (Focus) เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน (Internal) กับภายนอกองค์การ (External) โดยสภาพแวดล้อมภายในจะเป็นเรื่องของความเป็นอยู่ วัฒนธรรมภายใน องค์การ และการบริหารจัดการบุคลากร ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมรอบองค์การ

(2) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) ที่มีโครงสร้างองค์การแบบมีความยืดหยุ่น (Flexibility) กับโครงสร้างองค์การที่มีลักษณะคงที่ (Stability) ทั้งสองมิติหลักนี้แบ่งเป็นรูปแบบการวัดประสิทธิผลขององค์การได้ 4 รูปแบบ ได้แก่

- (1) ตัวแบบระบบเปิด (Open System Model)
- (2) ตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล (Rational Goal Model)
- (3) ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Model)
- (4) ตัวแบบกระบวนการภายในองค์การ (Internal Process Model)

ซึ่งภายใน 4 รูปแบบดังกล่าว Quinn and Rohrbaugh (1983) ได้จำแนกเกณฑ์หรือตัวชี้วัดเพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลออกเป็น 2 เป้าหมาย คือ เป้าหมายพื้นฐาน (Primary Goals) และเป้าหมายรอง (Sub Goals) ซึ่งทั้งสองเป้าหมายนี้ได้ถูก พัฒนาต่อไปในอีกหนึ่งมิติ แล้วเรียกเป้าหมาย

พื้นฐานว่าเกณฑ์มุ่งจุดหมายที่เป็นผลลัพธ์และเป็นเป้าหมายระยะสั้น กับการมุ่งวิถีทางกระบวนการภายในและเป็นเป้าหมายในระยะยาว ทำให้เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินตามแนวทางการแข่งขันด้านค่านิยม ประกอบด้วย 3 มิติได้แก่ มิติด้านสภาพแวดล้อมที่มุ่งคน-องค์กร, มิติด้านโครงสร้างองค์กรแบบคงที่-ยืดหยุ่น และมิติด้านจุดหมาย-วิถีทาง เมื่อจำแนกออกเป็นตัวแบบจะสามารถแบ่งออกเป็น 4 ตัวแบบ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแบบระบบเปิด (Open System Model) ตัวแบบระบบเปิดเป็นการวัดประสิทธิผลองค์กรที่มีค่านิยมมุ่งเน้นสภาพแวดล้อมภายนอก (External Focus) และ โครงสร้างแบบ ยืดหยุ่น (Flexibility Structure) ซึ่งเหมาะกับองค์กรที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง จุดมุ่งหมายที่เป็นผลลัพธ์ขององค์กรได้แก่

1.1 การเจริญเติบโต (Growth)

1.2 การจัดหาทรัพยากร (Resource Acquisition) โดยมุ่งกระบวนการทำงานที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และความพร้อม (Readiness)

1.3 การประเมินผลจากภายนอกในเชิงบวก (Positive External Evaluation) เพื่อสนับสนุนการบรรลุผลลัพธ์ของเป้าหมายหลัก ค่านิยมที่มีอิทธิพล (Dominant Value) ต่อตัวแบบนี้คือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสภาพแวดล้อมเพื่อเอื้อต่อการได้มาซึ่งทรัพยากรที่นำไปใช้พัฒนาและสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร ตัวแบบระบบเปิดจึงคล้ายกับประสิทธิผล องค์กรตามแนวทางเชิงระบบทรัพยากร (The System Resource Approach)

2. ตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล (Rational Goal Model) เป็นตัวแบบที่มีค่านิยมด้านสภาพแวดล้อมภายนอก (External Focus) กับโครงสร้างแบบคงที่ (Structural Stability) เป้าหมายสุดท้ายอยู่ที่ความสามารถในการผลิต (Productivity) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และ ผลกำไร (Profit) โดยใช้หลักการบริหารที่มีความเป็นเหตุเป็นผลเพื่อเป็นกลไกนำไปสู่ประสิทธิผลองค์กรได้แก่ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายพื้นฐาน เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายด้านกระบวนการ ตัวแบบนี้อาจเปรียบได้กับแนวทางประสิทธิผลการบรรลุเป้าหมาย (The Goal Attainment Approach) ซึ่งการแข่งขันด้าน คุณค่าตามเกณฑ์เป้าหมายเชิงเหตุผลเหมาะสมกับช่วงระยะเวลาที่องค์กรต้องการความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องจัดรูปแบบโครงสร้างที่เป็นระเบียบแบบแผน มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน

3. ตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations Model) เป็นตัวแบบที่มีค่านิยมภายใน (Internal Focus) และการมีโครงสร้างแบบยืดหยุ่น (Flexible Structure) โดยค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ถือเป็นค่านิยมที่สำคัญของฝ่ายบริหารตามตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์ เช่น การฝึกอบรม (Training) การเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงาน โดยเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างกระบวนการทำงานที่อำนวยความสะดวกต่อการ ปฏิบัติงาน

เพื่อสร้างความผูกพัน ก่อเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การใช้ตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์องค์การจะให้ความสำคัญแก่ พนักงานมากกว่าสภาพแวดล้อมภายนอก เช่นเดียวกับตัวแบบกระบวนการภายใน ซึ่งเหมาะกับ ช่วงเวลาที่องค์การกำลังขยายตัว และต้องการความร่วมมือจากสมาชิกในการขับเคลื่อนองค์การ โดยการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคนอย่างเต็มศักยภาพ

4. ตัวแบบกระบวนการภายในขององค์การ (Internal Process Model) ตัวแบบมีค่านิยมภายใน (Internal Focus) และความคงที่ของโครงสร้างองค์การ (Structural Stability) ดังนั้น การวัดเป้าหมายจึงเป็นการประเมินเกี่ยวกับการสร้างเสถียรภาพ (Stability) และการสร้างดุลยภาพ (Equilibrium) ขององค์การไปพร้อมกัน ส่วนการดำรงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้ องค์การจะต้องให้ความสำคัญกับระบบการจัดการสารสนเทศ (Information Management) การตัดสินใจ (Decision Making) และการสื่อสาร (Communication) เพื่อให้การขับเคลื่อนองค์การ เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ ตัวแบบประเภทนี้จึงมักนำมาใช้ในช่วงระยะเวลาเดียวกันกับตัวแบบด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล

2.1.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

ประสิทธิผล หมายถึงผลของการกระทำ หรือความพยายามในการมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดขึ้น โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การสามารถเกิดได้จากหลายมุมมอง โดยพิจารณาออกเป็น 3 มุมมองได้แก่ (สมหมาย เทียนสมใจ, 2556)

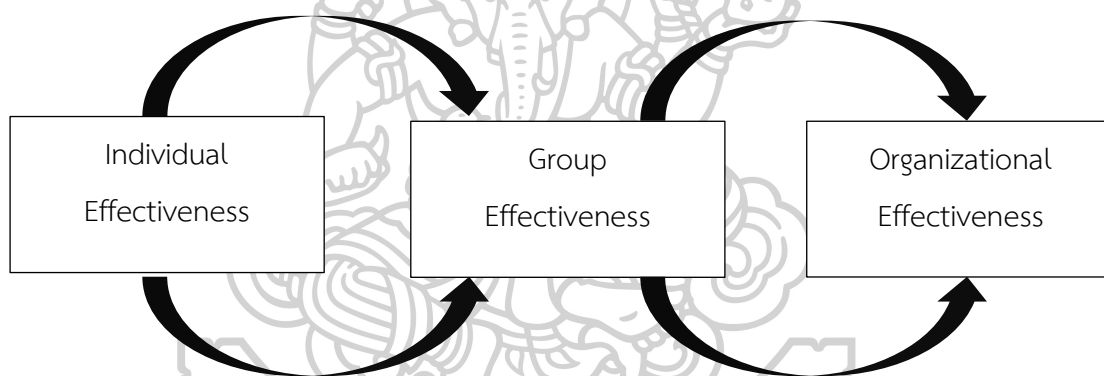
1) ประสิทธิภาพของบุคคล (Individual effectiveness) คือ บุคคลที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดผลงานที่ครบถ้วนตาม และตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะที่มีคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสมตึงาม ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของผู้นำ ผลจากการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิผลหรือเป็นการปฏิบัติด้วยความพอใจ ปฏิบัติเต็มความสามารถ ปฏิบัติด้วยการเลือกสรรกลวิธีแลเทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างสูงสุด แต่ใช้ทรัพยากรและระยยะเวลาน้อยที่สุด

2) ประสิทธิภาพของกลุ่ม (Group effectiveness) คือ ผลรวมของประสิทธิผลของบุคคลที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน ตามปกติแล้วในองค์การทั่วไป จะมีการแบ่งการทำงานออกเป็นกลุ่มงานย่อย ๆ ซึ่งประสิทธิผลของกลุ่มเกิดจากการนำผลประสิทธิผลของแต่ละบุคคลมารวมกัน ทำให้ได้ประสิทธิผลของกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน

3) ประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational effectiveness) องค์การประกอบด้วยบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ดังนั้นประสิทธิผลขององค์การจึงประกอบด้วยประสิทธิผลของแต่ละบุคคลและ

กลุ่ม แต่ประสิทธิผลขององค์การเป็นมากกว่าผลรวมของประสิทธิผลของแต่ละบุคคลและกลุ่ม เนื่องจากประสิทธิผลขององค์การที่ดี จะเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันที่สามารถเกิดขึ้นได้จากความพยายามร่วมกันของทุกกลุ่มในองค์การ (synergistic effects) นอกจากนี้ปัจจัยเป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) กลยุทธ์ (Strategy choices) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการต่าง ๆ (Process) และวัฒนธรรม (Culture)

ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การอย่างสูงสุดจึงจำเป็นต้องมีการสร้างแรงจูงใจ ความสามารถ ทักษะความรู้ รวมถึงทัศนคติของแต่ละบุคคลในองค์การเนื่องจากทุกความสัมพันธ์มีความเชื่อมโยงกัน และต้องเกิดจากความพยายามร่วมกันในการทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์การในระดับที่สูงที่สุด ดังที่แสดงในรูปที่ 1.1 ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสามมุมมองเกี่ยวกับประสิทธิผล ลูกศรเชื่อมต่อบ่งบอกว่าประสิทธิผลของกลุ่มขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของแต่ละบุคคล ในขณะที่ประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของแต่ละบุคคล และประสิทธิผลกลุ่ม



ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสามมุมมองเกี่ยวกับประสิทธิผล
ที่มา: Gibson, Ivancevich & Donnelly (1982)

2.1.4 วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การ

จากการศึกษาวิธีวัดประสิทธิผลขององค์การจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความสนใจในแต่ละส่วนงานขององค์การ ถ้าหากวัดประสิทธิผลในระดับภาพรวมขององค์การจะมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งแนวทางของในการวัดประสิทธิผลขององค์การจะมีความหลากหลาย และมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจเลือก ซึ่งแนวทางในการประเมินผลประสิทธิผลขององค์การแบ่งวิธีการวัดประสิทธิผลไว้ 4 วิธีคือ (ธัญญพล ชะอุ่ม, 2558)

1. วัดจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment approach)

แนวทางแรกในการวัดประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยในแต่ละหน่วยงานจะมีการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานที่แน่นอน ระดับของประสิทธิผลจะวัดจากผลของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งการวัดประสิทธิผลในรูปแบบนี้จะเหมาะกับองค์กรที่มีการกำหนดเป้าหมายในแต่ละส่วนงานที่มีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

2. วัดจากระบบขององค์กร (System approach)

แนวทางนี้จะมีการตั้งสมมติฐานว่าในองค์กรจะเปรียบเหมือนสังคม ที่มีส่วนต่าง ๆ ประกอบเข้าด้วยกัน และมีความเกี่ยวข้องกัน ทุกส่วนมีความสัมพันธ์กัน การวัดประสิทธิผลขององค์กรจึงวัดได้จากความสามารถขององค์กรในการแปลงปัจจัยนำเข้าในการผลิตให้เปลี่ยนแปลงเป็นผลลัพธ์ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในระบบทั้งกระบวนการภายใน ที่รักษาความสัมพันธ์อันดีของสังคมในการทำงานและสนใจกับสภาพแวดล้อมภายนอก

3. วัดจากกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic constituencies approach)

แนวทางนี้จะมีวัดประสิทธิผลขององค์กรจากความสามารถในการอยู่รอดขององค์กร โดยจะมองว่าองค์กรอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ถูกควบคุมโดยกลุ่มที่มีผลประโยชน์ร่วม การวัดประสิทธิผลจึงสามารถวัดได้จากความสามารถในการสร้างผลลัพธ์และความพึงพอใจของกลุ่มที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน

4. วัดจากคุณค่าขององค์กร (The competing-value approach)

แนวทางนี้จะมีวัดประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับค่านิยมและความพึงพอใจที่แตกต่างกันของผู้ประเมิน โดยระดับความสำเร็จในการดำเนินงานขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้ประเมินผลว่ามีค่านิยมด้านประสิทธิผลหรือการบรรลุเป้าหมายอย่างไร ค่านิยมที่แข่งขันกันจึงเกี่ยวกับความต้องการและความพึงพอใจของบุคลากร หรือกลุ่มตัวแทนแต่ละกลุ่มซึ่งอาจแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ในการศึกษานี้จะวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยวัดจากความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment approach) ซึ่งวัดประสิทธิผลจากผลของการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดที่ได้กำหนดไว้ ทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพ เนื่องจากการวัดประสิทธิผลในรูปแบบนี้จะเหมาะกับองค์กรที่มีการกำหนดเป้าหมายในแต่ละส่วนงานที่มีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน ซึ่งโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งนี้ เป็นองค์กรที่มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานที่แน่นอนและชัดเจนในแต่ละส่วนงาน รวมถึงมีติดตามผลลัพธ์ของประสิทธิผลจากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ญัฐวัชร จันทโรธรัณ และพงษ์ศักดิ์ พัวพรพงษ์ (2563) ที่มีการระบุว่าวิธีการวัดประสิทธิผลขององค์กรสามารถวัดได้จากความสามารถในการจัดการขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment approach) โดยเป้าหมายขององค์กรนั้นจะต้องมีลักษณะ 5 ประการดังต่อไปนี้

- องค์กรที่ศึกษามีเป้าหมายที่แท้จริง
- ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้น
- จำนวนเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กรมีปริมาณที่สามารถวัดได้
- ทุกคนมีความคิดเห็นที่ตรงกันในเป้าหมายที่แท้จริง
- เป้าหมายสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ ทั้งผลลัพธ์ขององค์กรที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ รวมถึงระยะเวลาและแนวทางในการดำเนินการ

นอกจากนี้ยังเสนอให้พิจารณาเป้าหมายของแต่ละบุคคลให้สัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กรด้วย เพื่อผลักดันให้ทำได้สำเร็จเป้าหมายขององค์กรได้

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

2.2.1 ความหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาองค์กรเนื่องจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่เป็นกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ถูกฝังลึก ให้เปลี่ยนแปลงไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง กล่าวคือ ความรู้ส่วนบุคคลจะถูกแปลงให้เป็นความรู้ที่เป็นทางการขององค์กร หรือความรู้ที่แสดงออกมาให้เห็นภายในองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเป็นกระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้ หากคนในองค์กรขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันแล้ว ความรู้ที่อยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง จะติดอยู่ในตัวบุคคลนั้นจะไม่ถูกนำมาถ่ายทอดให้กับบุคคลอื่น ๆ ภายในองค์กรและถูกถ่ายทอดเป็นความรู้ขององค์กร (อัลยานี วาโดร์, 2560)

รวีวรรณ คุณเที่ยง (2562) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลได้มีการแบ่งปันหรือการแลกเปลี่ยนทรัพยากรสารสนเทศ ความรู้ ตลอดจนเป็นการนำประสบการณ์ระหว่างกัน มาสร้างความสัมพันธ์ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และเป็นแนวทางให้กับบุคลากรใหม่เพื่อศึกษาก่อนลงมือปฏิบัติจริง

ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2547) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้หมายถึง กระบวนการที่เป็นส่วนที่สำคัญ ของการจัดการความรู้ขององค์กร เป็นกระบวนการที่บุคคลจะแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่ในตัวออกมาให้กับผู้อื่นจะต้องอาศัยความผูกพัน เริ่มจากบรรยากาศที่เป็นมิตรมีความไว้วางใจกัน (Trust) ห่วงใยกัน (Care) จึงจะสามารถเริ่มต้นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้

พัชรินทร์ บุญรอง (2560) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้หมายถึงการที่บุคคลที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันมาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย ไม่ปกปิดข้อมูล ผ่านทางช่องทางต่าง ๆ แต่การที่จะสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้นั้น ต้องอาศัยขั้นตอนของกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อที่จะเอาประสบการณ์หรือทักษะเฉพาะที่อยู่ในตัวบุคคลนั้นออกมาให้ผู้อื่นได้เรียนรู้

Kermally (2002) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการส่งผ่านความรู้ที่ถูกฝังลึก (Tacit knowledge) โดยความรู้ที่ถูกฝังลึกนั้น จะมีการสื่อสารผ่านการประชุม หรือการสนทนา ไปยังบุคคลอื่นทำให้เกิดเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

บดินทร์ วิจารณ์ (2550) ให้ความเห็นว่า การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) หรือ การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) เมื่อเกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ในลักษณะที่ทำให้บุคคลทั้งสองหรือทีมสามารถพัฒนาความสามารถ และการสร้างองค์ความรู้ในองค์กร โดยโมเดลของ Nonaka และ Takeuchi ที่แปลงจากความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งอยู่ในรูปแบบของประสบการณ์ และความรู้ที่เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของสื่อต่าง ๆ หรือความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และเมื่อนำความรู้ไปลงมือปฏิบัติจะกลับมาเป็นประสบการณ์ (Tacit Knowledge) การสร้างโดยการแปลงองค์ความรู้ (Knowledge Conversion) จากความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง และกลับมาเป็นความรู้ฝังลึก จะทำให้องค์ความรู้เติบโตมากขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการแบ่งปันความรู้ คือการที่บุคคลหรือกลุ่มคนมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ไปยังบุคคลอื่น และรับเอาความรู้จากบุคคลและแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ด้วยกิจกรรมและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีรูปแบบที่แตกต่างกันมาเพิ่มพูนความรู้ของตนเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

2.2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันมารวมตัวกันและ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยความเต็มใจ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อร่วมสร้างความเข้าใจ และทำให้เกิดการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในเรื่องนั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเป็นกิจกรรมการถ่ายโอนหรือเผยแพร่ความรู้จาก บุคคล กลุ่มคน หรือองค์กรไปยังผู้อื่น มีการระบุนำความรู้เชิงกลยุทธ์การเข้าถึงความรู้ที่มีอยู่ เพื่อที่จะถ่ายโอนความรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ในการแก้ปัญหาและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (อัลยานี วาโดร์, 2560) ซึ่งการแบ่งปันความรู้ Ryoko Toyama ได้แบ่งความรู้ตามความสามารถในการถ่ายทอดออกเป็น 2 ประเภทดังนี้ (ยุทธนา แซ่เตียว. 2547)

1. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีความเป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและอธิบายออกมาในรูปของทฤษฎีการแก้ไขปัญหา และสามารถจัดทำเป็นคู่มือ หรือจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นรูปธรรมที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้

2. ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้มาจากประสบการณ์ หรือเป็นพรสวรรค์ เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นความรู้ที่ยากต่อการบรรยายเป็นถ้อยคำ หรือสูตรสำเร็จขึ้นอยู่กับความเชื่อและทักษะเชิงวิชาการของบุคคลแต่ละบุคคลที่กลั่นกรองความรู้ชนิดนี้ ต้องอาศัยกระบวนการต่าง ๆ เพื่อเปลี่ยนให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง ที่จะช่วยให้แลกเปลี่ยนกันได้ง่าย วัตถุประสงค์เพื่อที่จะสามารถพัฒนาความรู้และสามารถแบ่งปันกันได้และเป็นความรู้ที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน

กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญขององค์การ เนื่องจากปัจจุบันความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญ โดยองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 3 ด้านดังนี้ (พัชรินทร์ บุญรอง, 2560)

1. คน (People) ซึ่งเป็นศูนย์รวมของความรู้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ โดยคนจะเป็นผู้คัดกรองความรู้ที่สมควรนำออกมาแบ่งปัน โดยจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ มีประสบการณ์ มีความชำนาญ และมีความสนใจที่จะนำมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กันด้วยความเต็มใจ

2. สถานที่ (Place) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะสนับสนุนให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นไปด้วยความราบรื่น เพราะสถานที่รวมถึงบรรยากาศที่ดี มีความเหมาะสมกับบุคคลแต่ละบุคคลที่จะสนับสนุนให้บุคคลเหล่านั้น ได้มาวิเคราะห์ ปรึกษา และเกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

3. สิ่งอำนวยความสะดวก (Infrastructure) เป็นองค์ประกอบที่ที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นได้ง่ายและสะดวกขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ความรู้ได้อย่างครบถ้วนและเหมาะสม

เมื่อมีองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบทุกด้านครบถ้วนแล้ว จะสนับสนุนให้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การนั้นประสบความสำเร็จ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล (Effective Knowledge Sharing)

วิธีการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

อัลยานี วาโดร์ (2560) กล่าวว่า วิธีการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์การประกอบไปด้วย 3 วิธีได้แก่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านบุคคล (Human) ผ่านเอกสาร (Paper) และผ่านทางซอฟต์แวร์ (Software) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านบุคคล (Human) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ลักษณะเผชิญหน้า (Face to Face Interaction) สำหรับความรู้ประเภทฝังลึก (Tacit Knowledge) ตัวอย่างเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล ได้แก่การประชุม การสนทนา การสอนงาน การสัมภาษณ์ การสนทนาเดี่ยว-กลุ่ม การสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ และการจัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเอกสาร (Paper) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเอกสารหรือเป็นสิ่งพิมพ์ในรูปแบบต่าง ๆ (People to Paper) สำหรับความรู้ประเภทชัดเจน (Explicit Knowledge) ตัวอย่างเช่นเป็นการสื่อสารผ่านเอกสาร บันทึกข้อความ คู่มือและเอกสารประกอบการอบรม สัมมนา หนังสือ ซึ่งใช้เป็นแหล่งข้อมูลได้

3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านทางซอฟต์แวร์ (Software) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากฐานข้อมูล หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านทางสื่อกลางทางเทคโนโลยี หรือซอฟต์แวร์ (knowledge base interaction หรือ People to Software) สำหรับความรู้ประเภทชัดเจน (Explicit Knowledge) ได้แก่การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ฐานข้อมูล เว็บไซต์

จะเห็นได้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาความรู้ของคน และต่อยอดไปยังการเรียนรู้ในการพัฒนางาน เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ซึ่งนอกจากจะต้องพิจารณาสำหรับวิธีการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้วยังต้องมีการดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ประเภทฝังลึก (Tacit Knowledge) ดังต่อไปนี้ (พัชรินทร์ บุญรอง, 2560)

กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ประเภทชัดเจน (Explicit Knowledge)

1. การจัดเก็บความรู้และขั้นตอนวิธีปฏิบัติในรูปแบบของเอกสาร เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรเพื่อสะดวกต่อการค้นหา มักจะเก็บอยู่ในรูปแบบของงานวิจัย ผลการประเมินผลการสำรวจผลงานประจำปี ข้อมูลทางการตลาด เป็นต้น จะเก็บอยู่ในรูปแบบอย่างง่าย เพื่อความสะดวกในการนำไปใช้ นอกจากนั้นแล้วองค์กร ควรมีการจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้เกิดเป็นแหล่งข้อมูล เพื่อให้ผู้สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ซึ่งการรวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจได้จากการทำการเทียบเคียง (Benchmarking) ซึ่งเป็นผลการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุด ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการบรรยาย ซึ่งต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจ โดยการนำเรื่องที่มีความน่าสนใจ และดึงดูดความสนใจให้แก่ผู้ฟัง นำเรื่องราวมาเผยแพร่ ทำให้เกิดการเรียนรู้ และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้

3. ฐานความรู้ (Knowledge Bases) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยที่ผู้ใช้งานจะทำการสืบค้นหาข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ขององค์กรจากฐานความรู้เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยี เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง ทั้งนี้ในการทำฐานความรู้ ควรคำนึงถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้อันแฝง (Tacit Knowledge)

1. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เมื่อมีการทำงานที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญจากผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้าน จำเป็นต้องมีการจัดตั้งทีมเป็นคณะทำงาน วัตถุประสงค์หลักเพื่อมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกัน เพื่อหาแนวทางที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันนั้น ควรมีการสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อช่วยให้มีความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน เกิดความเชื่อมั่น และเกิดความรู้สึกไว้วางใจต่อกัน และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ควรมีการจัดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นในระหว่างที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันไว้ด้วย

2. กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles : IQCs) กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม โดยสมาชิกของกลุ่มจะมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน มาจากต่างหน่วยงาน ต่างระดับในองค์กรหรือสามารถมาจากต่างหน่วยงานได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวมตัวกัน ค้นหาวิธีการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ในองค์กร การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรมจะเป็นการระดมความคิด โดยจะวิเคราะห์ตามหัวข้อที่ตั้งไว้ และหาแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา ซึ่งในการแลกเปลี่ยนความรู้ จะต้องมีการบันทึกข้อมูล การแก้ไขปัญหา รวมถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นไว้ด้วย เมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม กับทีมข้ามสายงานแล้วจะมีความแตกต่างในเรื่องของสมาชิกกลุ่มที่สามารถร่วมกันได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในขณะที่สมาชิกทีมข้ามสายงานจะมีเฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น และเนื้อเรื่องของการทำทีมข้ามสายงานจะเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงมากกว่า แต่ทั้งสองวิธีต่างก็เป็นเทคนิคในการทำให้คนมาพบปะและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อช่วยพัฒนาและปรับปรุงองค์กร

3. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) เป็นการรวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการของกลุ่มคน ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างองค์ความรู้ และทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมักเกิดจากการรวมตัวกันคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือ มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งต้องมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจกัน โดยชุมชนนักปฏิบัติมีการรวมตัวขึ้นเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดีขึ้น โดยชุมชนนักปฏิบัติ จะมีความแตกต่างจากการจัดตั้งทีมข้ามสายงาน เนื่องจากเป็นการร่วมกันอย่างเต็มใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกันโดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการจัดตั้งเป็นโครงการเฉพาะ แต่เป็นการรวมตัวกันเพื่อที่จะเลือกทำในหัวข้อที่สนใจร่วมกันเท่านั้น การรวมกลุ่มกันของชุมชนนักปฏิบัติอาจมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ตลอด ถ้าหากหากสมาชิกในกลุ่มหมดความสนใจหรือบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว ทั้งนี้ระหว่างทาง

อยู่ร่วมกันควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วย ถึงแม้ว่าการรวมกลุ่มกันของชุมชนนักปฏิบัติจะเป็นการรวมตัวแบบไม่เป็นทางการแต่สมาชิกต้องมีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนสำหรับการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

4. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญจากบุคคลไปสู่บุคคลซึ่งระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีความใกล้ชิดกันระหว่างผู้ที่ถ่ายทอดความรู้และผู้รับความรู้ ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้ โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงจะใช้เวลาในการถ่ายทอดความรู้ระยะเวลานาน เนื่องจากเพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ไว้วางใจกันและมีความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนอกจาก จะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้วยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือ สับสนที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

5. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) เป็นการย้ายบุคลากรเข้าไปในหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อเป็นการฝึกให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น หรือเป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหารหรือบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยในการพัฒนางานของหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะ ซึ่งเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ที่จะเกิดการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนเองให้หน่วยงาน ซึ่งถือได้ว่าความรู้และประสบการณ์ดังกล่าวนั้นจะสามารถนำมาพัฒนางานของตนเองหรือสร้างความรู้ใหม่ได้

6. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เป็นการจัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่ง โดยเป็นการจัดการประชุมหรือ กิจกรรมอย่างเป็นทางการเป็นลักษณะอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่นการประชุมวิชาการ การจัดสัมมนา

โดยมีวัตถุประสงค์หลักของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร โดยที่องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 ความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความสำคัญในด้านการพัฒนางาน การพัฒนาคน การสร้างองค์ความรู้และการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ดังนี้ (อัลยานี วาโดร์, 2560)

1) ด้านการพัฒนางาน เป็นการพัฒนาประสิทธิภาพของงานที่ทำอยู่ให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ โดยการพัฒนาความรู้ของบุคคลในองค์กรให้เป็นความรู้ของกลุ่มและ เป็นความรู้ขององค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรและการสร้างสรรค์สังคมความรู้ในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การสื่อสารภายในองค์กร การต่อยอดความรู้และการสร้างความรู้ใหม่ โดยมุ่งสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นการบันทึกความรู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานที่เรียกว่าการสอนงานและการ เรียนรู้ข้ามสายงานเป็นการเรียนรู้ในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีและการใช้กลไกการสื่อสารและการ ยอมรับเพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่สมาชิกที่เผยแพร่ความรู้และสมาชิกที่นำความรู้ไปใช้เพื่อสร้าง ความสามารถทางการแข่งขัน โดยศึกษาจากแนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรอื่นหรือส่วนงานอื่นเพื่อนำมา พัฒนาประสิทธิภาพงานของตน

2) ด้านการพัฒนาคน โดยการสร้างด้านความสัมพันธ์ของคน และ โครงสร้างด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ รวมถึงการสร้างเครือข่าย หมายถึง การทำให้มีการติดต่อ และสนับสนุนให้มีการ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการร่วมมือกันด้วยความเต็มใจ ควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ให้สมาชิกในเครือข่าย ให้มีความสัมพันธ์กันเสมือนเพื่อนที่มีความคิดเห็นที่ต่างมีอิสรภาพมากกว่า สร้างการคบค้าสมาคมแบบพึ่งพิง นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายต้องไม่ใช่การ สร้างระบบติดต่อกับ การเผยแพร่ข่าวสารแบบทางเดียว เช่นการส่งจดหมายข่าวไปให้สมาชิกตามรายชื่อ แต่จะต้องมีการ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันด้วย เช่นเว็บไซต์เพื่อการบริหารจัดการความรู้ เป็นช่องทาง การสื่อสารที่มีการนำเว็บไซต์มาอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่มคนที่เป็นสมาชิกการบริหารจัดการความรู้ ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในเรื่องต่างๆ นอกจากนี้องค์กรควรมี การให้รางวัลแก่ผู้ที่ อุทิศตนให้กับการแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคคลอื่น

3) ด้านการสร้างองค์ความรู้เป็นวงจรความรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาที่เรียกว่า นวัตกรรมมีทั้ง นวัตกรรม ที่คิดขึ้นใหม่ทั้งหมดและนวัตกรรมส่วนเพิ่มเพื่อปรับปรุงกระบวนการหรือ ผลิตภัณฑ์ให้ ดีกว่าเดิม ตัวอย่างการพัฒนาองค์ความรู้ของศูนย์สุขภาพชุมชนเพื่อให้บริการประชาชนอย่างมี คุณภาพ เช่น ความรู้ในด้านการนำองค์กร ความรู้ในด้านการบริหารทรัพยากรความรู้ในด้านการ บริการประชาชน ความรู้ในด้านการดูแลสุขภาพภาคประชาชน ความรู้ในด้านการวางแผนงาน และ ติดตามผล และความรู้ในด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

4) ด้านการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม เป็นการร่วมคิดร่วมทำที่นำไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้การกระตุ้นให้คนในองค์กรเกิดความกระตือรือร้น เรียนรู้ความเสียสละ และดูแลซึ่งกัน และกัน รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น และการที่บุคลากรสร้างกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน

2.2.4 ผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประโยชน์จากที่มีอยู่แล้วในองค์กร หรือกล่าวคือ เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ฝังลึกในบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน โดยเปลี่ยนแปลงความรู้นั้นให้เป็นความรู้ที่เป็นทางการ หรือความรู้ที่แสดงออกมามีในองค์กร สามารถถ่ายทอดความรู้นั้นจากบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลอื่นได้ เพื่อให้เข้าถึงความรู้เหล่านั้นได้อย่างเข้าใจ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการแก้ไขปัญหา และสามารถพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเป็นกระบวนการสำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร เมื่อมีการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบแล้วจะทำให้เกิดผลลัพธ์ดังต่อไปนี้ (อ้อยานี วาโตร, 2560)

1. เกิดการสะสมความรู้ขององค์กร (Knowledge Asset) กล่าวคือความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร จะถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบมากขึ้น มุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้ รวมทั้งการกระจายของความรู้ให้กว้างขวางขึ้น ซึ่งความรู้ที่เกิดขึ้นจะรวมกันเป็นเครือข่ายความรู้ที่เชื่อมโยงกัน ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคคลเอง และเกิดขึ้นประโยชน์กับองค์กร

2. เกิดปฏิบัติการ (Action) ซึ่งนำไปสู่ประสบการณ์และทักษะของตัวบุคคลเอง และเกิดขึ้นได้กับองค์กร ทำให้เกิดประสบการณ์และทักษะใหม่ๆ ซึ่งก่อให้เกิดเป็นความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. เกิดผลสำเร็จในการแก้ปัญหา (Solved Problem) จากปัญหาที่พบในการทำงานจะสามารถแก้ไขได้ หรืออาจเปลี่ยนแปลงไปได้ในมิติอื่น หากเปลี่ยนแปลงไปก็ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์และความเข้าใจในปัญหาดังกล่าว เข้าไปช่วยจัดการกับปัญหาใหม่นั้นได้

4. เกิดการถ่ายทอดและพัฒนาความรู้ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึก ซึ่งจะถูกแสดงออกเป็นความรู้ชัดแจ้ง มีการตรวจสอบ แลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุง และถ่ายทอดกันต่อไป ซึ่งจะแผ่ขยายและกลายเป็นแหล่งของความรู้ที่กว้างขวางยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ มณฑิชา จันทรทนต์ (2556) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ต่อผู้ที่ได้รับการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นแนวทางที่จะสามารถต่อยอดทำให้เกิดนวัตกรรม การต่อยอดแนวคิดที่ส่งผลให้สำเร็จในกิจกรรมนั้น ๆ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นั้น ส่งผลให้เกิดความเข้าใจ สร้างแรงจูงใจ และแบ่งปันประสบการณ์ที่ดี ซึ่งจากแนวคิดที่ได้กล่าวมานั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับบุคคล กระบวนการและเทคโนโลยีที่มีความเกี่ยวข้องกัน และเมื่อองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้เกิดการผสมผสานกัน จะร่วมกันทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผลลัพธ์จากการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้เกิดการจัดการความรู้ภายในขององค์กรและก่อให้เกิดกับผลลัพธ์ต่อองค์กรดังต่อไปนี้

1. รักษาความรู้ขององค์กร กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะทำให้องค์กรสามารถรักษาความรู้เฉพาะ หรือความรู้ที่เป็นทักษะเฉพาะ ที่อาจจะสูญหายไปกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กร เช่นการลาออกจากงาน หรือเกษียณอายุ

2. เพิ่มประสิทธิผลในการตัดสินใจขององค์กร การเข้าถึงความรู้ได้โดยสะดวกจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจขององค์กร เนื่องจากในการตัดสินใจต่าง ๆ ต้องใช้ความรู้เป็นพื้นฐาน การที่องค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3. เพิ่มความสามารถขององค์กรในการปรับตัว เมื่อเกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเข้าใจในงานมากยิ่งขึ้น ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถปรับตัวให้เข้ากับการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

4. เพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้องค์กรเพิ่มโอกาสในการแข่งขันขององค์กรได้ เนื่องจากที่จะทำให้มีการเข้าใจในแนวโน้มของตลาด ทำให้เพิ่มโอกาสในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

5. การต่อยอดพัฒนานวัตกรรมใหม่ การที่องค์กรจะสามารถพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ ย่อมเกิดจากต่อยอดของความรู้ การที่องค์กรสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ภายใน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดการคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรม

โดยสรุปแล้วเมื่อองค์กรมีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งกันภายในองค์กร ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นโดยตรงกับองค์กรคือ เกิดการสะสมความรู้ขององค์กร (Knowledge Asset) โดยการสะสมความรู้ดังกล่าวจะพัฒนาผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเป็นการพัฒนาความรู้ที่เฉพาะที่ฝังลึกที่อยู่ในแต่ละบุคคล และจะถูกแสดงออกเป็นความรู้ที่ชัดเจน โดยผ่านกระบวนการตรวจสอบ การแลกเปลี่ยน การปรับปรุง การถ่ายทอดอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังสามารถเรียกใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นได้รับรู้และเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นระบบ จะช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน ลดระยะเวลาที่ต้องใช้ในการค้นหาความรู้ใหม่ๆ และยังใช้เป็นต้นแบบแนวทางปฏิบัติในการทำงานที่ดี

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

ในปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางธุรกิจกันมากขึ้น ทำให้อำนาจการเลือกซื้อสินค้า อยู่ที่ลูกค้า และโดยเฉพาะกระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน ที่ได้ทำลายข้อกีดกันทางการค้า ทำให้ลูกค้ามีความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ และทำให้ลูกค้าเป็นฝ่ายได้เปรียบและมีโอกาสในการเลือกซื้อสินค้าและบริการที่มากขึ้น ฉะนั้นแนวทางการรักษาส่วนแบ่งการตลาดเอาไว้ได้ องค์กรจำเป็นต้องรักษาคุณภาพของสินค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารคุณภาพ องค์กร (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2554)

2.3.1 ความหมายของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม

Feigenbaum (1983) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึงระบบในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ซึ่งเป็นระบบที่ให้ความสำคัญในการรักษาคุณภาพของผลผลิต และให้การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการผลิต ซึ่งยึดถือในความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า

Duncan (1995) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึงเป็นแนวคิดเพื่อให้เกิดการปรับปรุงทุกกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับทุกกระบวนการขององค์กร โดยมีลูกค้าเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องของความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และกระบวนการนั้นๆ โดยการบริหารคุณภาพต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรในการดำเนินการกระบวนการต่างๆ ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

Goetseh and Davis (1994) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึงการบริหารงานที่เน้นคุณภาพ โดยคำนึงถึงการควบคุมคุณภาพ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผ่านการทำงานเป็นทีม รวมถึงมีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับคุณภาพ โดยที่บุคลากรทำงานร่วมกันเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน

Oakland (1989) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึง แนวคิดในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลและมีความยืดหยุ่นในภาพรวมของธุรกิจ วิธีการและเทคนิคของการบริหารคุณภาพ องค์กรโดยรวม สามารถประยุกต์ใช้ในทุกองค์กรได้เป็นอย่างดี

กฤตติกานต์ ไกลยา (2560) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึงกระบวนการในการบริหารองค์กรที่ยึดคุณภาพเป็นศูนย์กลาง โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ซึ่งมุ่งเป้าหมายไปที่สำเร็จในระยะยาวขององค์กร โดยแต่ละหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดคุณภาพ และทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

บุรินทร์ สันติสาส์น (2557) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึง การบริหารคุณภาพองค์กรโดยรวมเป็นปรัชญาที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของบุคคล เป็นการดำเนินการต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ ไม่สิ้นสุด กิจกรรมต่าง ๆ จะถูกดำเนินการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า และรักษาผลกำไรในระยะยาว ผ่านการปรับปรุงคุณภาพการผลิต ซึ่งสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การสร้างบรรยากาศความร่วมมือในทุกระดับ องค์กรต้องใช้หลักพื้นฐานด้านการบริหารร่วมกันและขจัดอุปสรรคของหน่วยงาน เน้นการฝึกอบรมและการศึกษา การบริหารจะต้องปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงกับความพอใจของผู้รับบริการ ในด้านคุณภาพ มีความยืดหยุ่น ตั้งราคาสมเหตุสมผล การบริหารต้องพิจารณาไปที่ความเหมาะสมของการผลิตที่มีคุณภาพที่ระดับต้นทุนต่ำสุด

ศิริขวัญ นพกรณ์ และนิภา นิรุติกุล (2562) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ โดยเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในองค์กร และให้ความสำคัญกับทั้งลูกค้าภายในและภายนอก เพื่อให้ได้ผลผลิตงานที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งก่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างประโยชน์แก่สมาชิกหรือองค์กรและสังคมไปพร้อมกัน

สาธิต รุ่งฤดีสมบัติกิจ (2556) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม รวมหมายถึง กระบวนการในการจัดการคุณภาพที่เป็นวิธีหลักในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อบรรลุถึงความพึงพอใจของลูกค้า 2) เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 3) เพื่อสนับสนุนความร่วมมือของพนักงานทั่วทั้งองค์กร

ซึ่งสรุปได้ว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึง การจัดการคุณภาพโดยรวม โดยมีบุคลากรเกี่ยวข้องกับองค์กร มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองได้รับอย่างเต็มความสามารถ โดยที่วัตถุประสงค์หลักของการบริหารคุณภาพคือ การผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ ผ่านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า

2.3.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม

คุณภาพเป็นสิ่งที่ทุกธุรกิจให้ความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่มีสภาพการแข่งขันทางธุรกิจสูง เนื่องจากคุณภาพเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเกิดจากกระบวนการการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งต้องมีการใช้ทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย หรือการบริหารทั้งศาสตร์และศิลป์ในการระดมความคิดและวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้สามารถดำเนินงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) เริ่มตั้งแต่ปลายปี 1940 โดยความพยายามของบุคคลที่มีบทบาทในการบริหารคุณภาพ เช่น Julian, Feigenbaum และ

Deming โดยแนวคิดของการจัดการคุณภาพโดยรวม มีมุ่งหวังให้บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายร่วมมือกันในการสร้างคุณภาพขององค์กร และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ และความได้เปรียบในการแข่งขัน ผ่านการพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์กรตามแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม ขององค์กร ซึ่งหมายถึงการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน หรือข้อกำหนดที่กำหนดไว้ และการจัดการที่ทำให้มีต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง ทั้งนี้ยังต้องการให้พนักงานทุกคนค้นหาปัญหาเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการเกิดของเสียที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้การจัดการคุณภาพโดยรวม ยังมีส่วนช่วยในการตรวจหรือสืบค้น เพื่อสามารถระบุปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ได้รับการแก้ไข (วิมล อรรถจนพจนีย์, 2554)

องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม(วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2550) ประกอบด้วย

1. การมุ่งเน้นที่คุณภาพ (Quality-Oriented)

การบริหารจัดการขององค์กรที่ยึดถือคุณภาพ เป็นหลักในการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งหมายถึงการวางแผนตั้งแต่เริ่มต้นการวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดนโยบายคุณภาพองค์กร พันธกิจ ตลอดจนการออกแบบกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงาน ที่มุ่งเน้นที่คุณภาพของสินค้าหรือบริการ ที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า จึงต้องตัดสินใจ โดยลูกค้าภายนอกเป็นหลัก การที่จะสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้ต้องรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไร ซึ่งสามารถทราบถึงความต้องการของลูกค้าได้จากการวิจัยตลาดหรือแบบสอบถาม ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าการมุ่งเน้นที่คุณภาพคือการยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินการ (Customer Focus)

2. การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement)

การที่จะสามารถตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าภายนอกได้ ผู้บริหารและพนักงาน จะต้องมองการทำงานอย่างเป็น กระบวนการต่อเนื่องกันไปตั้งแต่จุดเริ่มต้นที่เป็นวัตถุดิบจนถึงจุดสุดท้ายของกระบวนการ คือได้สินค้า หรือบริการที่ถึงมือลูกค้า การมุ่งเน้นที่กระบวนการทำให้เกิดสภาพลูกค้าภายใน (Internal Customer) คือพนักงานทุกคนจะเป็นผู้ซื้อ เมื่อเขาทำงานในส่วนที่รับผิดชอบเสร็จแล้วส่งต่อเขาก็จะเป็นผู้ขาย ดังนั้นคุณภาพงานแต่ละคนทำจึงเกี่ยวโยงกันไปถึงลูกค้าภายนอก (External Customer) โดยถือว่ากระบวนการที่อยู่ในขั้นตอนต่อไปเป็นเสมือนกับลูกค้าที่จะต้องได้รับงานที่มีคุณภาพและถูกต้อง ครบถ้วน ผ่านกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่กระบวนการแรกจนกระบวนการสุดท้าย

3. ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Total Involvement)

องค์กรที่มีการบริหารจัดการ คุณภาพโดยรวม เป็นองค์กรที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการ พัฒนาและปรับปรุงสู่องค์กรคุณภาพ (Quality Organization)

ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม (Employee involvement) โดยถือว่าผู้ปฏิบัติงานจะรู้ปัญหา และสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ดีที่สุด

การนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวม ไปประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดองค์การคุณภาพ องค์การคุณภาพ (Quality Organization) นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่จะได้จากกระบวนการผลิต ดังนั้นในการประเมินรูปธรรมขององค์การ คุณภาพนั้นจึงค่อนข้างทำได้ยาก แต่อย่างไรก็ตามสามารถกำหนดตัวชี้วัดของการจัดการคุณภาพ โดยรวม ขององค์การ โดยสามารถพิจารณาได้ตามเกณฑ์การพิจารณาการให้รางวัลคุณภาพ Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige Quality Award) หรือ MBQA ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้ กำหนดแนวคิดและรูปแบบขององค์การที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านคุณภาพไว้ พร้อมทั้งจัดทำ ข้อกำหนดเพื่อสร้างระบบการบริหารทั่วทั้งองค์การ ในปี.ศ. 1988 โดย National Institute of Standard and Technology (NIST) ซึ่งประกอบด้วยบทบัญญัติ 16 ประการ แบ่งออกเป็น 7 หมวด เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารคุณภาพโดยรวม และเพื่อเพิ่มศักยภาพของการบริหาร ที่มุ่งเน้นความ เป็นเลิศด้านคุณภาพ โดยให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก และสมาชิกในองค์การมีเป้าหมายเดียวกัน ที่มุ่งมั่นในการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน (อุดมศักดิ์ ชมสุข และสมบุญ สาระพัด, 2562)

ตารางที่ 1 ปัจจัยหลักตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพและปัจจัยรองจากบัญญัติ 16 ประการของ Baldrige

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยรอง
1. ภาวะผู้นำ	ความเป็นผู้นำ
2. ข้อมูลข่าวสารและการวิเคราะห์	การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
3. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	การกำหนดแผนกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ
4. การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	การมีส่วนร่วมของพนักงาน การมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดี การประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 1 ปัจจัยหลักตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพและปัจจัยรองจากบัญญัติ 16 ประการของ Baldrige
(ต่อ)

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยรอง
5. การจัดการกระบวนการ	การบริหารงานที่เหมาะสม การบริหารกระบวนการ คุณภาพของผู้ขายปัจจัยการผลิต
6. การบรรลุผลขององค์กร	การวิเคราะห์เปรียบเทียบการแข่งขัน การประเมินผลระบบ
7. มุ่งสนองความต้องการของลูกค้า	การเน้นที่ความสำคัญของลูกค้า ความเอาใจใส่ต่อลูกค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

ที่มา: ระวิศักดิ์ กิติราช และสมบุญ สารพัด (2561)

บัญญัติทั้ง 7 หมวดของข้อกำหนดเพื่อสร้างแนวทางการบริหารคุณภาพโดยรวมเพื่อมุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภาพของการผลิตมีรายละเอียดดังนี้

หมวดที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ผู้นำซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร และกำหนดผลคาดหวังจากการดำเนินงานขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารโดยตรงกับพนักงานเพื่อให้พนักงานตระหนักรู้ถึงเป้าหมายขององค์กร ในด้านการเพิ่มผลิตภาพของการผลิตให้สูงขึ้น รวมทั้งยังต้องสร้างบรรยากาศในองค์กรที่ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพการทำงาน รวมถึงแนวทางการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน

หมวดที่ 2 ข้อมูลข่าวสารและการวิเคราะห์ (Information and analysis management) คือ องค์กรต้องกำหนดหลักการในการวัดวิเคราะห์ และการปรับปรุง ผลการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้

หมวดที่ 3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงปฏิบัติการ รวมถึงการสื่อสารแผน เพื่อหาวิธีการที่จะทำให้องค์กรจะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จที่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการออกแบบวิธีการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อปรับแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และยังช่วยรักษาความยั่งยืนของการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

หมวดที่ 4 การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human resource focus) คือ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เนื่องจาก

พนักงานเป็นปัจจัยสำคัญของการขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อเพิ่มผลิตภาพของการผลิต เช่น ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการผลิต เทคโนโลยี รวมถึงความเข้าใจในสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

หมวดที่ 5 การจัดการกระบวนการ (Process management) เป็นการวางแผนกระบวนการทำงาน โดยพัฒนาต่อยอดจากความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันขององค์กร เช่น ด้านการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย การมีทักษะเฉพาะด้าน ซึ่งสามารถช่วยลดระยะเวลาในการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงานได้ดียิ่งขึ้น การออกแบบกระบวนการเพื่อลดความสูญเสียของการทำงานที่เป็นค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลือง รวมทั้งการพัฒนาการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพตามมาตรฐานได้ตามเวลาที่กำหนดเวลา ดังนั้น การจัดการกระบวนการจึงมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าสู่กลุ่มเป้าหมายความสามารถในการปฏิบัติงานตามกรอบเวลา การเตรียมแผนฉุกเฉิน รวมถึงการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

หมวดที่ 6 การบรรลุผลขององค์กร (Business results) คือ ผลจากการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตาม แผนเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรตั้งไว้ซึ่งเป็นการวัดผล 4 ด้าน ประกอบด้วยด้านลูกค้าคือการประเมินจากความพึงพอใจ ของลูกค้า ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร คือ การจัดการกระบวนการผลิตที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้านพนักงาน คือการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นของพนักงาน และด้านการเงิน คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินการผลิตเพื่อให้มีต้นทุนต่ำ ลดความสูญเสียจากการทำงาน เกิดความคุ้มค่า

หมวดที่ 7 การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer focus) คือ การศึกษาทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าและตลาด โดยมุ่งเน้นการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ทำให้เกิดความเชื่อมั่น

2.3.3 ความสำคัญของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม

การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม ขององค์กร เป็นการบริหารการจัดการที่มุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพในการผลิตขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายในอุตสาหกรรมนั้น นอกจากนี้ยังรวมถึงการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรต่างๆขององค์กรอย่างคุ้มค่า เพื่อผลักดันให้ขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ ทั้งนี้การประยุกต์ใช้การจัดการคุณภาพโดยรวม ขององค์กรเพื่อการบริหารประกอบด้วย 4 ประการ (นพวรรณ ศรีสวัสดิ์, 2556)

ประการที่หนึ่ง เพื่อการวางแผน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของวงจรการบริหารคุณภาพ ซึ่งเป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร รวมถึงกำหนดเป้าหมายในกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินการทำงานเพื่อให้การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ การวางแผนการดำเนินงาน

จะต้องเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง เพื่อแก้ไขปัญหา ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำในอนาคต โดยจะต้องอาศัยการระดมความคิด และประสบการณ์ร่วมกัน ของทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อให้ได้แผนการบริหารที่มีคุณภาพ

ประการที่สอง เพื่อนำไปวางแผนเพื่อปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยการเลือกแนวทางปฏิบัติจากแผนการที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประการที่สาม เพื่อการนำติดตามผล ตรวจสอบผล รวมถึงการประเมินผลงานที่ปฏิบัติงาน จากการเปรียบเทียบความแตกต่างของผลการดำเนินการทั้งก่อนและหลังของการประยุกต์ใช้แผนมาปฏิบัติเพื่อตรวจสอบผลลัพธ์ของแผนการดำเนินงานนั้น ว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์สาเหตุของการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นำไปสู่การปรับปรุงเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงเป็นการสร้างมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานในครั้งต่อไปให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ประการที่สี่ เพื่อนำไปปรับปรุงมาตรฐานจากผลการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานไว้ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นให้หมดไป และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมสามารถเกิดขึ้นในองค์กรได้อีก รวมถึงกำหนดแนวทางที่ดำเนินงานเพื่อป้องกันปัญหาใหม่ที่สามารถเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้

2.3.4 ผลลัพธ์ของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม

องค์กรคุณภาพ (Quality Organization) นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเนื่องจากคุณภาพเป็นพลวัต ดังนั้นในการประเมินรูปธรรมขององค์กรคุณภาพนั้นจึงค่อนข้างทำได้ยาก แต่อย่างไรก็ตามคุณสมบัติโดยทั่วไปขององค์กรคุณภาพสามารถพิจารณาได้ตามเกณฑ์การพิจารณาให้รางวัลคุณภาพ Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige Quality Award) หรือ MBQA ของสหรัฐอเมริกา ดังนี้คือ (ระชี ดิษฐจร และสุภัทรา เอื้อวงศ์, 2559)

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. ข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ (Information and Analysis)
3. การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Planning)
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development and Management)
5. การจัดการกระบวนการคุณภาพ (Management of Process Quality)
6. คุณภาพและผลการดำเนินงาน (Quality and Operation Results)

การนำการจัดการคุณภาพโดยรวม ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรให้เกิดผลนั้น ต้องมี

การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นสิ่งที่คุ้มค่าหากองค์กรสามารถดำเนินงานเพื่อสร้าง การจัดการคุณภาพโดยรวม ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ โดยขั้นตอนในการประยุกต์การจัดการคุณภาพ โดยรวม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติมีดังนี้

1. การกำหนดผู้รับผิดชอบในการพัฒนาด้านคุณภาพขององค์กร โดยกำหนดเป็น ผู้บริหารขององค์กรที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปในองค์กร และผู้ที่ผ่านการคัดเลือกต้องสามารถ ทำงานเต็มเวลาได้ คอยติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และแก้ไขปัญหาได้
2. การวางแผนปฏิบัติ โดยที่ทุกภาคส่วนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย รวมถึง แนวทางในการจัดการด้านคุณภาพ เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และ ระยะยาว โดยมีการกำหนดเวลา มีการสื่อสารให้เข้าใจทั่วทั้งองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการ บริหารจัดการการจัดการคุณภาพโดยรวม มีการพัฒนาผู้นำและสร้างทีมงาน มีการอบรมความรู้และ ทักษะในการบริหารคุณภาพ มีการปลูกฝังวัฒนธรรม การจัดการคุณภาพโดยรวม มีการจัดทำระบบ เอกสารเพื่อไม่ให้เสียเวลากับงานเอกสาร มีการปรับโครงสร้างและระบบงาน มีการเปลี่ยนระบบ ประเมินผลและการให้รางวัลโดยให้ความสำคัญกับผลงานของทีม
3. การดำเนินงาน มีการนำแผนไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ให้สอดคล้องตามแผนแม่บท เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม มีการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุและเป็นระบบ
4. ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และแก้ไข มีความมุ่งมั่นในการแก้ไขปรับปรุง และหา แนวทางการปฏิบัติงานที่บรรลุคุณภาพสูงสุดอยู่เสมอ ไม่หยุดความพอใจอยู่กับความสำเร็จเดิม แต่ ต้องมุ่งมั่นปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา
5. มีการเสริมแรงเพื่อรักษาปรัชญา และวัฒนธรรมการดำเนินงานแบบการจัดการ คุณภาพโดยรวม ให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง

2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยมีความเชื่อว่าผู้นำสามารถ สร้างขึ้นได้จากการใช้ความพยายามในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ ส่วนภาวะผู้นำ มีคนจำนวนมากให้คำนิยามว่าเป็นกระบวนการอิทธิพลของสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจทำเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจน สามารถบรรลุเป้าหมายได้ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีอิทธิพลที่ สามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (บุญช่วย ศิริเกษ, 2540)

2.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษางานวิชาการ และผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีผู้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

บุญญาดา นาสมบูรณ์ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการจัดกระบวนการทำงานที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเข้ามามีส่วนร่วม ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจในงานมากขึ้นจากเดิม และพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดศักยภาพในการทำงานมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้เป้าหมายคุณภาพขององค์กรที่กำหนด และเกิดแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร

วลีรัตน์ ตันตุลเศรษฐ์ (2552) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงกระตุ้นให้กับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน จนทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และสามารถปรับตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งมีพฤติกรรมเหมาะสมในการบริหารองค์กรได้แก่ การใช้ปัญญา การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และมีความคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ผลักดันให้เกิดความร่วมมือ กันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน จนสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไป ในทิศทางที่ผู้นำกำหนดไว้

ณัชฎานุช สุตชาติ (2553) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการวางแผนจัดการ รวมถึงการวางแผนงานที่เป็นกระบวนการ ซึ่งต้องมีความพยายามในการทำให้เกิดการพัฒนาของผู้ร่วมงานให้มากขึ้น เกิดความพยายามมากกว่า ที่คาดหวัง ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ผลของการปฏิบัติงานทำได้เกินความคาดหวัง รวมถึงการพัฒนาศักยภาพ เพื่อมุ่งไปสู่การยกระดับที่สูงขึ้น โดยผู้นำจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกไว้วางใจ เกิดความภักดี และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

บัณฑิต กิมศรี (2559) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง พฤติกรรมในการใช้อำนาจอิทธิพล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเป็นกลุ่มให้กับองค์กร และสามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2547) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงคือการมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาส หรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร

เพ็ญพร ทองคำสุก (2553) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เป็นอยู่ ทำให้เกิดการตระหนักรู้คุณค่า มีความภาคภูมิใจ รู้สึกชื่นชม ให้ความเคารพผู้บริหาร มีการกระตุ้นให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์องค์การ มีการคิด การแก้ปัญหา และสามารถตัดสินใจได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล และทำอย่างเป็นระบบ รวมถึงมีการมุ่งเน้นในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความสามารถมากขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

Bass (1997) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความพยายามที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความสำคัญคุณค่าของเป้าหมาย และเกิดการวางแผนที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้ค่านึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมและขององค์การ มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน

Bass and Avolio (1993) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจในภารกิจหลักขององค์การ รวมถึงเป้าหมายระยะยาวของขององค์การ และเกิดความสนใจในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ทำให้มองเห็นถึงแง่มุมใหม่ๆ ในการทำงาน และการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้สูงขึ้น และมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามวางแผนล่วงหน้ามากกว่าความสนใจของพวกเขาเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและมีประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่า

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการผลักดัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานและยินดีที่จะปฏิบัติตามหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ขององค์การเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ผู้บริหารต้องมีความพยายามในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้พนักงานได้มีความพยายามให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงานให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลประโยชน์ขององค์การในอนาคต โดยผู้นำต้องทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกไว้วางใจ เกิดความเชื่อมั่น และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ รวมถึงผลักดันทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นจริง เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง

2.4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ต้องแข่งขันกันเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่จะสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จได้ คือผู้นำขององค์การ ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องมีความพร้อม ในการปรับตัวและเตรียมความพร้อมการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่เสมอ ซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงตนเองและการเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การมีการพัฒนา ซึ่ง

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการกล่าวถึงการศึกษาผู้นำที่เป็นผู้กระตุ้นบุคคลให้ทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมาย และความเชื่อในความสามารถที่จะสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายได้ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Burn (Transformational Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายสำหรับผู้นำทางการเมือง โดย Burn (1978) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน และได้เสนอความคิดเห็นว่า การที่ไม่มีความรู้ในเรื่องกระบวนการความเป็นผู้นำ จะส่งผลให้การแสดงของความเป็นผู้นำยังคงเกิดเป็นปัญหาอยู่จนถึงปัจจุบัน Burn จึงได้อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มี ส่วนความสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตามจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเริ่มการจัดการบริหารองค์การ ที่จะเริ่มเข้ามา มีบทบาทและทำให้เกิดแรงจูงใจของผู้ตาม จนทำให้เกิดความพึงพอใจของผู้ตาม และเกิดแรงผลักดันให้บรรลุเป้าหมายที่ตนคาดหวังไว้ ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจแนวคิดของ Burn ได้เสนอว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม อิสรภาพทางความคิด โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีขึ้น Burn มีแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การทุกตำแหน่ง (Yukl, 1994)

Burn (1978) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบเดิม ซึ่งมีแนวคิดที่ว่า ผู้นำควรมีลักษณะความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้นำจะจูงใจให้เกิดการทำตามที่ได้กำหนดไว้ ด้วยการระบุงานอย่างชัดเจน และให้รางวัลเมื่อสามารถทำได้ตามที่กำหนดไว้เพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของงานของตนเอง ซึ่งการเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ซึ่งจะดำเนินงานได้ดี แต่ในปัจจุบันถือได้ว่าจะสามารถทำได้เพียงระยะเวลาสั้นๆ เนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเกิดการแข่งขันสูงในตลาดธุรกิจ Burn จึงนำเสนอความเป็นผู้นำรูปแบบใหม่ที่สามารถจูงใจผู้ตามได้ผู้ปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน จึงเกิดแนวคิดใหม่ ของ Burn ซึ่งเชื่อว่าความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบที่ไม่มี ความเกี่ยวข้องกัน แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพใน

สถานการณ์ปัจจุบัน คือการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสรุปลักษณะของภาวะผู้นำซึ่งสามารถเกิดได้แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ความสัมพันธ์ระหว่างเป็นผู้นำกับผู้ตามที่มีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่นการปฏิบัติงานที่ดีจะทำให้ได้ค่าจ้างแรงงานที่มากขึ้น และได้เลื่อนขั้น เป็นต้น ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory แต่ความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะไม่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันกลุ่มมีความผูกพันในเป้าหมายอย่างยืนยาวและถาวรได้ เนื่องจากเกิดค่านิยมที่ยึดอยู่กับกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ต่อกัน Burn เชื่อว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่มีผลที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเลย หรือหมายถึงองค์กรนั้นมีแนวโน้มที่จะอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบเดิมตลอดไป

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตาม มีการกระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำกล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะคำนึงถึงความต้องการของผู้ตาม และจะทำให้เกิดความสำนึก รวมถึงยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ เช่น การให้อิสรภาพ มีความยุติธรรม ความเสมอภาค และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง การที่ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปในแนวทางเดียวกับความต้องการของผู้ตาม โดยที่ผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในลักษณะที่มีความเสมอภาค ความมีมนุษยธรรม และความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการของผู้ตามอย่างแท้จริง ซึ่งจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้อการขั้นสูงขึ้นในความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้นำจะยกระดับผู้ตามให้ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า (Better selves)

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Burn มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่องกัน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass (Transformational Leadership)

Bass ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีแนวคิดจากทฤษฎีของ Burn ซึ่งแนวคิดเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขา มีขัดแย้งกับแนวคิดของ Burn ซึ่ง Bass เสนอว่าภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะคือความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่คนละมิติแยกจากกัน ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำร่วมกันทั้ง 2 ลักษณะคือ ความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะแสดงออกมาในทิศทางใดมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังนี้ (พนัชร พงาม, 2559)

- 1) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของสังคม
- 2) สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และวัฒนธรรมองค์กร
- 3) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะ ความสนใจของแต่ละบุคคล

นอกจากนี้ Bass ยังพยายามค้นหาองค์ประกอบอื่นของภาวะผู้นำทั้งสองแบบ โดยระบุรายละเอียดของภาวะผู้นำให้กว้างกว่าแนวคิดของ Burn ซึ่งแนวคิดทั้งสองทฤษฎีมีความแตกต่างกันในด้านการใช้เหตุผล และข้อสันนิษฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือแนวคิดของ Burn มุ่งเน้นการพิจารณาว่าบุคคลนั้นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลประโยชน์ได้อย่างไร ในขณะที่แนวคิดของ Bass มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ความคิด และความรู้สึกไว้วางใจของผู้ตาม เพื่อให้เกิดความจงรักภักดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักจูงให้ผู้ตามสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวัง ชักจูงให้เห็นตระหนักรู้ถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร เปลี่ยนแปลงวิธีคิดของผู้ตามทำให้เกิดความคาดหวังว่าสามารถสร้างผลงานที่มีคุณค่าให้กับองค์กร และสามารถทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เกิดความคาดหวัง (Bryman ,1993) นอกจากนี้แนวคิดของ Bass ได้เปลี่ยนแปลงนิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดย Bass เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มี นอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา, การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ Bass ได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า Burns และ Bass ยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบ ซึ่งผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการประกอบด้วย (Bryman ,1993)

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม (Role modeling) ทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา เคารพยกย่องแล้วเกิดความไว้วางใจ ผู้ตามจะพยายามเรียนรู้ เกิดการเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) คือการที่ผู้นำจะต้องทำเพื่อให้บรรลุถึงคุณสมบัตินี้ นั่นคือจำเป็นต้องมีแนวคิดหรือนิวิสัยทัศน์ และทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่น ผู้นำจะสามารถในการสถานการณ์ได้ทุกสถานการณ์ ทำให้ผู้ตามเกิดความยอมรับนับถือ และผู้นำจะเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินงาน ไม่ใช่อำนาจเพื่อประโยชน์ของตนเอง มุ่งเน้นที่จะปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดคุณค่าแก่ผู้อื่นและเกิดคุณค่าแก่องค์การ ผู้นำจะทำให้เห็นถึงความความมุ่งมั่นในความคิดหรืออุดมการณ์ของตนเอง และทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจและความพยายามเป็นกลุ่ม โดยมีจุดมุ่งหมายที่มีเหมือนกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องรักษาอิทธิพลของตนเอง ในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำมีความสามารถในการทำให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม การให้กำลังใจด้วยคำพูดและการกระทำกระตุ้นให้เกิดขวัญกำลังใจของทีม โดยการสร้างเจตคติในด้านที่ดีให้กับผู้ตาม โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความแน่วแน่ที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จและสามารถดำเนินงานได้เป้าหมายขององค์การได้ นอกจากนี้และยังต้องเสียสละตนเพื่อแสดงให้เห็นถึงการมีเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์การ ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลและทำให้เกิดการกระตุ้นการใช้ปัญญาในการคิดสร้างสรรค์

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการผลักดันผู้ตามให้เกิดความคิดใหม่ๆ และมีความสร้างสรรค์ โดยให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นของผู้ตาม เพื่อให้เกิดการคิดและแนวทางการแก้ไขปัญหาในรูปแบบใหม่ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นใน โดยผ่านการแก้ไขปัญหาที่เป็นระบบ ทำให้เกิดความคิด และมีการริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำต้องมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา แนวทางการแก้ปัญหา มุ่งเน้นการพิจารณาถึงลักษณะโดยธรรมชาติของปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น เพื่อให้ใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหา มีจิตสำนึกในการจัดอันดับความสำคัญของงาน ใช้สติปัญญาเพื่อแก้ไขปัญหา ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการที่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาส และสิ่งที่ท้าทายที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน แม้ว่าจะมีอุปสรรคมากมายแต่ผู้นำต้องแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างย่อมมีทางแก้ไข ถ้าหากได้ความร่วมมือร่วมใจของผู้นำและผู้ตามในการแก้ปัญหาจะทำให้สามารถผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาทักษะของผู้ตามในการที่จะเห็นคุณค่าของการแก้ไขปัญหา

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำที่มีการเอาใจใส่ผู้ร่วมปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล จะทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมีความสำคัญและมีคุณค่า เพื่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำต้องเอาใจใส่ในความต้องการของแต่ละบุคคล ต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ยอมรับและเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยการเปิดโอกาสสำหรับการเรียนรู้ในเรื่องใหม่ สร้างจัดเตรียมสภาพแวดล้อมของการให้การสนับสนุนเพื่อความสัมฤทธิ์ผลและการพัฒนาศักยภาพของแต่ละคน นอกจากนี้ผู้นำต้องผลักดันให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้การสนับสนุน และผู้นำต้องมีการมีพูดคุย สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ผู้นำจะรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และคำนึงถึงความรู้สึกผู้ร่วมงาน มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และผู้นำจะมีการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ โดยผู้นำจะดูแล แนะนำ และให้คำปรึกษา

ดังนั้นผู้นำขององค์กร ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติเด่นชัดเจนนั่นคือ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้มีความสามารถ มีทักษะทั้งด้านการพูดเพื่อสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร สามารถทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความศรัทธา จนเกิดความเชื่อมั่นและปฏิบัติตามผู้นำ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารองค์กรต้องรู้จักสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรให้สามารถร่วมมือกันทำงานอย่างมีความสุข และสามารถแสดงวิสัยทัศน์กว้างไกลที่จะบริหารองค์กรของตน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นธรรมในการบริหารงาน อันจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากร เพื่อให้เกิดความทุ่มเทในการทำงาน ทำให้เกิดงานที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร โดยการศึกษาปัจจัยการบริหารคุณภาพองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร จึงนำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass เนื่องจาก มีการบรรยายละเอียดของภาวะผู้นำให้กว้างกว่าแนวคิดของ Burn และมุ่งเน้นการพิจารณาว่าถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลประโยชน์ที่เกิดจากสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ความคิด และความรู้สึกไว้วางใจของผู้ตาม เพื่อให้เกิดความจงรักภักดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักจูงให้ผู้ตามสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวัง ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นกับองค์กรในระยะยาว

2.4.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงคุณสมบัติของผู้นำที่พึงมีตามแนวคิดของ Koontz, O'Donnell and Wehrich ประกอบด้วย (พนัชร พงงาม, 2559)

1) ความสามารถในการใช้อำนาจ ซึ่งเป็นความสามารถของบุคคลที่สามารถใช้อำนาจให้บุคคลอื่นกระทำตาม

2) ความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ ในด้านความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ และสามารถใช้ความสามารถของผู้นำทำให้เกิดแรงจูงใจ และเกิดความรู้สึกเต็มใจในการปฏิบัติตามผู้นำ

3) การกระตุ้นให้ผู้ตามได้แสดงออกถึงศักยภาพ ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มความสามารถ รวมถึงความจงรักภักดี และการอุทิศตนเพื่อสนับสนุนความต้องการของผู้นำ

4) ความสามารถในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำ รวมถึงความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

นอกจากนี้ความสามารถที่สำคัญขององค์การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leadership as Competency) ประกอบไปด้วย

1) คุณภาพและคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits and Qualities): ผู้นำควรมีความเชื่อมั่นและความมั่นใจในตัวเองในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มีทักษะในการเข้าสังคม มีความซื่อสัตย์ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ มีความสามารถในการสื่อสาร นอกจากนี้ยังรวมถึงผู้นำควรมีความสามารถในการเรียนรู้ และจดจำ

2) การใช้เวลาในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ (Time Span of Discretion): ผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการจัดการกับเวลาให้เพียงพอต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และสามารถตัดสินใจได้อย่างถี่ถ้วน

3) การจัดการสถานการณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน (Maintaining Best Fit): ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้นำสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสม โดยมีนโยบายที่ยืดหยุ่น การมอบอำนาจในการคิดและตัดสินใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดกระบวนการที่คล่องตัว ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

4) การพัฒนาบุคลากรจากศักยภาพที่แท้จริง (Identifying and Developing Potential): ตามปกติแล้วการประเมินความสามารถของบุคลากร มักจะประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของแต่ละบุคคล โดยการประเมินผลการทำงานจากในอดีตและปัจจุบัน เพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้ว่าควรมีการพัฒนาในด้านใดเพิ่มเติม แต่แท้จริงแล้วผู้นำควรประเมินจากความสำเร็จผลงานในอนาคต โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์และความสามารถพิเศษที่แตกต่างจากบุคคลอื่น เพื่อคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมเข้ามาในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ เพื่อให้ได้ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

5) ความสามารถในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ (Motivating and Providing Inspiration): ผู้นำควรมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม และกระตุ้นให้เกิดความอยากมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

6) การให้ความสนใจต่อรายละเอียด (Paying Attention to Details): ผู้นำควรมีความสนใจในรายละเอียดของงาน และมีความเข้าใจงานอย่างแท้จริง

7) การจัดการความสามารถหลัก (Managing Core Competences): ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการความสามารถหลักขององค์กร ประกอบไปด้วย การจัดการฐานความรู้ การจัดการความสามารถหลักขององค์กร การจัดการพลวัตเทคโนโลยี การจัดการพลวัตนวัตกรรม การจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุปว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วยความสามารถในการใช้อำนาจ ความเข้าใจในธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์ และมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้เกิดความสนใจในการใช้ความสามารถที่มีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ดีและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน

2.4.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จขององค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อพฤติกรรมกรรมการดำเนินงานของบุคลากร เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่ดูแล ควบคุมการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

พนัชกร พงงาม (2559) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรมีความหลากหลายของบุคลากร เมื่อต้องมาอยู่ร่วมกันในองค์กร ผู้นำมีหน้าที่ต้องดูแลและให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานน้อยที่สุด โดยผู้นำจะต้องดำเนินการวางแผน การบริหารบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประเมินผลงานเพื่อนำไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และผู้นำต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างวิสัยทัศน์และอธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจและความสำคัญในส่วนงานที่แต่ละคนเป็นผู้ดูแล นอกจากนี้จะยังเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเต็มใจในการดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์สำคัญที่เกิดขึ้น คือผู้ปฏิบัติงานรู้จักการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ผู้นำจะสร้างวัฒนธรรมค่านิยม แนวคิด แนวทางปฏิบัติที่ทำให้เกิดการรับรู้ร่วมกันแบบเดียวกัน ทำให้ผู้นำสามารถบริหารงานได้ง่ายขึ้น

ความสำคัญของภาวะผู้นำและเหตุผลในการศึกษาผู้นำ

1. องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีหน้าที่วางแผน สั่งการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานขององค์กร และสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. ผู้นำเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงาน แต่คนทุกคนไม่สามารถเป็นผู้นำได้ทุกคน เนื่องจากบุคคลที่จะเป็นผู้นำได้ต้องมีคุณสมบัติพิเศษ มีพฤติกรรมเฉพาะตัว

3. บุคลิกภาพของผู้นำ เกิดขึ้นจากการเรียนรู้และประสบการณ์

4. องค์การที่มีผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้ผลของการดำเนินงานล้มเหลว ซึ่งสามารถดูได้จากประสิทธิผลของผลผลิต เนื่องจากภาวะผู้นำจะพยายามใช้อิทธิพลของตนในการกระตุ้น และผลักดันให้ผู้อื่นมีความกระตือรือร้นในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่ผู้นำต้องการ ดังนั้นการมีผู้นำที่ดีจะส่งผลให้ผลของการดำเนินงานประสบความสำเร็จ

โดยสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงบริหารทุกระบบ ทุกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถ ให้เกิดการสร้างอิทธิพลในการบริหารจัดการดำเนินงาน สามารถเข้าใจและครอบคลุมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในผู้นำ

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม (Training)

มีผู้ให้คำนิยามความหมายของการฝึกอบรมไว้อย่างมากมาย ขึ้นอยู่กับว่ามองแนวคิดของการฝึกอบรม (Approach) ใด แต่ไม่ว่าการฝึกอบรมตามแนวคิดใดก็ตาม วัตถุประสงค์หลักของการฝึกอบรมคือ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความรู้ และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้มีความหมายและแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

2.5.1 ความหมายของการฝึกอบรม

ภานุวัฒน์ แสงทอง (2557) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่เพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ หรือความชำนาญของบุคลากรให้มีเทคนิควิชาการในการทำงาน เพื่อให้เกิดทักษะใหม่หรือพฤติกรรมใหม่ในการทำงาน หรืออีกนัยหนึ่งการฝึกอบรมคือ การพัฒนาฝึกฝนบุคลากรให้เหมาะสมกับการทำงาน

Blanchard and Thacker (2007) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง ระบบการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ดีขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมทั้งปัจจุบันและอนาคต

Goldstein and Ford (2002) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง ทักษะการเรียนรู้ เป็นกฎระเบียบ หรือแนวคิดทัศนคติที่มีแบบแผน เพื่อให้เกิดผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรที่ได้รับเลือกเพื่อให้เข้ามาปฏิบัติงานนั้นต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถขั้นพื้นฐานที่จะพัฒนาเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

สักรินทร์ อยู่ผ่อง, อัครรัตน์ พูลกระจ่าง และปราโมช ธรรมกรณ์ (2561) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึงวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะและเจตคติที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

Harbison and Myers (1998) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการในการใช้ความรู้ (Knowledge) ทักษะในการทำงาน (Skill) และ ความสามารถ (ability) ของบุคคลในองค์การ

วิชิต สุรัตน์เรืองชัย (2534) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งในระยะเวลาที่ไม่นาน โดยทั่วไปมักเกิดการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหา หรือความต้องการของหน่วยงานเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ให้กับบุคลากรของหน่วยงาน

เบญจวรรณ ชีวานนท์ (2561) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึงวิธีการเรียนรู้บางอย่างหนึ่ง ซึ่งมุ่งเน้นให้ผู้ที่ได้รับการฝึก เกิดการเรียนรู้และทักษะจนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยมุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ

สมคิด บางโม (2557) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้าน โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) เพื่อที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีผลการทำงานที่ดี ทำให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเพิ่มความสามารถทำให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วรวรรณ ศรียาภัย (2554) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และปรับเจตคติขึ้นเป็นไปในทางที่ดีขึ้นให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ และทำให้บุคลากรเกิดความรู้อิ่มใจ เพิ่มคุณค่าให้กับตัวเอง

กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่ให้ผู้บุคลากรในองค์การได้รับความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และได้รับการพัฒนาทักษะ ทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานปัจจุบัน โดยการเรียนรู้หรือฝึกฝน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบด้วยความชำนาญ

2.5.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การธุรกิจ เพื่อให้เตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งการดำเนินธุรกิจจะขับเคลื่อนไปได้ต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ และปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ คือ คนในองค์การ ดังนั้นการพัฒนาคนในองค์การหรือบุคลากรขององค์การ ด้วย “การฝึกอบรม” ด้วยจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เกิดประสบการณ์ จนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในส่วนของความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติ ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดการฝึกอบรมนั้นจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ให้กับองค์การได้เพียงใดขึ้นอยู่กับ การกำเนิการจ้ดกาด้านการบริหารงานกระบวนการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งยังรวมถึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมวางแผนตั้งแต่เริ่มต้น รวมถึงกระบวนการในแต่ละขั้นเพื่อที่จะช่วยเอื้ออำนวยในกำหนดหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น (Blanchard and Thacker, 2007)

การออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Designing Effective Training)

กระบวนการออกแบบการฝึกอบรม มีกระบวนการ 7 ขั้นตอน ได้แก่การประเมินความต้องการ การเตรียมความพร้อมพนักงานในการฝึกอบรม สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ การถ่ายโอน การฝึกอบรม การวางแผนการพัฒนาและการประเมินผล การเลือกวิธีการฝึกอบรม และการประเมินผล ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามขั้นตอนต่อไปนี้ (สุรชนี เคนส์โพธิ์, 2561)

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความต้องการ รวมถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยทราบวัตถุประสงค์ ความจำเป็น และความเร่งด่วนของการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมความพร้อมพนักงานในการฝึกอบรม สามารถทำได้ 2 ลักษณะคือการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน และทักษะพื้นฐานความจำเป็นของการฝึกอบรม

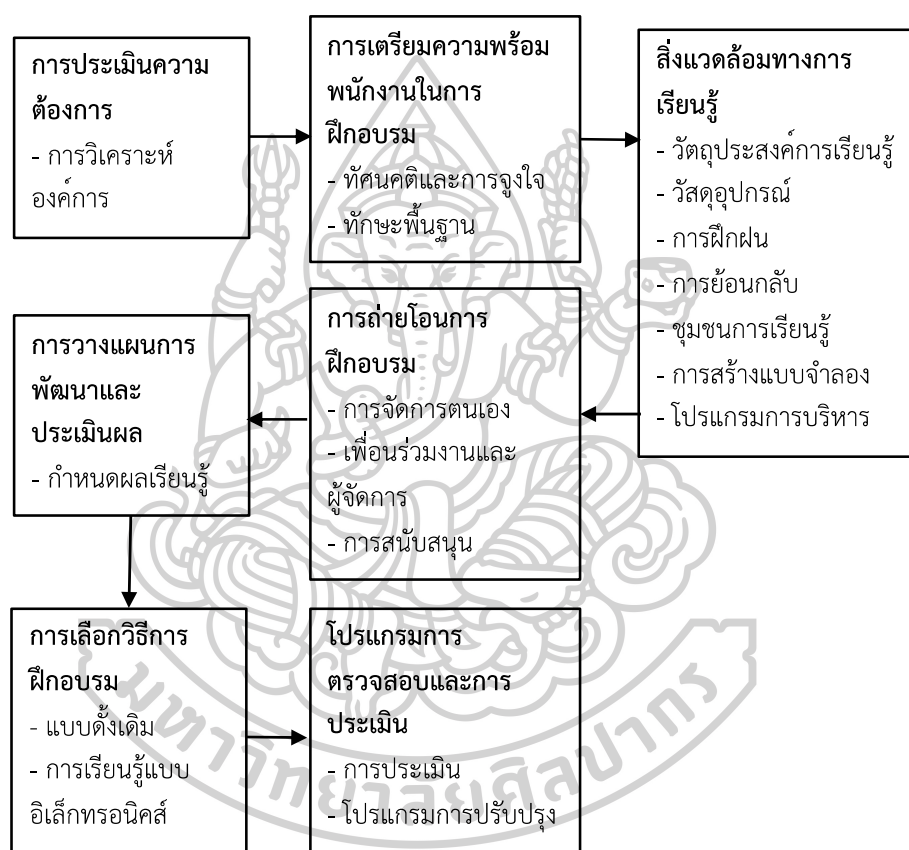
ขั้นตอนที่ 3 สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ เป็นสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ที่มีคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 ข้้นถ่ายโอนการฝึกอบรม การประยุกต์ให้เข้ากับเนื้อหางานที่รับผิดชอบ ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับผู้สอนที่จะต้องเข้าใจในการปรับปรุงการทำงาน

ขั้นตอนที่ 5 การวางแผนการพัฒนาและการประเมินผล ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นผลลัพธ์ในการฝึกอบรมเช่นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเพิ่มพูนความรู้และทักษะ ในการเลือกวิธีการฝึกอบรมต้องวิเคราะห์ถึงผลลัพธ์ที่ได้กับงบประมาณที่ต้องใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่คุ้มค่ามากที่สุด

ขั้นตอนที่ 6 การเลือกวิธีการฝึกอบรม การเลือกเครื่องมือในการฝึกอบรมต้องอยู่บนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ แบ่งออกเป็นวิธีการแบบดั้งเดิมและการเรียนรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผล เป็นการประเมินโครงการการฝึกอบรม เพื่อทำการพัฒนาการเรียนรู้อย่างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร



ภาพที่ 2 แสดงกระบวนการออกแบบการฝึกอบรม

ที่มา: สุรัชณี เคนสุโพธิ์ (2561) (ดัดแปลงมาจาก Raymond A. Noe, 2005: 6)

ในการนำระบบบริหารคุณภาพมาใช้ในกระบวนการผลิตเพื่อให้ บุคลากรภายในโรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลงานที่มีคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ และเพิ่มความขีดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในเรื่องระบบคุณภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการด้านการฝึกอบรม ที่เข้มข้นและมีความต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการทำงานที่ถูกหลักการ โดยเฉพาะโรงงานอุตสาหกรรมที่มีการนำเทคโนโลยี

เข้ามาประยุกต์ใช้ บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามการจัดการคุณภาพขององค์กร โดยจะส่งผลให้องค์กรได้รับความน่าเชื่อถือจากลูกค้ามากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังลดข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่อาจจะทำให้สูญเสียรายได้ในอนาคต (ธันธวัช เหลือชม, และ ชลธิศ ดาราวงษ์, 2563)

2.5.3 ความสำคัญของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารองค์กร ที่จะช่วยให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ทำให้ธุรกิจสามารถอยู่ดำรงอยู่ได้ในทุกสภาวะการณ์ การฝึกอบรมจึงนิยมถูกนำมาแก้ปัญหาเมื่อเกิดกับคน งาน และองค์กรได้ ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถประยุกต์ ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถ โดยสามารถสรุปความสำคัญของการฝึกอบรมสรุปได้ดังนี้ (สุรัชณี เคนสุโพธิ์, 2561)

1. องค์กรมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญเพื่อมาพัฒนางาน และองค์กร จึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ เท้าทันกับนวัตกรรมใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร
2. องค์กรต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เพราะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีความทันสมัยและก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว การฝึกอบรมจะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และทำให้ไม่ขาดแคลนพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ เนื่องจากองค์กรมีความพร้อมเกี่ยวกับศักยภาพในการปฏิบัติงานรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ
3. องค์กรมีความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่มสูงขึ้น เพื่อสร้างผลกำไรสูงสุดในการดำเนินธุรกิจ เพื่อความอยู่รอดและเป็นองค์กรชั้นนำของธุรกิจ เป็นที่ยอมรับในสังคม และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร
4. องค์กรจำเป็นต้องฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเก่าและพนักงานที่เข้ามาใหม่ให้เกิด ความรู้ ทักษะ และความชำนาญกับอุปกรณ์เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ท่ามกลางสถานการณ์ที่เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรง
5. องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมในการขยายกิจการและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การฝึกอบรมจะเป็นการเตรียมความพร้อมในรองรับการขยายธุรกิจ และการลงทุน
6. องค์กรจำเป็นต้องรักษาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะไว้ ให้อยู่ในองค์กร จึงจำเป็นต้องมี การฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ

ให้กับพนักงานให้เกิดความมั่นใจและเชื่อมั่นในองค์กร เมื่อพนักงานมีความมั่นใจย่อมทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

7. การฝึกอบรมสามารถช่วยลดต้นทุนที่เกิดจากความผิดพลาด และอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในการทำงาน จึงจ การพัฒนาพนักงานทั้งเก่าและพนักงานใหม่ ให้มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญในการทำงาน รวมทั้งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

8. เมื่อองค์กรรับพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน พนักงานใหม่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร

9. องค์กรต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ เมื่อพนักงานปฏิบัติงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลาที่นาน ย่อมเกิดการขาดความกระตือรือร้นในการคิดสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

2.5.4 ผลลัพธ์ของการฝึกอบรม

เตือนใจ ศรีชะภา และณัฐพงษ์ ฉายแสง ประทีป (2561) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องจัดทำให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงวิธีการทำงานอย่างแท้จริง นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความชำนาญให้กับบุคลากรเพื่อทำให้การปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยการฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดผลลัพธ์ต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กรดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาในด้านทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากร นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนาด้านเจตคติของบุคลากร เนื่องจากการฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงคุณสมบัติที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งช่วยส่งเสริมให้การทำงานทำได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งทำให้ได้ผลผลิตที่สูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่เพิ่มทักษะ ประสิทธิภาพ ความชำนาญของการดำเนินงาน ทำให้ช่วยลดเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ แต่ยังคงได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพเช่นเดิม นอกจากนี้ยังรวมถึงการลดเวลาที่จะต้องใช้ในการพัฒนาพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีมาตรฐาน

3. ช่วยลดต้นทุนในการผลิต ลดปริมาณของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตที่ไม่ได้มาตรฐาน เมื่อลดต้นทุนดังกล่าวแล้วจะส่งผลให้เกิดกำไรจากผลการดำเนินงานที่มากขึ้น

4. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ลดอัตราการลาออกของพนักงาน หรือปัญหาอื่น ๆ ของพนักงานที่เกิดขึ้น ที่บั่นทอนประสิทธิภาพของการทำงาน เนื่องจากเกิด

การฝึกอบรมจะทำให้เกิดเจตคติที่ดีต่อการทำงานในองค์กร ทำให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี และสามารถลดปัญหาการลาออกได้

5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า จากการช่วยกันปรับปรุงกระบวนการให้บริการหรือส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า

6. ช่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมพนักงานจะช่วยแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตในเรื่องของการขาดแคลนพนักงานจากปัญหาต่าง ๆ ซึ่งการฝึกอบรมจะช่วยองค์กรในเรื่องของกำลังทดแทน ที่สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้กรณีที่เกิดปัญหาขึ้น เช่น ปัญหาพนักงานลาออกจากงาน พนักงานบางส่วนเกษียณอายุ เป็นต้น

7. ช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากรก่อนที่จะขึ้นไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น การฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรที่ได้ตำแหน่งใหม่ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งใหม่ที่ได้อย่างเหมาะสม

8. ช่วยลดปัญหาขององค์กรในเรื่องของความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี และวิธีการทำงาน การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ เท่าทันต่อยุคสมัย สามารถปรับตัวได้ทันต่อเทคโนโลยีต่าง ๆ สามารถช่วยพัฒนาองค์กรให้ปรับเปลี่ยนได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความสามารถในการแข่งขันกับผู้อื่นได้ช่วยให้การประกาศใช้ข้อบังคับหรือประกาศใช้ขององค์กร ได้รับการแก้ไขและร่างขึ้นใหม่ได้อย่างราบรื่น

10. ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร รวมถึงช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของบุคลากรให้มีความมั่นใจ มีทักษะความรู้ที่เพิ่มมากขึ้น อันนำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าต่อองค์กร

นอกจากนี้ สรุขินี เคนสุโพธิ์ (2561) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาประชากรและบุคลากร ซึ่งทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรดังต่อไปนี้

1) การฝึกอบรมช่วยป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง

2) การฝึกอบรมเป็นวิธีช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว โดยการสร้างเสริมความรู้เกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาและฝึกปฏิบัติการแก้ไขปัญหานั้น ๆ

3) การฝึกอบรมช่วยลดรายจ่าย เนื่องจากเป็นการจัดในระยะเวลาไม่นาน ภายในงบประมาณที่กำหนดและได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์

4) การฝึกอบรมเป็นวิธีที่จะช่วยให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้เพิ่มเติมประสบการณ์ใหม่ ๆ

5) การฝึกอบรมเป็นวิธีที่ก่อให้เกิดความสามัคคีเนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสในการปฏิสัมพันธ์ ทำให้ได้แลกเปลี่ยนมุมมองของบุคคลอื่น ได้แก้ไขปัญหาร่วมกัน

6) การฝึกอบรมเป็นวิธีที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเชื่อมั่น กล้าที่จะเผชิญปัญหาและอุปสรรค

7) การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สนับสนุนให้เกิดการศึกษาอยู่เสมอ

สรุปได้ว่าประโยชน์ของการฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากมีความรู้และทักษะที่มากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน รวมถึงการสร้างผลงานที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งเป็นการรองรับกับการทำงานในปัจจุบันและเตรียมพร้อมให้บุคลากรสามารถนำความรู้ต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากสถานการณ์มีการปรับเปลี่ยน และการผลิตสินค้าบริการมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2.6 การพัฒนาสมมติฐาน

สำหรับการพัฒนาสมมติฐานและกรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร จากการศึกษาที่ผ่านมาเพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มและหลักฐานสำหรับการพัฒนาสมมติฐาน และ หลังจากนั้นจึงนำไปสร้างกรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัยนี้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.6.1 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และประสิทธิผลขององค์กร (Effectiveness of Organization)

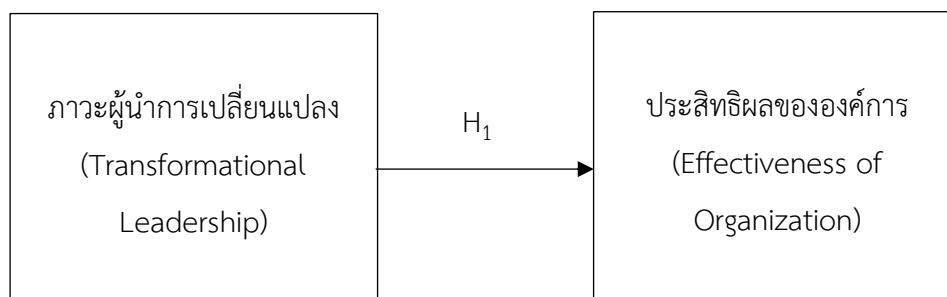
ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว เพื่อเตรียมพร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและการเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมปฏิบัติงาน ผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจทำให้เกิดความเชื่อในความสามารถของตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายได้ รวมถึงการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เกินความคาดหวังปกติ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะส่งผลโดยตรงกับประสิทธิผลขององค์กร (Rehman & Waheed, 2012)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลขององค์กร มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมา อาทิ การศึกษาของพรเทพ โฆษิตวรวิทย์, ธรรมนิตย์ วราภรณ์ และวีระศักดิ์ จินารัตน์ (2563) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์กรบริหารส่วนตำบล ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 โดยทำการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลขององค์กรบริหารส่วนตำบล ขององค์กรบริหาร

ส่วนตำบล ซึ่งผลการศึกษาพบว่าลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ในขณะที่ประสิทธิผลองค์การมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน เมื่อนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่าทั้งตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลองค์การมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกระดับน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับการศึกษาของณัฐกานต์ ปิ่นเกษร และมะดาโอะ สุหลง (2562) โดยทำการศึกษาระยะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารองค์การส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่าโดยทำการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหารองค์การส่วนท้องถิ่น จ.นครปฐม ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหารองค์การส่วนท้องถิ่น จ.นครปฐม ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับกานติมา พงษ์นัยรัตน์ (2563) โดยทำการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่จังหวัดระยอง ซึ่งทำการศึกษาเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจากองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในระดับบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์โดยภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กัน และอยู่ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูง แต่ในขณะเดียวกันผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำก็จะมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่ำด้วย

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และประสิทธิผลขององค์การ (Effectiveness of Organization) พบว่า ผลการศึกษาส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่า องค์การที่มีผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลกับประสิทธิผลขององค์การ กล่าวคือผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง จะส่งผลให้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การสูงเช่นเดียวกัน ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทขององค์การเอกชนที่เกี่ยวข้องทางด้านการผลิตในประเทศไทยเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์การของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 1 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการประสิทธิผลขององค์การ



ภาพที่ 3 แสดงสมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ

2.6.2 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

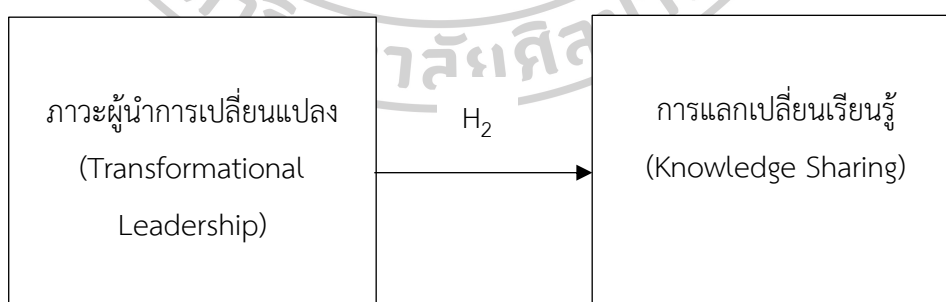
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ โดยที่องค์การสามารถปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการวิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ต่อผู้ที่ได้รับการแลกเปลี่ยนเป็นสิ่งที่ทำให้เกิด นวัตกรรม การต่อยอดแนวคิดที่ส่งผลให้สำเร็จในกิจกรรมนั้น ๆ (ไพโรจน์ ชลารักษ์, 2551) ซึ่งบุคคลสำคัญที่มีส่วนผลักดันและสนับสนุนให้องค์การเกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนให้เกิดการยกระดับความรู้ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัวบุคคล และจะถูกแสดงออกเป็นความรู้ชัดแจ้ง โดยพยายามผลักดันในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้พนักงานได้มีความพยายามให้เกิดผลงานที่สูงขึ้น คือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Han, Seo, Yoon, and Yoon, 2016)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมา อาทิ การศึกษาของ Son, Phong and Loan (2020) ในการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ การดำเนินงานและการเงินในบริษัทจีน ซึ่งผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนรู้อย่างเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Xiao, Zhang

and Ordóñez de Pablos (2017) ในการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีผลกระทบเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Yin , Ma, Yu, Jia and Liao (2019) เพื่อทำการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อศึกษาอิทธิพลของ 4 มิติความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานในประเทศจีน ผลการศึกษาพบว่าผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) มีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับมาก

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) พบว่า ผลการศึกษาส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร กล่าวคือผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงอิทธิพลกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรประสิทธิผล ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทขององค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้องทางด้านการผลิตในประเทศไทยเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขององค์กรของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 2 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้



ภาพที่ 4 แสดงสมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.6.3 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

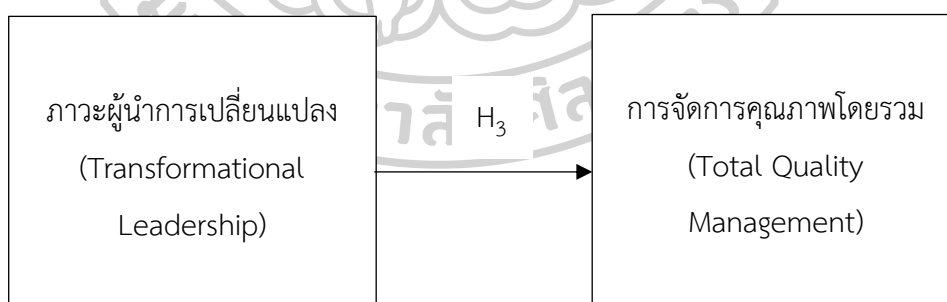
มีผลการศึกษาจากหลายงานวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเป็นส่วนที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการคุณภาพโดยรวม นอกจากนี้การศึกษาเชิงประจักษ์ได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการคุณภาพโดยรวม ขององค์กร นอกจากนี้ยังมีการระบุถึงหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องเป็นผู้นำการเคลื่อนไหวเพื่อคุณภาพ หรือกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์และภารกิจขององค์กร ค่านิยมและหลักการที่จะสร้างแรงบันดาลใจในแนวทางการจัดการที่มุ่งเน้นด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม (Rui, Emerson and Luis, 2010)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการคุณภาพโดยรวม ขององค์กร มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมา อาทิ การศึกษาของ Rahman, Nor, Wahab and Suliman (2020) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษากับคุณภาพของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตลอดจนถึงระบุผลกระทบของแนวทางการจัดการคุณภาพโดยรวม เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสอง จากผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามีความสัมพันธ์กับการจัดการคุณภาพโดยรวม ขององค์กร เมื่อนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่าทั้งตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน และการจัดการคุณภาพโดยรวม มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกระดับน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับการศึกษา Maquieira, Tari, Molina-Azorin (2020) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการคุณภาพโดยรวม และความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการคุณภาพโดยรวม ของโรงแรมระดับ 5 ดาวในสเปน เพื่อวิเคราะห์ความสำคัญของความเป็นผู้นำและคุณภาพการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม ผ่านอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) มีอิทธิพลกับกลยุทธ์ การบริหารจัดการคนและการบริหารจัดการกระบวนการ ผ่านวิสัยทัศน์และค่านิยม การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน และการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาทิพวัลย์ ชันทิพย์ และวรกาญจน์ สุขสดเขียว (2562) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต10 ผลจากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีความสัมพันธ์ในระดับสูง แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวก กล่าวคือหากผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง ก็จะมี

ผลต่อการบริหารระบบคุณภาพที่สูงตามไปด้วย และในทางกลับกันหากผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงต่ำ ก็จะมีผลต่อการบริหารระบบคุณภาพที่ต่ำตามไปด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นไปตาม สมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 มีความสัมพันธ์กัน ผลการศึกษาอาจเกิด เนื่องจากผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการ โดนการใช้ความรู้ความสามารถในการวางแผน งาน ร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และได้ทิศทางการจัดการศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ อีกทั้ง ผู้บริหารยังมีคุณลักษณะสำคัญในการการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ของบุคลากร

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และการจัดการคุณภาพโดยรวม (Quality Management) พบว่า ผลการศึกษาส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีผู้บริหารมีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง จะช่วยสนับสนุนให้การจัดการคุณภาพโดยรวม สามารถบริหารจัดการได้ดี และทำได้ อย่างเป็นระบบ ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้มี จุดมุ่งหมายที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทของ องค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้องทางด้านการผลิตในประเทศไทยเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงกับการจัดการคุณภาพโดยรวม ขององค์กร ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัย นี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 3 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพ โดยรวม



ภาพที่ 5 แสดงสมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม

2.6.4 ความสัมพันธ์ของการฝึกอบรม (Training) และการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

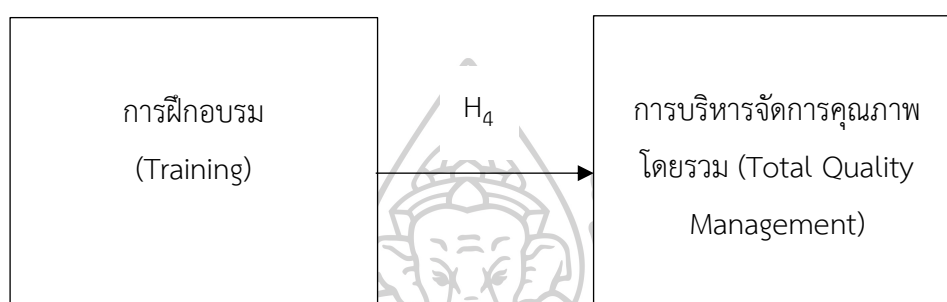
การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ ถือได้ว่าการฝึกอบรมนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารองค์การ ซึ่งการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้รับความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และได้รับการพัฒนาทักษะ ทักษะคนที่จำเป็นในการทำงานปัจจุบัน โดยการเรียนรู้หรือฝึกฝน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบด้วยความชำนาญ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องสนับสนุนด้านการฝึกอบรมพนักงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการทำงานที่เป็นระบบ (สุรชณี เคนสุโพธิ์, 2561)

ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรม และการจัดการคุณภาพโดยรวม ขององค์การ มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมา อาทิการศึกษาของ Altunay (2016) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการฝึกอบรมกับการจัดการคุณภาพโดยรวม ขององค์การ ต่อการรับรู้ของครูเกี่ยวกับคุณภาพของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการฝึกอบรมกับการจัดการคุณภาพโดยรวม ต่อความรู้สึกของครู ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์ และปัญญา ศิริโชติ (2563) ซึ่งพบว่าผลการวิจัยพบว่า การใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเชิงคุณภาพของหัวหน้ากลุ่มการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า หัวหน้างานจะต้องมีการพัฒนาเพื่อนำไปใช้ในการจัดการคุณภาพโดยรวม ให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จตามที่กำหนด นอกจากนี้การบริหารเชิงคุณภาพ ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาผ่านการฝึกอบรม เพื่อไปใช้ในการบริหารจัดการงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การบริหารเชิงคุณภาพ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างรอบด้าน ตั้งแต่การวางแผน การควบคุม การตรวจติดตามผล เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ และยังคงสอดคล้องกับผลการศึกษาของพินิจ นามบำรุง และคณะ (2560) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ซึ่งพบว่าความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะของการบริหารเชิงคุณภาพของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เนื่องจากโรงเรียนที่คุณภาพที่ดีนั้นจะต้องอาศัยบุคลากรหลายส่วนที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะสามารถจะส่งผลให้การจัดการคุณภาพโดยรวม เกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรม (Training) และการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) พบว่าผลการศึกษาส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรม จะทำให้ระบบบริหารคุณภาพขององค์การเกิดการพัฒนา สามารถบริหาร

จัดการได้ดีขึ้น ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทขององค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้องทางด้านการผลิตในประเทศไทยเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการฝึกอบรมกับการจัดการคุณภาพโดยรวม ขององค์กร ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 4 : การฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม



ภาพที่ 6 แสดงสมมติฐานที่ 4 การฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม

2.6.5 ความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) และประสิทธิผลขององค์กร (Effectiveness of Organization)

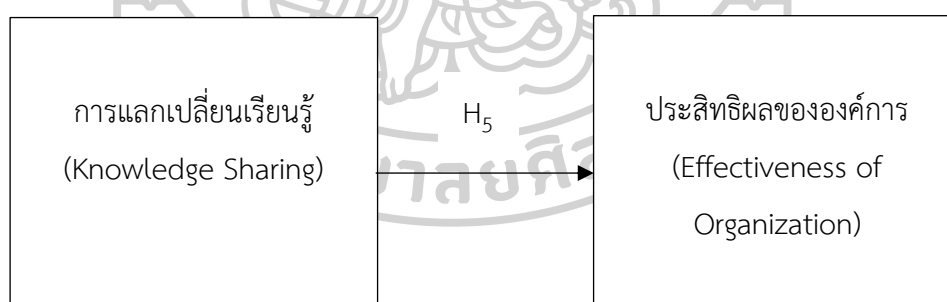
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาความรู้ของคน เนื่องจากปัจจุบันความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงาน เมื่อเกิดความรู้ในแต่ละบุคคลแล้วจะสามารถต่อยอดไปยังการเรียนรู้ในการพัฒนางาน เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ เกิดประสิทธิผลขององค์กรตามที่ตั้งใจไว้ และเป็นการสร้างโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (พัชรินทร์ บุญรอง, 2560)

ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์กรมีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมา อาทิการศึกษาของ Lee (2019) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ความรู้ใหม่ในบริษัทสายการบิน เพราะความรู้และข้อมูลถือเป็นเครื่องมือหลักในการบรรลุผลการปฏิบัติงานสูงและได้เปรียบในการแข่งขัน และทำให้เกิดประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในระดับสูง นอกจากนี้ยังเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันจะเป็นตัวกำหนดความอยู่รอดในระยะยาวของบริษัทสายการบิน โดยการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสิทธิผลขององค์กรของของสมาชิกสายการบิน ซึ่งผลการศึกษาพบว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์กร มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก นอกจากนี้ยัง

สอดคล้องกับการศึกษาของ GHasemian, Aminbeidokhti and Jafari (2020) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การของกลุ่มครูของโรงเรียนในเขตบาโบล ผลการศึกษาพบว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มครู ที่อาศัยความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด และให้ความไว้วางใจกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของกลุ่มการศึกษาของโรงเรียนในเขตบาโบล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Ali, Paris and Gunasekaran (2019) ในการศึกษาปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การในอุตสาหกรรมน้ำมันและก๊าซ ผลการศึกษาพบว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถลดต้นทุน การเติบโตขององค์การ เป็นต้น

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการศึกษาคำความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) และประสิทธิผลขององค์การ (Effectiveness of Organization) พบว่า ผลการศึกษาส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทขององค์การเอกชนที่เกี่ยวข้องทางด้านการผลิตในประเทศไทยเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์การของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 5 : การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ



ภาพที่ 7 แสดงสมมติฐานที่ 5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ

2.6.6 ความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) และประสิทธิผลขององค์การ (Effectiveness of Organization)

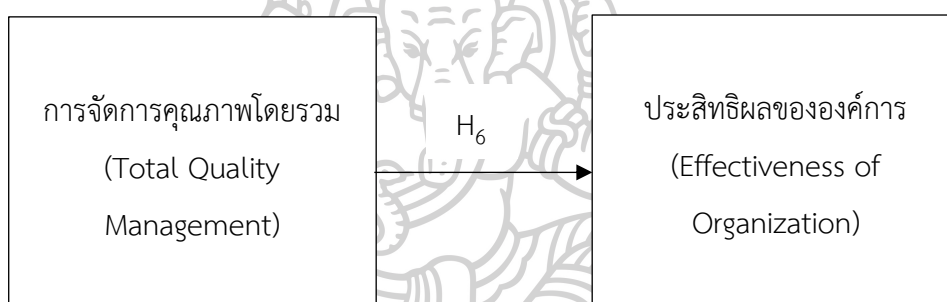
การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมขององค์การเกิดจากการที่บุคลากรในส่วนต่าง ๆ มีความร่วมมือร่วมใจกัน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองได้รับอย่างเต็มความสามารถ โดยที่วัตถุประสงค์หลักของการจัดการคุณภาพโดยรวมคือการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายในอุตสาหกรรมนั้น นอกจากนี้ยังรวมถึงการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การอย่างคุ้มค่า เพื่อผลักดันให้ขับเคลื่อนให้องค์การสามารถบรรลุประสิทธิผลขององค์การให้สำเร็จ เนื่องจากประสิทธิผลขององค์การเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการบริหารองค์การ ที่จะทำให้องค์การจะสามารถดำรงอยู่ได้และมีความมั่นคง (กนกวรรณ อินทร์น้อย, 2553)

ความสัมพันธ์ระหว่างการการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมขององค์การ และประสิทธิผลขององค์การมีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมา อาทิการศึกษาของการศึกษาของประจักษ์ ชูศรี, ทศนา แสงวงศ์ และนิภา ศรีไพโรจน์ (2562) ที่ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอนุบาล ประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวม และประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ทั้ง 6 ปัจจัยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การวางแผนกลยุทธ์ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า การมีส่วนร่วมของทีมงาน การพัฒนาบุคลากร และนวัตกรรมและเทคโนโลยี ตามลำดับ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาดวงใจ หทัยรัตน์ศิริ, สุพธนู ศรีไสย์ และจันทวีภา ตะกลัศ (2563) ผลการศึกษาประสิทธิผลในภาพรวมการบริหารจัดการก่อนและหลังนำระบบบริหารจัดการคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในองค์การพบว่าก่อนนำระบบบริหารคุณภาพองค์การมาไปปฏิบัตินั้นอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการนำมาใช้พบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงขึ้น และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านภาวะผู้นำ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้านกระบวนการดำเนินงาน ด้านการจัดการระบบการจัดการ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้านข้อเท็จจริงเพื่อการตัดสินใจและด้านความสัมพันธ์ของการให้บริการที่ได้รับผลตอบแทนร่วมกัน ตัวบ่งชี้ด้านตามหลักการบริหารคุณภาพหลังจากการนำระบบการบริหารจัดการคุณภาพขององค์การมาใช้มีพัฒนาการสูงขึ้น และสอดคล้องกับผลการศึกษาของอุดมศักดิ์ ชมสุข และสมบุญ สาระพัด (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การเพื่อปรับปรุงผลิตภาพของการผลิตในองค์การ ผลการศึกษาพบว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ 7 หมวดได้แก่ด้านเทคโนโลยีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านพนักงาน ด้านความเร็ว ด้านคุณภาพ ด้านลูกค้า ด้านต้นทุนคุณภาพ และด้านการเงิน กล่าวคือแสดงให้เห็นถึงประโยชน์

จากการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรให้สูงขึ้น

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) และประสิทธิผลขององค์กร (Effectiveness of Organization) พบว่าผลการศึกษาล้วนส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทขององค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้องทางด้านการผลิตในประเทศไทยเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการบริหารคุณภาพขององค์กรของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

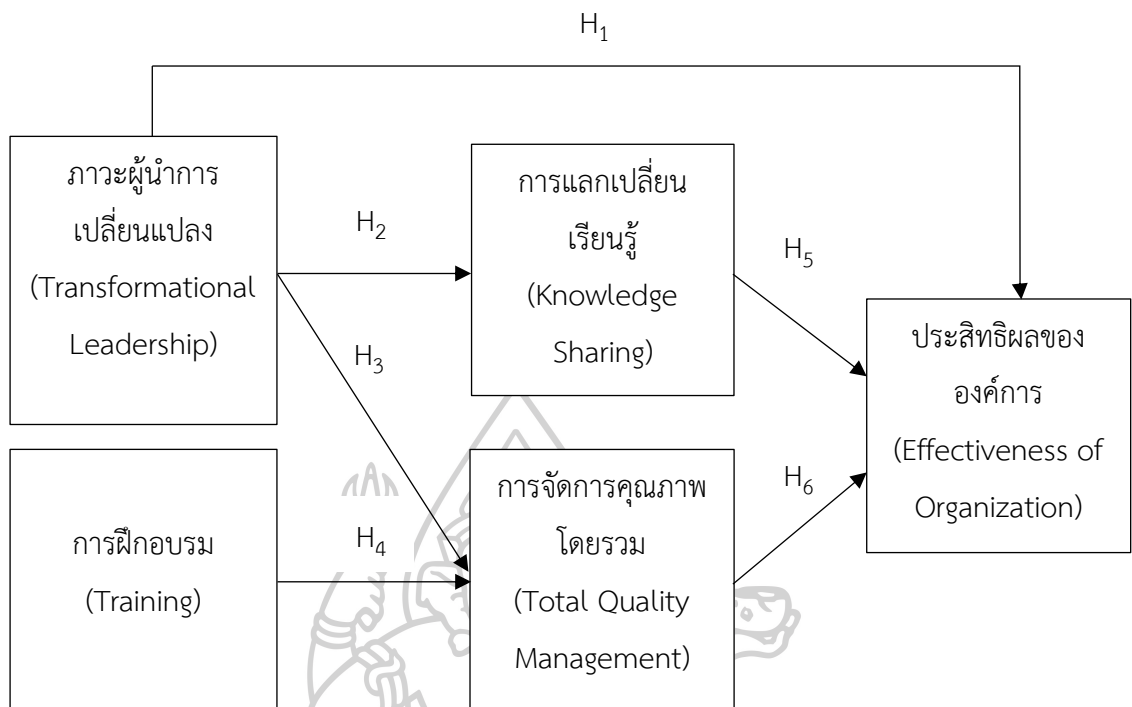
สมมติฐานที่ 6 : การจัดการคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร



ภาพที่ 8 แสดงสมมติฐานที่ 6 การจัดการคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร

2.7 กรอบแนวคิด

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ผู้วิจัยพบหลักฐานเชิงประจักษ์ หรือแนวโน้มที่มีโอกาสเกิดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่จะศึกษาในกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ และนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานทั้งหมดข้างต้น โดยมีพื้นฐานมาจากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการคุณภาพโดยรวม การการฝึกอบรม อันเป็นปัจจัยซึ่งนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรดังต่อไปนี้



ภาพที่ 9 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Model)



บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ผลกระทบของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี” โดยมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี โดยมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 ระยะเวลาการดำเนินงานวิจัย
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยผู้วิจัยได้เลือกประชากรของงานวิจัยนี้จึงเลือกเป็นพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี ซึ่งโรงงานแห่งนี้ประกอบไปด้วย 4 ส่วนงาน แบ่งเป็นพนักงานส่วนงานคุณภาพ จำนวน 215 คน พนักงานส่วนงานวิศวกรรม จำนวน 265 คน พนักงานส่วนงานผลิต จำนวน 390 คน และพนักงานส่วนงานทั่วไป จำนวน 185 คน รวมจำนวนพนักงานทั้งหมดจำนวน 1055 คน (รายงานจำนวนทรัพยากรบุคคลของบริษัท, 2565)

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนประชากร

ส่วนงาน	จำนวนประชากร
ส่วนงานคุณภาพ (Quality Division)	215
ส่วนงานวิศวกรรม (Engineering Division)	265
ส่วนงานผลิต (Manufacturing Division)	390
ส่วนงานทั่วไป (General Affair Division)	185
รวม	1055

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

จากประชากรของการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี จากหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งเป็นจำนวนทั้งสิ้น 1055 คน ซึ่ง การศึกษาในครั้งนี้ จะใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยใช้วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood) ในการประมาณค่า ผู้วิจัยจึงได้ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ กัลยา วาณิชย์บัญชา (2557) ในการหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิเคราะห์หองศ์ประกอบเชิงยืนยันที่ว่า ควรกำหนดขนาดตัวอย่างประมาณ 5-20 เท่าของตัวแปรในโมเดล ขณะที่ Yuan, Wu and Bentler (2011) เสนอแนะว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ SEM ควรอยู่ระหว่าง 300-400 ตัวอย่าง สำหรับงานวิจัยครั้งนี้จึงใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 10 เท่า และตัวแปรสังเกตมี 32 ตัวแปร คิดเป็นจำนวนเท่ากับ 320 กลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่จำนวน 350 คน ซึ่งมีจำนวนมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

3.1.3 การสุ่มตัวอย่าง

ในขั้นตอนแรกผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling Design) โดยคำนวณตามจำนวนตัวอย่างที่เท่ากันของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี ทั้ง 4 ส่วนงาน โดยพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วน

อิเล็กทรอนิกส์แต่ละส่วนงานจะถูกเก็บข้อมูลโดยอิงตามสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างกับจำนวนพนักงาน โดยแบ่งจำนวนเป็นดังนี้

ส่วนงานคุณภาพ (Quality Division) :

$$\frac{215 \times 350}{1055} = 71$$

ส่วนงานวิศวกรรม (Engineering Division):

$$\frac{265 \times 350}{1055} = 88$$

ส่วนงานผลิต (Manufacturing Division) :

$$\frac{390 \times 350}{1055} = 130$$

ส่วนงานทั่วไป (General Affair Division):

$$\frac{185 \times 350}{1055} = 61$$

ดังนั้นแบ่งกลุ่มตัวอย่างในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แต่ละส่วนงาน ตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามส่วนงาน

ส่วนงาน	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง
ส่วนงานคุณภาพ (Quality Division)	215	71
ส่วนงานวิศวกรรม (Engineering Division)	265	88
ส่วนงานผลิต (Manufacturing Division)	390	130
ส่วนงานทั่วไป (General Affair Division)	185	61
รวม	1055	350

จากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling Design) เป็นขั้นตอนหลังจากทำการแบ่งอัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างแบบโควตาแล้ว

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปร ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยจัดทำขึ้นจากการประมวลแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางในการสร้าง แบบสอบถามสามารถแบ่งได้เป็น 6 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นคำถามปลายปิดแบบตรวจรายการ (Checklist) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สูงสุด ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) แบบสอบถามนี้ใช้วัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อคำถาม โดยแปลมาจาก Beveren, Dimas, Lourenço & Rebelo (2017) โดยใช้การวัดแบบมาตรฐานประเมินค่า ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการฝึกอบรม (Training) แบบสอบถามนี้ใช้วัดระดับการฝึกอบรม มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อคำถาม โดยแปลมาจาก Hanaysha (2016) โดยใช้การวัดแบบมาตรฐานประเมินค่า ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) แบบสอบถามนี้ ใช้วัดระดับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อคำถาม โดยแปลมาจาก Mogotsi, Boon & Fletcher (2011) โดยใช้การวัดแบบมาตรฐานประเมินค่า ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) แบบสอบถามนี้ใช้วัดระดับการจัดการคุณภาพโดยรวม มีข้อคำถามจำนวน 8 ข้อคำถาม ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยสุทธิณี เขาวรัตน์ (2557) โดยใช้การวัดแบบมาตรฐานประเมินค่า ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร (Effectiveness of Organization) แบบสอบถามนี้ใช้วัดระดับประสิทธิผลขององค์กร มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อคำถาม ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยพัชรพล แสงพุ่ม (2557) โดยใช้การวัดแบบมาตรฐานประเมินค่า ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ

สำหรับแบบสอบถามในส่วนที่ 2 – 6 ผู้วิจัยใช้ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งกำหนดให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ประเมินความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัดตามลำดับ ดังต่อไปนี้

3.3.1 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการสร้างแบบสอบถามโดยปรับปรุงมาจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ นำมาเรียบเรียงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นนำแบบสอบถามที่ดำเนินการปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามเนื้อหา งานวิจัย คุณภาพของเครื่องมือ ความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ในงานวิจัย และครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาถึงความสอดคล้อง ความครอบคลุมของคำถาม และวัตถุประสงค์ นิยามศัพท์ และความเหมาะสมทางด้านภาษาของข้อคำถาม เพื่อเป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face validity)

3.3.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)

การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบวัด (Content Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบและพิจารณาผลการตรวจสอบ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหา โดยมีหลักการให้คะแนนดังนี้

ถ้าหากผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าข้อคำถามมีความเหมาะสม	คะแนนเท่ากับ 1
ถ้าหากผู้ทรงไม่แน่ใจในความเหมาะสมของข้อคำถาม	คะแนนเท่ากับ 0
ถ้าหากผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าข้อคำถามไม่มีความเหมาะสม	คะแนนเท่ากับ -1

สำหรับการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง คำนวณได้จากสูตร

$$IOC = \frac{\sum_{i=1}^n R_i}{N}$$

โดยที่	IOC	=	ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา
	$\sum_{i=1}^n R_i$	=	ผลรวมคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด
	N	=	จำนวนของผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) ของข้อคำถามที่ได้มีค่าตั้งแต่ 0.50-1.00 แสดงถึงข้อคำถามตรงกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย สามารถนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาใช้ในการวิจัยได้ ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามน้อยกว่า 0.5 แสดงว่า ข้อคำถามที่สร้างขึ้นไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ควรปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีคุณภาพ (ประสพชัย พสุนนท์, 2555)

3.3.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นของเนื้อหา (Reliability)

นำแบบสอบถามที่ผ่านการวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงไปทดลองใช้ (Try-out) กับพนักงานองค์การอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยจำนวน 30 คน จากนั้นนำระดับตัวแปรจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาคุณภาพด้านความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าที่เหมาะสมควรมีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป (Cronbach, 1951) โดยมีสูตรการคำนวณตามสมการ

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n S_i^2}{S^2} \right)$$

โดยที่	α	=	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	n	=	จำนวนข้อในแบบสอบถาม
	$\sum_{i=1}^n S_i^2$	=	ผลรวมของค่าคะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
	S^2	=	คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถาม

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด

รายการการตรวจสอบความเชื่อมั่นของเนื้อหา	ค่าความเชื่อมั่นของเนื้อหา (Cronbach's Alpha)
แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.756
แบบวัดการฝึกอบรม	0.831
แบบวัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	0.752
แบบวัดการจัดการคุณภาพโดยรวม	0.719
แบบวัดประสิทธิผลขององค์การ	0.810

จากตารางที่ 4 จากการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด จากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 - 6 ผลจากการคำนวณค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบวัดการฝึกอบรม แบบวัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบบวัดการจัดการคุณภาพโดยรวม และแบบวัดประสิทธิผลขององค์การมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.719-0.831 จึงสามารถสรุปได้ว่าแบบวัดของทุกตัวแปรที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ มีความเชื่อมั่นของเนื้อหาผ่านเกณฑ์การพิจารณา

3.3.4 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบวัด

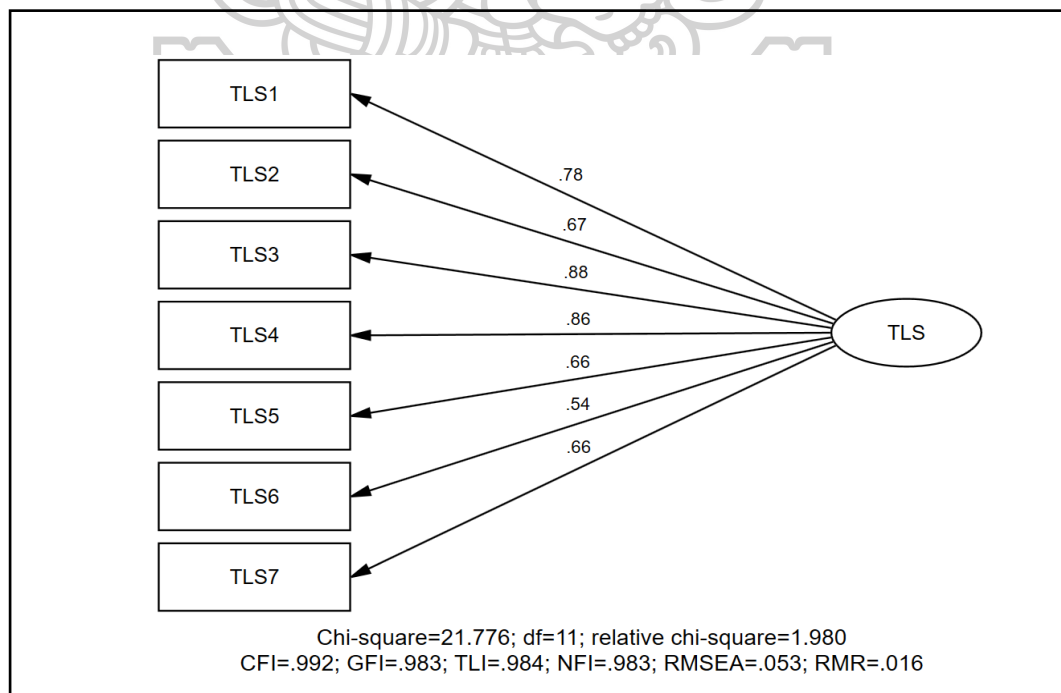
ก่อนการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Model) การศึกษานี้ได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบวัดโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ทั้งนี้เพื่อเป็นการถ่วงดุลแบบวัดและจับกลุ่มตัวแปรก่อนนำตัวแปรทั้งหมดเข้าสู่โมเดลการวัด (Measurement Model) และการทดสอบสมมติฐานในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Model) ต่อไป ดังนั้นผู้วิจัยทำการทดสอบตัวแปรทุกตัวด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อยืนยันว่าองค์ประกอบของแบบวัดที่เลือกมานั้น สอดคล้องกับโมเดลที่ใช้ในการวิจัยด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป (Byrne, 2010)

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าและตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

TLS	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
TRN	หมายถึง	การฝึกอบรม (Training)
KNS	หมายถึง	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

TQM	หมายถึง	การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)
EFO	หมายถึง	ประสิทธิผลขององค์การ (Effectiveness of Organization)
R ²	หมายถึง	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสองหรือสัมประสิทธิ์การ พยากรณ์
df	หมายถึง	องศาอิสระ
p-value	หมายถึง	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดความสอดคล้องแบบสมบูรณ์
NFI	หมายถึง	ค่าดัชนีสอดคล้องความสัมพันธ์
CFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ
RMSEA	หมายถึง	ดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์
RMR	หมายถึง	ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน

ในการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบ
ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลแสดงตามภาพที่ 10



ภาพที่ 10 แสดงการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLS)

จากภาพที่ 10 การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาครบทุกค่า ผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดล โดยอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เป็นการปรับค่า ตามที่โปรแกรมเสนอแนะ จะทำการปรับค่าดัชนีที่มากที่สุดก่อนโดยการโยกความสัมพันธ์ของค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างตัวแปรสังเกต แล้วทำการวิเคราะห์ใหม่ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 5 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ค่าสถิติ	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับค่า Modification Indices	หลังปรับค่า Modification Indices
Chi-square		94.89	21.78
DF	-	14	11
Chi-square/DF	Chi-square/DF < 3	6.78	1.98
CFI	> 0.9	0.94	0.99
GFI	> 0.9	0.92	0.98
TLI	> 0.9	0.90	0.98
NFI	> 0.9	0.93	0.98
RMSEA	< 0.08	0.13	0.05
RMR	มีค่าเข้าใกล้ 0	0.04	0.02

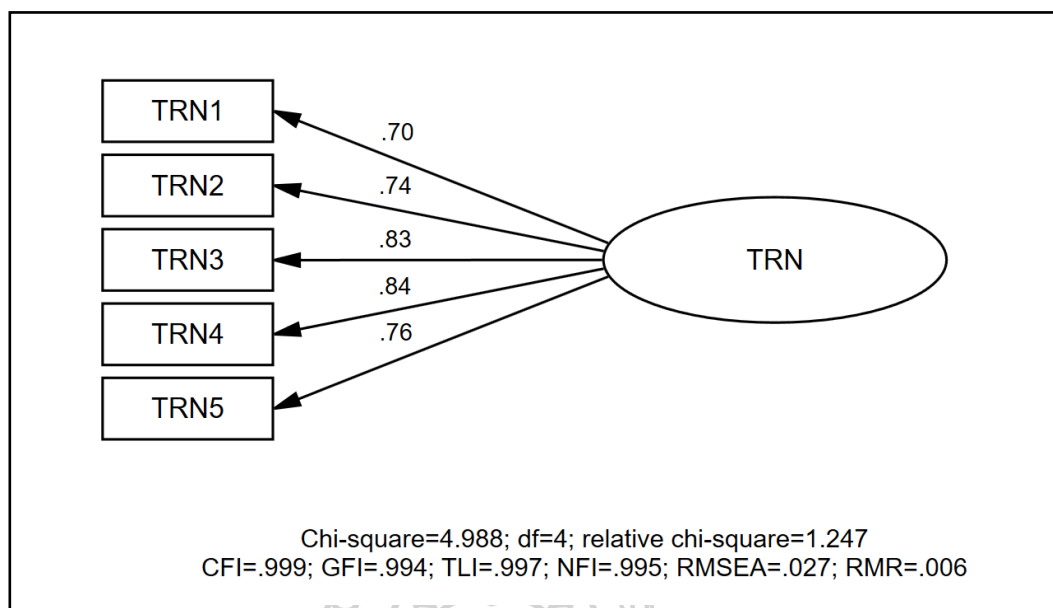
ค่าที่ได้หลังจากการปรับโมเดล ดังตารางที่ 5 สามารถสรุปได้ดังนี้ Chi-Square/df = 1.98, Root Mean Square Residual (RMR) = 0.02, Comparative Fit Index (CFI) = 0.99, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98, Tucker – Lewis Index (TLI) = 0.98, Normed Fit Index (NFI) = 0.98 และ Root Mean Square Error of approximation (RMSEA) = 0.05 จากค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้เมื่อเทียบกับเกณฑ์การพิจารณา พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงให้เห็นว่า แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับโมเดลและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 6 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

	Scale item	Standardized loading	IOC
	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		1
TLS 1	หัวหน้าของท่านสื่อสารถึงเป้าหมายที่ชัดเจน และมีวิสัยทัศน์เชิงบวกเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคต	0.78	
TLS 2	หัวหน้าของท่านมีความชัดเจนเกี่ยวกับอุดมการณ์ของเขา	0.67	
TLS 3	หัวหน้าของท่านให้กำลังใจ และชื่นชมท่านเมื่อทำงานได้ตามเป้าหมาย	0.88	
TLS 4	หัวหน้าของท่านปลูกฝังความภาคภูมิใจและความเคารพต่อผู้อื่น รวมถึงเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านมีการพัฒนาความสามารถที่สูงขึ้น	0.86	
TLS 5	หัวหน้าของท่านส่งเสริมความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม	0.66	
TLS 6	หัวหน้าของท่านสนับสนุนให้คิดเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในรูปแบบใหม่ และการตั้งสมมติฐานของคำถาม	0.54	
TLS 7	หัวหน้าของท่านมีการเอาใจใส่ผู้ร่วมปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล มอบหมายงาน รวมถึงสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล	0.66	

จากตารางที่ 6 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.54 – 0.88 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า ± 0.5 จึงถือว่าองค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010)

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรการฝึกอบรม ซึ่งผลแสดงตามภาพที่ 11



ภาพที่ 11 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการฝึกอบรม (TRN)

จากภาพที่ 11 การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการฝึกอบรม พบว่า ค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาครบทุกค่า ผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดล โดยอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เป็นการปรับค่าตามที่โปรแกรมเสนอแนะ จะทำการปรับค่าดัชนีที่มากที่สุดก่อนโดยการโยกความสัมพันธ์ของค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างตัวแปรสังเกตแล้วทำการวิเคราะห์ใหม่ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 7 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรการฝึกอบรม

ค่าสถิติ	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับค่า Modification Indices	หลังปรับค่า Modification Indices
Chi-square		26.62	4.99
DF	-	5	4
Chi-square/DF	Chi-square/DF < 3	5.32	1.25
CFI	> 0.9	0.98	1.00
GFI	> 0.9	0.97	0.99
TLI	> 0.9	0.95	1.00
NFI	> 0.9	0.97	1.00
RMSEA	< 0.08	0.11	0.03
RMR	มีค่าเข้าใกล้ 0	0.01	0.01

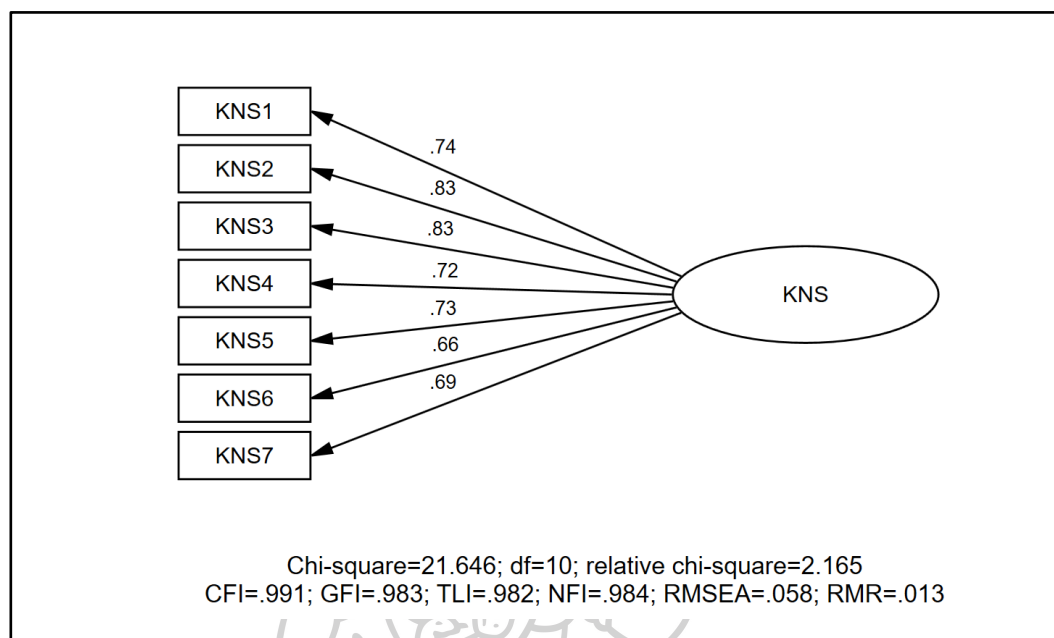
ค่าที่ได้หลังจากการปรับโมเดลดังตารางที่ 7 สามารถสรุปได้ดังนี้ Chi-Square/df = 1.25, Root Mean Square Residual (RMR) = 0.01, Comparative Fit Index (CFI) = 1.00, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99, Tucker – Lewis Index (TLI) = 1.00, Normed Fit Index (NFI) = 1.00 และ Root Mean Square Error of approximation (RMSEA) = 0.03 จากค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้เมื่อเทียบกับเกณฑ์การพิจารณา พบว่าผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงให้เห็นว่า แบบวัดการฝึกอบรมสอดคล้องกับโมเดลและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 8 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรการฝึกอบรม

	Scale item	Standardized loading	IOC
	การฝึกอบรม		1
TRN 1	แผนกของท่านให้โอกาสในการเรียนรู้/ฝึกอบรม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของที่ทำงาน	0.70	
TRN 2	การพัฒนาและการฝึกอบรม ได้รับการสนับสนุนในแผนกของท่าน	0.74	
TRN 3	การฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมการทำงานจริง (on-the-job training) ที่ท่านได้รับนั้น สามารถใช้ได้กับงานของท่าน	0.83	
TRN 4	การฝึกอบรม ที่ท่านได้รับนั้น ตรงกับความต้องการของท่าน	0.84	
TRN 5	ท่านพอใจกับจำนวนการฝึกอบรมที่ได้รับจากการทำงาน	0.76	

จากตารางที่ 8 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ในการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า องค์ประกอบของตัวแปรการฝึกอบรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.70 – 0.84 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า ± 0.5 จึงถือว่าองค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์หองค์ประกอบ (Hair et al., 2010)

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งผลแสดงตามภาพที่ 12



ภาพที่ 12 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KNS)

จากภาพที่ 12 การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า ค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาครบทุกค่า ผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดล โดยอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เป็นการปรับค่าตามที่โปรแกรมเสนอแนะ จะทำการปรับค่าดัชนีที่มากที่สุดก่อนโดยการโยกความสัมพันธ์ของค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างตัวแปรสังเกต แล้วทำการวิเคราะห์ใหม่ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 9 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต้นตัวแปรการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ค่าสถิติ	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับค่า Modification Indices	หลังปรับค่า Modification Indices
Chi-square		105.83	21.65
DF	-	14	10
Chi-square/DF	Chi-square/DF < 3	7.56	2.17
CFI	> 0.9	0.93	0.99
GFI	> 0.9	0.92	0.98
TLI	> 0.9	0.90	0.98
NFI	> 0.9	0.92	0.98
RMSEA	< 0.08	0.14	0.06
RMR	มีค่าเข้าใกล้ 0	0.03	0.01

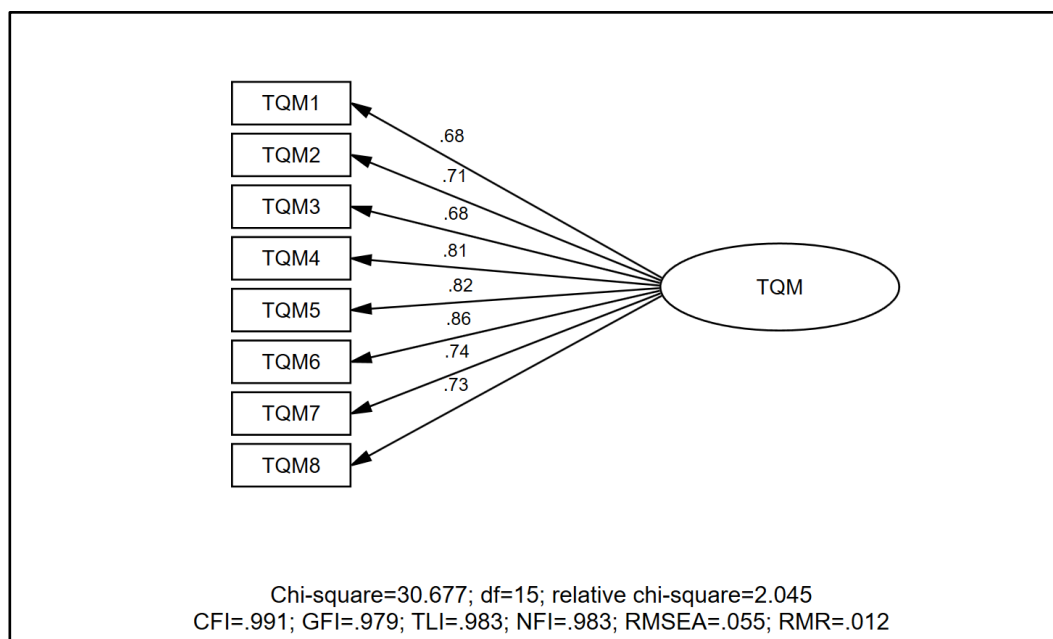
ค่าที่ได้หลังจากการปรับโมเดล ดังตารางที่ 9 สามารถสรุปได้ดังนี้ Chi-Square/df = 2.17, Root Mean Square Residual (RMR) = 0.01, Comparative Fit Index (CFI) = 0.99, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98, Tucker – Lewis Index (TLI) = 0.98, Normed Fit Index (NFI) = 0.98 และ Root Mean Square Error of approximation (RMSEA) = 0.06 จากค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้เมื่อเทียบกับเกณฑ์การพิจารณา พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงให้เห็นว่า แบบวัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องกับโมเดลและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 10 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

	Scale item	Standardized loading	IOC
	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้		0.81
KNS 1	เมื่อท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ท่านบอกสิ่งเหล่านั้นกับเพื่อนร่วมงานของท่านได้ทราบ	0.74	
KNS 2	เมื่อเพื่อนร่วมงานของท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ พวกเขา มักบอกสิ่งเหล่านั้นให้กับท่านได้ทราบ	0.83	
KNS 3	การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างท่านกับเพื่อนร่วมงาน ถือเป็นเรื่องปกติในองค์กรของท่าน	0.83	
KNS 4	ท่านแบ่งปันข้อมูลให้กับเพื่อนร่วมงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานของท่านร้องขอ	0.72	
KNS 5	ท่านแบ่งปันทักษะเฉพาะของท่าน ให้กับเพื่อนร่วมงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานของท่านร้องขอ	0.73	
KNS 6	เพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่าน แบ่งปันความรู้ให้ท่าน เมื่อท่านร้องขอ	0.66	
KNS 7	เพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่าน แบ่งปันทักษะเฉพาะให้กับท่าน เมื่อท่านร้องขอ	0.69	

จากตารางที่ 10 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าองค์ประกอบของตัวแปรการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.66 – 0.83 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า ± 0.5 จึงถือว่าองค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010)

ในการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบของตัวแปรการจัดการคุณภาพโดยรวม ซึ่งผลแสดงตามภาพที่ 13



ภาพที่ 13 แสดงการวิเคราะห์หองค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM)

จากภาพที่ 13 การวิเคราะห์หองค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการจัดการคุณภาพโดยรวมพบว่า ค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาครบทุกค่า ผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดล โดยอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เป็นการปรับค่าตามทีโปรแกรมเสนอแนะ จะทำการปรับค่าดัชนีที่มากที่สุดก่อน โดยการโยกความสัมพันธ์ของค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างตัวแปรสังเกต แล้วทำการวิเคราะห์ใหม่ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 11 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์หึ่งค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรการจัดการ
คุณภาพโดยรวม

ค่าสถิติ	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับค่า Modification Indices	หลังปรับค่า Modification Indices
Chi-square		159.49	30.68
DF	-	20	15
Chi-square/DF	Chi-square/DF < 3	7.97	2.05
CFI	> 0.9	0.92	0.99
GFI	> 0.9	0.89	0.98
TLI	> 0.9	0.89	0.98
NFI	> 0.9	0.91	0.98
RMSEA	< 0.08	0.14	0.06
RMR	มีค่าเข้าใกล้ 0	0.03	0.01

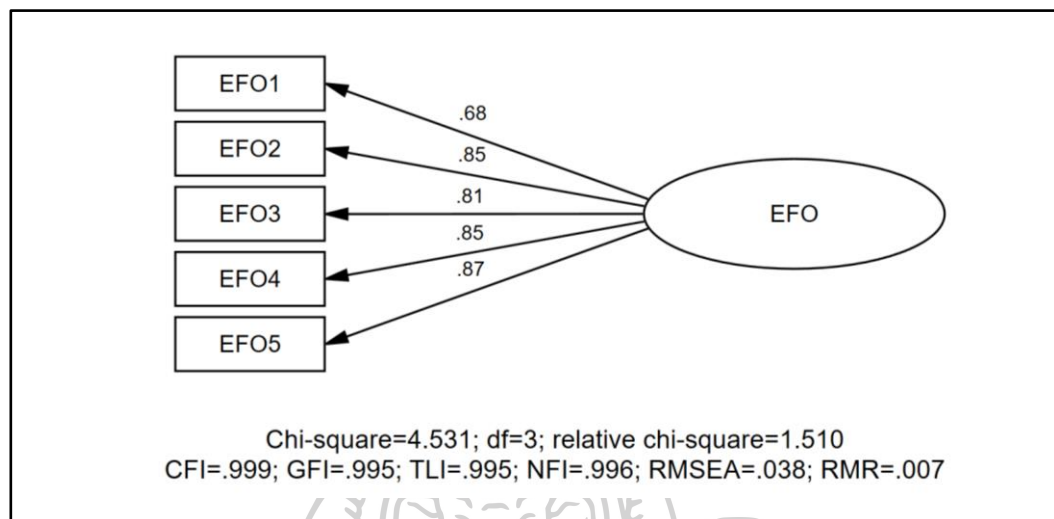
ค่าที่ได้หลังจากการปรับโมเดล ดังตารางที่ 11 สามารถสรุปได้ดังนี้ Chi-Square/df = 2.05, Root Mean Square Residual (RMR) = 0.01, Comparative Fit Index (CFI) = 0.99, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98, Tucker – Lewis Index (TLI) = 0.98, Normed Fit Index (NFI) = 0.98 และ Root Mean Square Error of approximation (RMSEA) = 0.06 จากค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้เมื่อเทียบกับเกณฑ์การพิจารณา พบว่า ผลการวิเคราะห์หึ่งค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงให้เห็นว่า แบบวัดการจัดการคุณภาพโดยรวม สอดคล้องกับโมเดลและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 12 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปร
การจัดการคุณภาพโดยรวม

	Scale item	Standardized loading	IOC
	การจัดการคุณภาพโดยรวม		1
TQM 1	องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมทั้งองค์การ	0.68	
TQM 2	องค์การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก	0.71	
TQM 3	องค์การให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นจนกระบวนการสุดท้าย	0.68	
TQM 4	องค์การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง	0.81	
TQM 5	องค์การมีการส่งเสริมความรู้และจัดฝึกอบรมเรื่องคุณภาพให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	0.82	
TQM 6	องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ	0.86	
TQM 7	องค์การให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลตัวเลขและสารสนเทศในการพิจารณาและตัดสินใจในการดำเนินงาน	0.74	
TQM 8	องค์การมีระบบการวัด ตรวจสอบ และติดตามคุณภาพการผลิต เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าและนำไปสู่ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0.73	

จากตารางที่ 12 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า องค์ประกอบของตัวแปรการจัดการคุณภาพโดยรวม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.68 – 0.86 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า ± 0.5 จึงถือว่าองค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010)

ในการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบของตัวแปรประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งผลแสดงตามภาพที่ 14



ภาพที่ 14 แสดงการวิเคราะห์หองค์ประกอบยืนยันของตัวแปรประสิทธิผลขององค์การ (EFO)

จากภาพที่ 14 การวิเคราะห์หองค์ประกอบยืนยันของตัวแปรประสิทธิผลขององค์การ พบว่าค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาครบทุกค่า ผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดล โดยอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เป็นการปรับค่าตามที่โปรแกรมเสนอแนะ จะทำการปรับค่าดัชนีที่มากที่สุดก่อน โดยการโยกความสัมพันธ์ของค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างตัวแปรสังเกต แล้วทำการวิเคราะห์ใหม่ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 13 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรประสิทธิผลขององค์การ

ค่าสถิติ	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับค่า Modification Indices	หลังปรับค่า Modification Indices
Chi-square		46.570	4.53
DF	-	5	3
Chi-square/DF	Chi-square/DF < 3	9.31	1.51
CFI	> 0.9	0.96	1.00
GFI	> 0.9	0.95	1.00
TLI	> 0.9	0.92	1.00
NFI	> 0.9	0.96	1.00
RMSEA	< 0.08	0.15	0.04
RMR	มีค่าเข้าใกล้ 0	0.02	0.01

ค่าที่ได้หลังจากการปรับโมเดล ดังตารางที่ 13 สามารถสรุปได้ดังนี้ Chi-Square/df = 1.15, Root Mean Square Residual (RMR) = 0.01, Comparative Fit Index (CFI) = 1.00, Goodness of Fit Index (GFI) = 1.00, Tucker – Lewis Index (TLI) = 1.00, Normed Fit Index (NFI) = 1.00 และ Root Mean Square Error of approximation (RMSEA) = 0.04 จากค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้เมื่อเทียบกับเกณฑ์การพิจารณา พบว่า ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงให้เห็นว่า แบบวัดประสิทธิผลขององค์การ สอดคล้องกับโมเดลและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 14 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปร ประสิทธิภาพขององค์การ

	Scale item	Standardized loading	IOC
	ประสิทธิผลขององค์การ		1
EFO 1	ผลผลิตที่ได้จากการผลิตมีความถูกต้องตามข้อกำหนด และส่งไปยังลูกค้าด้วยความถูกต้อง	0.68	
EFO 2	ผลผลิตที่ได้จากการผลิต ท่านสามารถทำได้ทันใน เวลาทำงานปกติ	0.85	
EFO 3	ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ	0.81	
EFO 4	ท่านให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุ ตามเป้าหมายที่กำหนด	0.85	
EFO 5	ท่านสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อให้งาน สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ	0.87	

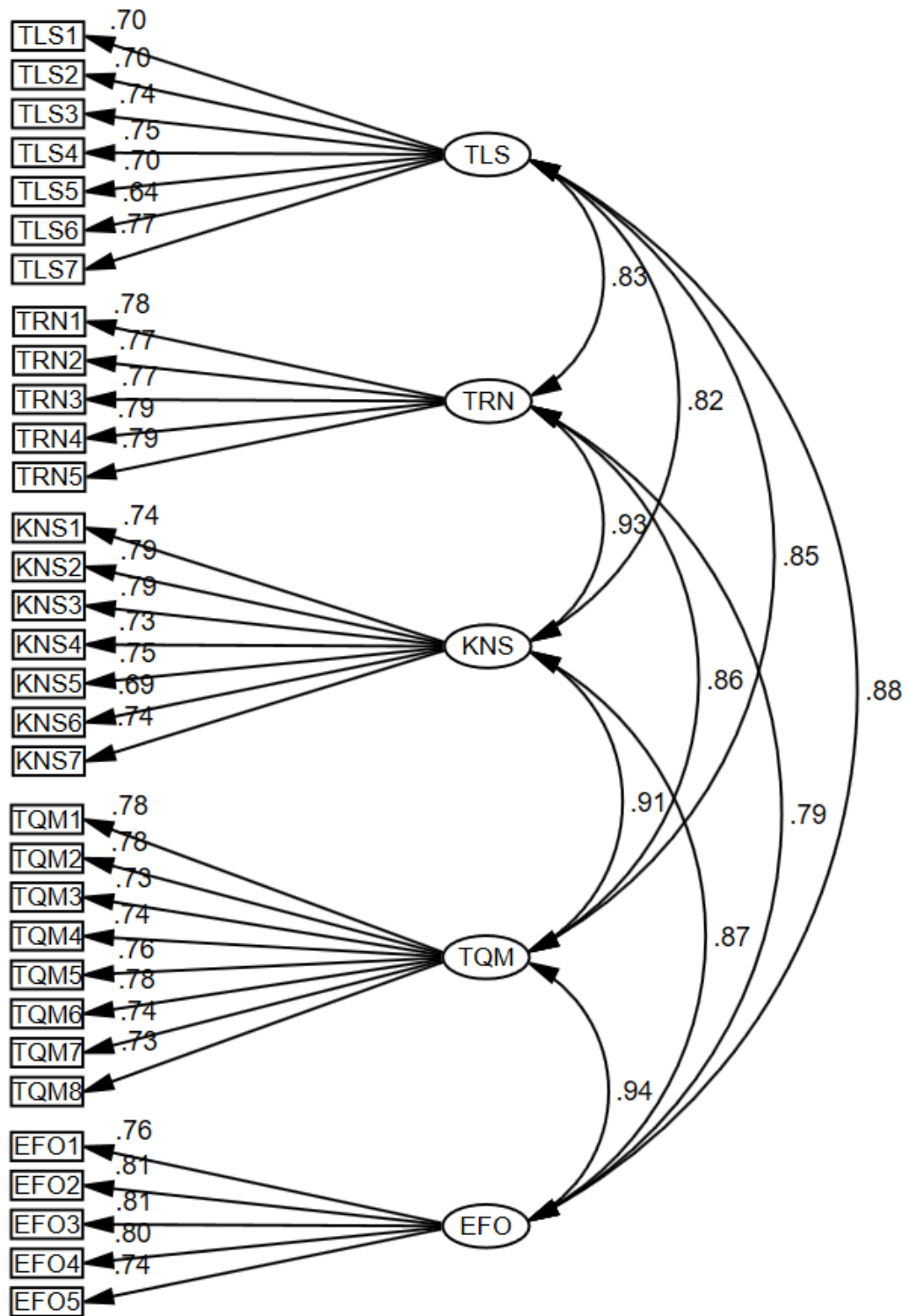
จากตารางที่ 14 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ใน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า องค์ประกอบของตัวแปรประสิทธิภาพขององค์การ มีค่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.68 – 0.87 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า ± 0.5 จึงถือว่าองค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010)

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) พบว่า ตัว แปรสังเกตทุกตัวมีความสอดคล้องในตัวเอง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน และค่าดัชนีชี้วัดความ เหมาะสมเป็นไปตามข้อกำหนด สามารถนำมาใช้ในการสร้างโมเดลการวัดได้ จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำ การสร้างโมเดลการวัด (Measurement model) เพื่อพิจารณาว่าตัวแปรแฝงสามารถวัดตัวแปร สังเกตได้ตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ นอกจากนั้นโมเดลการวัด (Measurement model) ยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้อีกด้วย จากโมเดลการวัด พบว่าค่าดัชนีชี้ วัดความเหมาะสมที่ได้ มีค่าที่ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดลในส่วนที่เป็นความ คลาดเคลื่อนในการประมาณค่าที่อาจเกิดจากเครื่องมือที่ใช้วัด โดยอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) ในการปรับค่าตามที่โปรแกรมเสนอแนะ โดยการเพิ่มเส้นทางอิทธิพล ระหว่างตัวแปรแฝงที่มีค่าดัชนี MI ที่มากที่สุดก่อน จนกว่าค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้จะผ่าน เกณฑ์การพิจารณา (Hair et al., 2010) แล้วจึงทำการวิเคราะห์ใหม่

ตารางที่ 15 แสดงค่าสถิติการทดสอบโมเดลการวัด (Measurement Model)

ค่าสถิติ	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับค่า Modification Indices	หลังปรับค่า Modification Indices
Chi-square		1564.40	690.21
DF	-	454	398
Chi-square/DF	Chi-square/DF < 3	3.45	1.73
CFI	> 0.9	0.87	0.97
GFI	> 0.9	0.76	0.90
TLI	> 0.9	0.86	0.96
NFI	> 0.9	0.83	0.92
RMSEA	< 0.08	0.08	0.05
RMR	มีค่าเข้าใกล้ 0	0.03	0.02

เมื่อพิจารณาตารางที่ 15 สามารถสรุปค่าที่ได้หลังจากการปรับโมเดล ได้ดังนี้ ค่า Chi-Square/df = 1.73, Root Mean Square Residual (RMR) = 0.02, Comparative Fit Index (CFI) = 0.97, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.90, Tucker – Lewis Index (TLI) = 0.96, Normed Fit Index (NFI) = 0.92 และ Root Mean Square Error of approximation (RMSEA) = 0.05 จากค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้เมื่อเทียบกับเกณฑ์การพิจารณา พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแสดงให้เห็นว่า แบบวัดงานวิจัยนี้สอดคล้องกับโมเดลและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ดังภาพที่ 15 (Hair et al., 2010)



ภาพที่ 15 โมเดลการวัด (Measurement Model)

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้สามารถจัดประเภทข้อมูลตามแหล่งที่มาได้ 2 ประเภท คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ ข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บขึ้นมาใหม่เพื่อตอบสนองให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยเฉพาะ โดยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1). กำหนดข้อมูลและตัวชี้วัด โดยทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแบบวัดที่จะนำมาใช้ ในการวัดระดับความคิดเห็นและกำหนดตัวแปรที่ต้องการ สำหรับงานวิจัยนี้แบ่งเป็น 5 ตัวแปรได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการคุณภาพโดยรวม และประสิทธิผลขององค์การ

2). กำหนดแหล่งข้อมูลและกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาผลกระทบของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี จึงทำการกำหนดแหล่งข้อมูลให้เป็นพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 350 คน

3). วิธีการเก็บข้อมูล งานวิจัยครั้งนี้ทำการเก็บข้อมูลโดยการจัดทำแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ (Online Survey) เป็นการสร้างแบบสอบถามใน Google Form และทำการส่ง URL ของแบบสอบถามไปยังกลุ่มพนักงานผ่านแอปพลิเคชันสื่อสังคมออนไลน์ เช่น FACEBOOK, LINE จำนวน 350 คน โดยมีการกำหนดเงื่อนไขในระบบให้พนักงานตอบได้เพียง 1 ครั้ง จากนั้นทำการรวบรวมข้อมูลและแจกแจงข้อมูล ตามประเภทของตัวแปร เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งก่อนการวิเคราะห์

2. เก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยศึกษาหนังสือ เอกสาร บทความ วารสาร ค้นคว้าข้อมูล แนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งผู้วิจัยชาวไทยและชาวต่างประเทศ

3.5 ระยะเวลาการดำเนินงานวิจัย

ผู้วิจัยทำการดำเนินงานวิจัยโดยเริ่มตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2564 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2565 ซึ่งมีระยะเวลาในการดำเนินงาน ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย

การดำเนินการ	มิ.ย. 64	ก.ค. 64	ส.ค. 64	ก.ย. 64	ต.ค. 64	พ.ย. 64	ธ.ค. 64	ม.ค. 65	ก.พ. 65	มี.ค. 65	เม.ย. 65	พ.ค. 65	มิ.ย. 65
1. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	←————→												
2. การกำหนดปัญหาในการวิจัย					↔								
3. จัดทำโครงการวิจัย						←————→							
4. จัดทำแบบสอบถามในการวิจัย									↔				
5. เก็บข้อมูล										↔			
6. วิเคราะห์ข้อมูล										↔			
7. เขียนรายงานการวิจัย											↔		
8. นำเสนอผลงานวิจัย													↔

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเลือกวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในการหาค่าทางสถิติที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยเลือกใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการใช้การ แจกแจงความถี่ (Frequency) และการหาค่าสถิติร้อยละ (Percentages) จากข้อมูลที่ได้ทำการ รวบรวมมาจากนั้นนำเสนอในรูปแบบตาราง

3.6.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของพนักงาน

ผู้วิจัยเลือกใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการหา ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) จากนั้นนำเสนอในรูปแบบของตารางเมื่อรวบรวม ข้อมูล และวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาจัดประเภท ของตัวแปร และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยคำนวณค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ การให้คะแนน จากสูตรการคำนวณหาความกว้างอัตราภาคชั้น ดังนี้

$$\text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

โดยช่วงความกว้างอันตรภาคชั้นสามารถนำมาแปลความหมายได้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.80	หมายความว่า	ระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81 – 2.60	หมายความว่า	ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 – 3.40	หมายความว่า	ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 – 4.20	หมายความว่า	ระดับมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21 – 5.00	หมายความว่า	ระดับมากที่สุด

3.6.3 การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling: SEM)

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling : SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเป็นเทคนิคการวิเคราะห์สมมติฐานระหว่างตัวแปรแฝง (Latent Variable) หลายปัจจัยร่วมกัน สำหรับโปรแกรมนี้จะทำงานควบคู่กับข้อมูลที่ได้บันทึกไว้ในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ จึงเหมาะแก่การใช้งานเพื่อการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อพิสูจน์การยอมรับหรือปฏิเสธความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร การวิเคราะห์สมการโครงสร้างจะทำได้โดยการวิเคราะห์ข้อมูล 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต (Observed Variable) และตัวแปรแฝง (Latent Variable) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตจำนวน 32 ตัวแปร และตัวแปรแฝงจำนวน 5 ตัวแปร

2. การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) เป็นการวิเคราะห์ระหว่างตัวแปรแฝง โดยการทดสอบสมมติฐานระหว่างตัวแปรแฝงทั้ง 5 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLS) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KNS) การฝึกอบรม (TRN) การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) และประสิทธิผลขององค์การ (EFO)

สำหรับค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์มี ดังนี้ (Hair et al., 2010)

1. ค่าไค-สแควร์ (Chi-square Statistics) คือค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่าสถิติไคสแควร์มีค่าสูงมาก และมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หรืออีกนัยหนึ่งคือโมเดลตามสมมติฐานยังไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผู้วิจัยต้องดำเนินการปรับโมเดลต่อไปจนค่าสถิติไคสแควร์ที่ทดสอบไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ p มากกว่า 0.05 จึงแสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ดัชนีระดับความสอดคล้องกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) คือ อัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากตัวแบบก่อนและหลังปรับตัวแบบกับฟังก์ชัน ความสอดคล้องก่อนปรับตัวแบบ ค่าดัชนี GFI จะต้องมีความมากกว่า 0.90 และถ้าค่าดัชนี GFI ยิ่งมีค่าใกล้ 1 มาก แสดงว่าโมเดลยังมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี

3. ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าสถิติจากข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าไคสแควร์ ว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความเที่ยงตรงนั้นไม่สอดคล้องกับความจริง RMSEA ควรค่าอยู่ระหว่าง 0.05-0.08 หรือน้อยกว่า 0.08 ซึ่งแสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และค่าที่เข้าใกล้ 0 ถือว่าเป็นค่าที่ดีที่สุดแสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. ดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index : CFI) เป็นดัชนีที่พัฒนามาจาก NFI ของ Bentler and Bonett โดยค่าจะพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ โดยค่า CFI อยู่ระหว่าง 0 และ 1 และหากค่า CFI มีค่าดัชนีมากกว่า 0.90 เป็นระดับที่โมเดลควรถูกยอมรับ แสดงว่าตัวแบบตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. ค่ารากของค่าเฉลี่ยยกกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual: Standard RMR) เป็นค่าบอกความคลาดเคลื่อนของตัวแบบ หากมีค่าน้อยกว่า 0.10 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 17 สรุปเกณฑ์การพิจารณาค่าดัชนีชี้วัดความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้าง

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา
Chi-Square statistics	ค่า p มีค่ามากกว่า 0.05 จะแสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสม (Goodness of Fit) และสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Chi-Square/DF	ค่า CMIN/df ต้องน้อยกว่า 3 และถ้าค่า CMIN/df ยังมี ค่าใกล้ 0 มากเท่าไร แสดงว่าโมเดลนั้นยิ่งมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้นเท่านั้น
ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index : GFI)	มีค่าระหว่าง 0-1 โดยที่ค่าใกล้ 1 (>0.9) แสดงว่าตัวแบบตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA)	ค่าต้องต่ำกว่า 0.10 ซึ่งถ้าตัวแบบที่ให้ค่า RMSEA ต่ำ มากยิ่งดี (≤ 0.05)
ดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index : CFI)	ค่า CFI อยู่ระหว่าง 0 และ 1 และหากค่า CFI มีค่าดัชนี > 0.90 เป็นระดับที่โมเดลควรถูกยอมรับ
ค่ารากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสอง (Standardized Root Mean Squared Residual: RMR)	ค่าต้องต่ำกว่า 0.10 ซึ่งถ้าตัวแบบที่ให้ค่า RMR ต่ำ มากยิ่งดี (≤ 0.05)

ที่มา: Hair et al. (2010)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบโครงสร้างตามสมมติฐานในการวิจัย เพื่อทดสอบรูปแบบที่ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบกับรูปแบบทางทฤษฎี ซึ่งได้แสดงค่าสถิติแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weights) และ p-Value และนำค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน (S.E.) หรือ Critical Ratio (C.R.) และค่า Square Multiple Correlation ที่ได้จากการผลการวิเคราะห์ ให้เป็นตัวแบบโครงสร้างของการวิจัย ซึ่งจะแสดงค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรโดยการประเมินความสอดคล้องของตัวแบบ (Evaluation the Data-Model Fit) ซึ่งเมื่อตรวจสอบแล้วว่าตัวแบบเชิงประจักษ์กับตัวแบบทางทฤษฎีมีความสอดคล้องกันพอดี

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลตัวอย่าง จากกลุ่มพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 350 คน การวิเคราะห์ข้อมูลและการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้ตารางประกอบคำบรรยายในการแสดงผล โดยผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อหาความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)

4.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา แสดงผลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของตัวแปรแฝงกับตัวแปรเชิงประจักษ์ และการทดสอบสมมติฐาน



4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษานี้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อหาความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 350 ตัวอย่าง นำมาวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 18 ค่าความถี่และค่าร้อยละของตัวกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะประชากร

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	239	68.3
หญิง	111	31.7
	350	100.0
อายุ		
20 - 29 ปี	141	40.3
30 - 39 ปี	135	38.6
40 - 49 ปี	66	18.9
50 - 59 ปี	8	2.2
	350	100.0
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	57	16.3
ปริญญาตรี	253	72.3
ปริญญาโท	40	11.4
	350	100.0

ตารางที่ 18 ค่าความถี่และค่าร้อยละของตัวกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะประชากร (ต่อ)

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
น้อยกว่า 15,000 บาท	29	8.3
15,001 – 25,000 บาท	168	48.0
25,001 – 30,000 บาท	85	24.3
มากกว่า 30,001 บาท	68	19.4
	350	100.0
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 2 ปี	68	19.4
2 – 5 ปี	172	49.2
6 – 10 ปี	92	26.3
มากกว่า 10 ปี	18	5.1
	350	100.0

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาพบว่า ในส่วนข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย คิดเป็นร้อยละ 68.3 และรองลงมาเป็นผู้หญิง ร้อยละ 31.7 โดยมีอายุอยู่ในช่วง 20 - 29 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.3 รองลงมาคือช่วงอายุ 30 - 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.6 อายุ 40 - 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.9 และช่วงอายุ 50 - 59 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.2 ตามลำดับ ในส่วนของวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.3 รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 16.3 และสุดท้าย ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 11.4 ตามลำดับ ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้อยู่ระหว่าง 15,001 – 25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 48.0 รองลงมาคือ รายได้ระหว่าง 25,001 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 24.3 รายได้ ระหว่าง มากกว่า 30,001 บาท คิดเป็นร้อยละ 19.4 และน้อยที่สุดคือ น้อยกว่า 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ ส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลาอยู่ระหว่าง 2 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.2 ระยะเวลา 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.3 ระยะเวลา น้อยกว่า 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.4 และระยะเวลา มากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.1 ตามลำดับ

4.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา แสดงผลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ประกอบด้วยการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการคุณภาพโดยรวม ประสิทธิภาพขององค์กร

4.2.1 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีจำนวน 7 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าตามแบบของ Likert Rating Scale 5 ระดับ นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Mean	SD	ความหมาย	ลำดับ
1	หัวหน้าของท่านสื่อสารถึงเป้าหมายที่ชัดเจน และมีวิสัยทัศน์เชิงบวกเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคต	3.93	0.67	มาก	4
2	หัวหน้าของท่านมีความชัดเจนเกี่ยวกับอุดมการณ์ของเขา	4.09	0.66	มาก	1
3	หัวหน้าของท่านให้กำลังใจ และชื่นชมท่านเมื่อทำงานได้ตามเป้าหมาย	3.87	0.78	มาก	5
4	หัวหน้าของท่านปลูกฝังความภาคภูมิใจและความเคารพต่อผู้อื่น รวมถึงเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านมีการพัฒนาความสามารถที่สูงขึ้น	3.85	0.80	มาก	6
5	หัวหน้าของท่านส่งเสริมความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม	4.01	0.73	มาก	3
6	หัวหน้าของท่านสนับสนุนให้คิดเกี่ยวกับการแก้ไข ปัญหาในรูปแบบใหม่ และการตั้งสมมติฐานของคำถาม	4.02	0.82	มาก	2
7	หัวหน้าของท่านมีการเอาใจใส่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน เป็นรายบุคคล มอบหมายงาน รวมถึงสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล	3.81	0.83	มาก	7
รวม		3.94	0.59	มาก	

จากตารางที่ 19 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.81 – 4.09 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อคำถาม “หัวหน้าของท่านมีความชัดเจนเกี่ยวกับอุดมการณ์ของเขา” อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ “หัวหน้าของท่านสนับสนุนให้คิดเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในรูปแบบใหม่ และการตั้งสมมติฐานของคำถาม” ซึ่งระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก

4.2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินด้านการฝึกอบรม

แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบประเมินด้านการฝึกอบรม มีจำนวน 5 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าตามแบบของ Likert Rating Scale 5 ระดับ นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินด้านการฝึกอบรม

ข้อที่	แบบประเมินด้านการฝึกอบรม	Mean	SD	ความหมาย	ลำดับ
1	แผนกของท่านให้โอกาสในการเรียนรู้/ ฝึกอบรม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของทีมงาน	4.09	0.73	มาก	5
2	การพัฒนาและการฝึกอบรม ได้รับการสนับสนุนในแผนกของท่าน	4.21	0.69	มากที่สุด	1
3	การฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมการทำงานจริง (on-the-job training) ที่ ท่านได้รับนั้น สามารถใช้ได้กับงานของท่าน	4.14	0.70	มาก	3
4	การฝึกอบรมที่ท่านได้รับนั้นตรงกับความต้องการของท่าน	4.16	0.68	มาก	2
5	ท่านพอใจกับจำนวนการฝึกอบรมที่ได้รับจากการทำงาน	4.13	0.74	มาก	4
รวม		4.15	0.59	มาก	

จากตารางที่ 20 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินด้านการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.09 – 4.21 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อคำถาม “การพัฒนาและการฝึกอบรม ได้รับการสนับสนุนในแผนกของท่าน” อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ “การฝึกอบรมที่ท่านได้รับนั้นตรงกับความต้องการของท่าน” ซึ่งระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินด้านการฝึกอบรม โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.15 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก

4.2.3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีจำนวน 7 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าตามแบบของ Likert Rating Scale 5 ระดับ นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ตารางแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ข้อที่	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Mean	SD	ความหมาย	ลำดับ
1	เมื่อท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ท่านบอกสิ่งเหล่านั้นกับเพื่อนร่วมงานของท่านให้ได้ทราบ	4.03	0.82	มาก	6
2	เมื่อเพื่อนร่วมงานของท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ พวกเขาบอกสิ่งเหล่านั้นให้กับท่านได้ทราบ	4.09	0.72	มาก	5
3	การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างท่านกับเพื่อนร่วมงาน ถือเป็นเรื่องปกติในองค์กรของท่าน	4.15	0.74	มาก	4
4	ท่านแบ่งปันข้อมูลให้กับเพื่อนร่วมงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานของท่านร้องขอ	4.27	0.68	มากที่สุด	1
5	ท่านแบ่งปันทักษะเฉพาะของท่าน ให้กับเพื่อนร่วมงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานของท่านร้องขอ	4.22	0.67	มากที่สุด	2
6	เพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่าน แบ่งปันความรู้ให้ท่าน เมื่อท่านร้องขอ	3.83	0.83	มาก	7
7	เพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่าน แบ่งปันทักษะเฉพาะให้กับท่าน เมื่อท่านร้องขอ	4.15	0.70	มาก	3
รวม		4.10	0.59	มาก	

จากตารางที่ 21 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.83 – 4.27 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อคำถาม “ท่านแบ่งปันข้อมูลให้กับเพื่อนร่วมงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานของท่านร้องขอ” อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ “ท่านแบ่งปันทักษะเฉพาะของ ท่าน ให้กับเพื่อนร่วมงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานของท่านร้องขอ” ซึ่งระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.10 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

4.2.4 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม

แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบการจัดการคุณภาพโดยรวมมีจำนวน 8 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าตามแบบของ Likert Rating Scale 5 ระดับ นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 22 ตารางแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม

ข้อที่	การจัดการคุณภาพโดยรวม	Mean	SD	ความหมาย	ลำดับ
1	องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมทั้งองค์การ	4.05	0.75	มากที่สุด	4
2	องค์การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก	4.01	0.78	มาก	7
3	องค์การให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน ตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นจนกระบวนการสุดท้าย	4.04	0.72	มาก	5
4	องค์การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.94	0.73	มาก	8
5	องค์การมีการส่งเสริมความรู้และจัดฝึกอบรมเรื่อง คุณภาพให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.02	0.74	มาก	6
6	องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ	4.09	0.74	มาก	2

ตารางที่ 22 ตารางแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม (ต่อ)

ข้อที่	การจัดการคุณภาพโดยรวม	Mean	SD	ความ หมาย	ลำดับ
7	องค์การให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลตัวเลข และ สารสนเทศในการพิจารณาและตัดสินใจในการดำเนินงาน	4.15	0.65	มาก	1
8	องค์การมีระบบการวัด ตรวจสอบ และติดตาม คุณภาพการผลิต เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจ ของลูกค้าและนำไปสู่ประโยชน์ในการพัฒนา คุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.06	0.75	มาก	3
รวม		4.04	0.59	มาก	

จากตารางที่ 22 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.94 – 4.15 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อคำถาม “องค์การให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลตัวเลขและ สารสนเทศในการพิจารณาและตัดสินใจในการดำเนินงาน” อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ “องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร” ซึ่งระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.04 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม อยู่ในระดับมาก

4.2.5 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบประสิทธิผลขององค์การมีจำนวน 5 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบ มาตรฐานวัดประมาณค่าตามแบบของ Likert Rating Scale 5 ระดับ นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ตารางแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

ข้อที่	ประสิทธิผลขององค์การ	Mean	SD	ความ หมาย	ลำดับ
1	ผลผลิตที่ได้จากการผลิตมีความถูกต้องตาม ข้อกำหนด และส่งไปยังลูกค้าด้วยความถูกต้อง	4.10	0.72	มาก	1
2	ผลผลิตที่ได้จากการผลิต ท่านสามารถทำได้ทัน ในเวลาทำงานปกติ	4.01	0.68	มาก	3
3	ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายของ องค์การ	4.01	0.80	มาก	2
4	ท่านให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	3.88	0.78	มาก	4
5	ท่านสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อให้ งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ	3.81	0.83	มาก	5
รวม		3.96	0.64	มาก	

จากตารางที่ 23 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.81 – 4.10 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อคำถาม “ผลผลิตที่ได้จากการผลิตมีความถูกต้องตามข้อกำหนด และส่งไปยังลูกค้าด้วยความถูกต้อง” อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ “ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ” ซึ่งระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.96 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ อยู่ในระดับมาก

4.2.6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlations)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงจนตัวแปรมีความเหมือนกลมกลืนกันทั้งตัวแปรและข้อคำถามหรือไม่ การทดสอบเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา Multicollinearity คือ ตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์กันเอง มีเกณฑ์การพิจารณาคือ ค่า VIF (Variance Inflation Factor) ที่เหมาะสมต้องไม่ควรเกิน 10 (Miles & Shevlin, 2001) และค่า Tolerance ที่เหมาะสมต้องมากกว่า 0.2 (Allison, 1999)

ในงานวิจัยครั้งนี้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) ของตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการคุณภาพโดยรวม และ ประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.689-0.839 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง (ดังตารางที่ 24) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทดสอบ Variance Inflation Factor (VIF) พบว่าค่า VIF มีค่าอยู่ระหว่าง 2.625 – 4.427 และค่า Tolerance มีค่าอยู่ระหว่าง 0.226 – 0.381 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนด ดังตารางที่ 25 ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร ไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อกันดังที่กล่าวไว้ใน Hair (2010)

ตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร (Constructs)	Mean	S.D.	1	2	3	4	5
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.94	0.59	-				
2. การฝึกอบรม	4.15	0.59	.729**	-			
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.10	0.59	.713**	.839**	-		
4. การจัดการคุณภาพโดยรวม	4.04	0.59	.746*	.766**	.810**	-	
5. ประสิทธิภาพขององค์กร	3.96	0.64	.764**	.689**	.736**	.816**	-

หมายเหตุ N = 350 และ** p<0.01

ตารางที่ 25 แสดงค่า Collinearity Statistics

ตัวแปรตาม	Collinearity Statistics	
	VIF	Tolerance
ประสิทธิผลขององค์กร		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.625	0.381
การฝึกอบรม	3.922	0.255
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.427	0.226
การจัดการคุณภาพโดยรวม	3.579	0.279

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model)

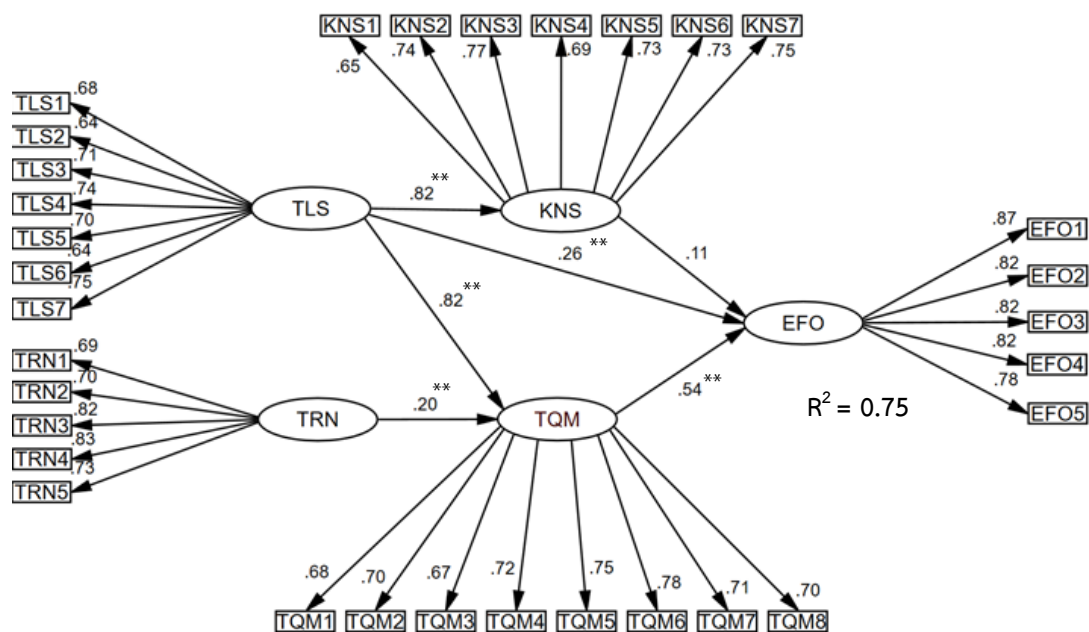
ในการศึกษานี้ได้ผู้วิจัยทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปรต่างๆ ด้วยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง (Latent Variable) กับตัวแปรสังเกต (Observed Variable) และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม เพื่อพิสูจน์การยอมรับหรือปฏิเสธโมเดล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของมาตรวัดตัวแปรที่สังเกตได้ในการศึกษา จากนั้นนำมาสร้างโมเดลการวัด (Measurement Model) และนำมาวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model)

4.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM)

สำหรับการทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปรต่างๆ ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่ช่วยในการสร้างโมเดลสมมติฐาน เพื่อพิสูจน์การยอมรับหรือปฏิเสธโมเดลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป

เมื่อผู้วิจัยทราบถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรแล้ว จึงใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ว่าเป็นไปตามที่คาดไว้หรือไม่ เมื่อทำการตรวจสอบความสัมพันธ์แล้ว ผู้วิจัยจะใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ในการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุและผล โดยในการวิเคราะห์อาศัยแผนภาพและสมการโครงสร้างของแผนภาพเป็นหลักในการนำมาวิเคราะห์และอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรเหตุที่มีต่อตัวแปรผลทั้งในด้านขนาดและทิศทาง



** $p < 0.01$

TLS = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, TRN = การฝึกอบรม, KNS = การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

TQM = การจัดการคุณภาพโดยรวม, EFO = ประสิทธิภาพขององค์กร

ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์โมเดลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง

4.3.2 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสอดคล้องของสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรซึ่งเป็นการอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling : SEM) พบว่า ค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้จากการวิเคราะห์ใหม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดล โดยอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เป็นการปรับค่าตามทีโปรแกรมเสนอแนะ จะทำการปรับค่าดัชนีที่มากที่สุดก่อนโดยการโยกความสัมพันธ์ของค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างตัวแปรสังเกต แล้วทำการวิเคราะห์ใหม่ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 26 ตารางแสดงค่าสถิติการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง

ค่าสถิติ	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับค่า Modification Indices	หลังปรับค่า Modification Indices
Chi-square		2,066.01	884.60
DF	-	458	354
Chi-square/DF	Chi-square/DF < 3	4.51	2.50
CFI	> 0.9	0.81	0.94
GFI	> 0.9	0.74	0.90
TLI	> 0.9	0.80	0.91
NFI	> 0.9	0.77	0.90
RMSEA	< 0.08	0.10	0.07
RMR	มีค่าเข้าใกล้ 0	0.14	0.09

ค่าที่ได้หลังจากการปรับโมเดล ดังตารางที่ 26 มีดังนี้ ค่า Chi-Square/df = 2.50, Root Mean Square Residual (RMR) = 0.09, Comparative Fit Index (CFI) = 0.94, Good-ness of Fit Index (GFI) = 0.90, Tucker – Lewis Index (TLI) = 0.91, Normed Fit Index (NFI) = 0.90 and Root Mean Square Error of approximation (RMSEA) = 0.07

จากรูปภาพที่ 16 ค่าที่ได้สามารถสรุปได้ว่าโมเดลสมการโครงสร้างที่เลือกใช้มีความเหมาะสม ในการใช้และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์การได้ที่ร้อยละ 75% (R-Squared = 0.75) สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และพิจารณาผลการจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานที่ได้ พบว่า ผ่านตามเกณฑ์การพิจารณาทั้งหมด (Hair et al., 2010)

4.3.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานด้วยโมเดลสมการโครงสร้างในการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยวิธีการประมาณค่าสูงสุด (Maximum likelihood estimation) ผลการทดสอบสมมติฐานแบ่งออกเป็น 6 สมมติฐานหลักได้ผลลัพธ์ (ดังตารางที่ 27)

ตารางที่ 27 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ตัวแปร	^a Beta (β)	^b S.E.	^c C.R.	^d p- value	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1	TLS ----> EFO	0.264	0.083	2.76	0.01**	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2	TLS ----> KNS	0.816	0.060	11.05	0.00**	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3	TLS ----> TQM	0.817	0.051	11.29	0.00**	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4	TRN ----> TQM	0.197	0.033	5.30	0.00**	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5	KNS ----> EFO	0.107	0.087	1.31	0.19	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6	TQM ----> EFO	0.543	0.166	4.00	0.00**	ยอมรับสมมติฐาน

Notes: ** p < 0.01

^aStandardized parameter, ^bstandardized error, ^cCritical ration, ^dSignificant level

TLS = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, TRN = การฝึกอบรม, KNS = การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

TQM = การจัดการคุณภาพโดยรวม, EFO = ประสิทธิภาพขององค์กร

จากตารางที่ 27 สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

จากการทดสอบด้วยวิธีการประมาณค่าสูงสุด (Maximum likelihood estimation) ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.264 และค่า C.R. เท่ากับ 2.76 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

จากการทดสอบด้วยวิธีการประมาณค่าสูงสุด (Maximum likelihood estimation) ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.816 และค่า C.R. เท่ากับ 11.05 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

จากการทดสอบด้วยวิธีการประมาณค่าสูงสุด (Maximum likelihood estimation) ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.817 และค่า C.R. เท่ากับ 11.29 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3

จากการทดสอบด้วยวิธีการประมาณค่าสูงสุด (Maximum likelihood estimation) ผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.197 และค่า C.R. เท่ากับ 5.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4

จากการทดสอบด้วยวิธีการประมาณค่าสูงสุด (Maximum likelihood estimation) ผลการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.107 และค่า C.R. เท่ากับ 1.31 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 5

จากการทดสอบด้วยวิธีการประมาณค่าสูงสุด (Maximum likelihood estimation) ผลการศึกษาพบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.543 และค่า C.R. เท่ากับ 4.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 6



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ที่ผู้วิจัยมีความมุ่งหวังเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการวางแผนการตลาด เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง มีวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อ (1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการคุณภาพโดยรวม และประสิทธิผลขององค์กร (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการคุณภาพโดยรวม (3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการฝึกอบรม ที่ส่งผลการจัดการคุณภาพโดยรวม (4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร

การวิจัยครั้งนี้ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยประชากรได้แก่พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี จากหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 1055 คน โดยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling Design) โดยคำนวณตามจำนวนตัวอย่างที่เท่ากันของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี ทั้ง 4 ส่วนงานจากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling Design) เป็นขั้นตอนหลังจากทำการแบ่งอัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างแบบโควตาแล้ว ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้จะใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยใช้วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood) ในการประมาณค่า ผู้วิจัยจึงได้ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ กัลยา วาณิชย์ปัญญา (2557) ในการหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันที่ว่า ควรกำหนดขนาดตัวอย่างประมาณ 5-20 เท่าของตัวแปรในโมเดล สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 10 เท่า และตัวแปรสังเกตมี 32 ตัวแปร คิดเป็นจำนวนเท่ากับ 320 กลุ่มตัวอย่าง ดังนั้น ทั้งนี้เพื่อขจัดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่จำนวน 350 คน ซึ่งมีจำนวนมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

จากนั้นนำข้อมูลเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้ทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ข้อมูลที่ได้จากการวัดระดับของตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเชิงพรรณนาในการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความคิดเห็น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอันได้แก่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการคุณภาพโดยรวม และประสิทธิผลขององค์กร ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) สำหรับการทดสอบสมมติฐานและเพื่อวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปรต่างๆ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องผลกระทบของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานีผู้วิจัยได้ทำ การสรุปผลการวิจัย โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย คิดเป็นร้อยละ 68.3 และรองลงมาเป็นผู้หญิง ร้อยละ 31.7 โดยมีอายุอยู่ในช่วง 20 - 29 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.3 รองลงมาคือช่วงอายุ 30 - 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.6 อายุ 40 - 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.9 และช่วงอายุ 50 - 59 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.2 ตามลำดับ ในส่วนของวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.3 รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 16.3 และสุดท้าย ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 11.4 ตามลำดับ ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้อยู่ระหว่าง 15,001 - 25,000 บาท คิด เป็นร้อยละ 48.0 รองลงมาคือ รายได้ระหว่าง 25,001 - 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 24.3 รายได้ ระหว่าง มากกว่า 30,001 บาท คิดเป็นร้อยละ 19.4 และน้อยที่สุดคือ น้อยกว่า 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ ส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลาอยู่ระหว่าง 2 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.2 ระยะเวลา 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.3 ระยะเวลา น้อยกว่า 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.4 และระยะเวลา มากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.1 ตามลำดับ

5.1.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของข้อมูล

1. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.81 - 4.09 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อคำถาม หัวหน้าของท่านมีความชัดเจน

เกี่ยวกับอุดมการณ์ของเขาอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ หัวหน้าของท่านสนับสนุนให้คิดเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในรูปแบบใหม่ และการตั้งสมมติฐานของคำถาม ซึ่งระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก

2. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินด้านการฝึกอบรม

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินด้านการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.09 – 4.21 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อคำถาม การพัฒนาและการฝึกอบรม ได้รับการสนับสนุนในแผนกของท่าน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การฝึกอบรมที่ท่านได้รับนั้นตรงกับความต้องการของท่าน ซึ่งระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินด้านการฝึกอบรม โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.15 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก

3. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.83 – 4.27 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อคำถาม ท่านแบ่งปันข้อมูลให้กับเพื่อนร่วมงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานของท่านร้องขอ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ท่านแบ่งปันทักษะเฉพาะของท่านให้กับเพื่อนร่วมงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานของท่านร้องขอ ซึ่งระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.10 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

4. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินการจัดการคุณภาพโดยรวม

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินการจัดการคุณภาพโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.94 – 4.15 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อคำถาม องค์กรให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลตัวเลขและ สารสนเทศในการพิจารณาและตัดสินใจในการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร ซึ่งระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.04 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม อยู่ในระดับมาก

5. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินประสิทธิผลขององค์การ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินประสิทธิผลขององค์การ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.81 – 4.10 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อคำถาม ผลผลิตที่ได้จากการผลิตมีความถูกต้องตามข้อกำหนด และส่งไปยังลูกค้าด้วยความถูกต้อง อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.96 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การอยู่ในระดับมาก

5.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM)

ผลการวิเคราะห์ โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling : SEM) และทำการปรับค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) มากที่สุดก่อนตามที่โปรแกรมเสนอแนะ โดยการเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกต แล้วทำการวิเคราะห์ใหม่ (Hair et al., 2010) ค่าที่ได้หลังจากการปรับโมเดล ดังนี้ พบว่า ค่าสถิติ chi-square/df ที่ได้มีค่าเท่ากับ 2.50 ซึ่งผ่านเกณฑ์การพิจารณาที่ค่า chi-square/df น้อยกว่า 3 ค่าดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสอง (Root Mean Square Residual) = 0.09 และดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณ ค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) = 0.07 หมายถึง สมการโครงสร้างมีความเหมาะสม ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.90 ค่า Normed Fit Index (NFI) = 0.90 และค่าดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ (CFI) = 0.94 หมายถึง สมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าที่ได้จากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่าโมเดลสมการโครงสร้างที่เลือกใช้มีความเหมาะสมในการใช้และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์การได้ที่ร้อยละ 75% (R-Squared = 0.75) สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และพิจารณาผลการจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานที่ได้พบว่า ผ่านตามเกณฑ์การพิจารณาทั้งหมด (Hair et al., 2010)

5.1.4 การทดสอบสมมติฐาน

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการคุณภาพโดยรวม อิทธิพลของการฝึกอบรม ที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม และ อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยผู้วิจัยได้ทำการ วิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานในการวิจัย สรุปได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร

ผลการทดสอบ พบว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่ความสามารถของหัวหน้าองค์กร โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามจะรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านความชัดเจนเกี่ยวกับอุดมการณ์ การสนับสนุนให้คิดเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในรูปแบบใหม่ และการตั้งสมมติฐานของคำถาม การส่งเสริมความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมของผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะช่วยทำให้รูปแบบในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในองค์กรมากยิ่งขึ้น ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.264 และค่า C.R. เท่ากับ 2.76 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 หมายความว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทำการบริหารงานองค์กร จะส่งผลให้ประสิทธิผลขององค์กรดีขึ้นได้

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผลการทดสอบ พบว่า เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถแบ่งปันข้อมูลในการทำงาน การช่วยเหลือด้วยทักษะความรู้เฉพาะทางของแต่ละคน และทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรเกิดขึ้นจนเป็นเรื่องปกติให้กันได้ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.816 และค่า C.R. เท่ากับ 11.05 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 หมายความว่า เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นจะส่งผลให้องค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้น

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม

ผลการทดสอบ พบว่า การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้องค์กรมีการให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลตัวเลขและ สารสนเทศในการพิจารณาและตัดสินใจในการดำเนินงาน อีกทั้งยังมีระบบการวัด ตรวจสอบ และติดตามคุณภาพการผลิต เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้า และนำไปสู่ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมขององค์กรได้ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.817 และค่า C.R. เท่ากับ 11.29 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 หมายความว่า เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นจะส่งผลให้การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สมมติฐานที่ 4 การฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม

ผลการทดสอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาและการฝึกอบรม ได้รับการสนับสนุนในแผนกที่ตนทำงานอยู่มากที่สุด โดยการฝึกอบรมนั้นเป็นการอบรมที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถนำความรู้มาใช้งานได้จริง ดังนั้นจึงส่งผลให้พนักงานที่ได้รับการอบรมมาแล้วนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นจึงส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมขององค์กรได้ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.197 และค่า C.R. เท่ากับ 5.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 หมายความว่า เมื่อมีการฝึกอบรมมากขึ้นจะส่งผลให้การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สมมติฐานที่ 5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร

ผลการทดสอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่าน แบ่งปันความรู้ให้ท่าน เมื่อท่านร้องขอ ต่ำกว่าเรื่องอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด จึงสามารถสะท้อนได้ว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอ ซึ่งอาจเนื่องมาจากพนักงานในองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความรู้มากนัก หรือผู้บริหารองค์กรยังไม่มี การสนับสนุนในเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานมากพอ หรือเหตุอื่น ๆ จึงส่งผลให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั้นอยู่ในระดับต่ำ และไม่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มขึ้นมาได้ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.107 และค่า C.R. เท่ากับ 1.31 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 5 หมายความว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรไม่ได้ส่งผลให้ประสิทธิผลขององค์กรดีขึ้นได้

สมมติฐานที่ 6 การจัดการคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร

ผลการทดสอบ พบว่า การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลตัวเลขและ สารสนเทศในการพิจารณาและตัดสินใจในการดำเนินงาน และมีระบบการวัด ตรวจสอบ และติดตามคุณภาพการผลิต เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าและนำไปสู่ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องนั้น สามารถช่วยให้ประสิทธิผลขององค์กรดีขึ้นได้ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.543 และค่า C.R. เท่ากับ 4.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 6 หมายความว่า เมื่อองค์กรมีการจัดการคุณภาพโดยรวมมากขึ้นจะส่งผลให้ประสิทธิผลขององค์กรมากขึ้น

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาผลกระทบของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการคุณภาพโดยรวม อิทธิพลของการฝึกอบรม ที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม และ อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยผู้วิจัยได้แบ่งส่วนของการอภิปรายผลการวิจัย ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

5.2.1 อภิปรายผลส่วนของระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปร

การอภิปรายผลในส่วนของระดับความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลของแบบสอบถาม มาเรียบเรียง จัดอันดับ ความสำคัญ และ อภิปรายถึงสาเหตุพร้อมทั้งยกตัวอย่างผลการศึกษางานวิจัยที่สอดคล้องกับ ผลการวิจัย

1. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากผลการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า หัวหน้าของท่านมีความชัดเจนเกี่ยวกับอุดมการณ์ของเขาเป็นสิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ หัวหน้าของท่านสนับสนุนให้คิดเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในรูปแบบใหม่ และการตั้งสมมติฐานของคำถาม โดยมีการมุ่งเน้นไปที่ผู้นำที่มีการส่งเสริมความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม โดยผู้นำมีการสื่อสารถึงเป้าหมายที่ชัดเจน และมีวิสัยทัศน์เชิงบวกเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคต จึงทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เกิดการรับรู้ถึงข้อดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแรงจูงใจในการทำงานและทำการปรับรูปแบบการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกัน ทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Rehman & Waheed (2012) ที่ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว เพื่อเตรียมพร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและการเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมปฏิบัติงาน ผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจทำให้เกิดความเชื่อในความสามารถของตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอที่จะบรรลุจุดหมายได้ รวมถึงการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เกินความคาดหวังปกติ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะส่งผลโดยตรงกับประสิทธิผลขององค์กร

2. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม

จากผลการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการพัฒนาและการฝึกอบรม ได้รับการสนับสนุนในแผนงานของตนเอง รองลงมาคือการฝึกอบรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับนั้นตรงกับความต้องการของตนเอง รวมไปถึงการฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมการทำงานจริง (on-the-job training) ที่ท่านได้รับนั้น สามารถใช้ได้กับงานของตน และยังพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจกับจำนวนการฝึกอบรมที่ได้รับจากการทำงาน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานนั้นมีระบบระเบียบและมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น ดังที่ สุรัชณี เคนสุโพธิ์ (2561) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ ถือได้ว่าการฝึกอบรมนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารองค์การ ซึ่งการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้รับความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และได้รับการพัฒนาทักษะ ทักษะคนที่จำเป็นในการทำงานปัจจุบัน โดยการเรียนรู้หรือฝึกฝน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบด้วยความชำนาญ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องสนับสนุนด้านการฝึกอบรมพนักงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการทำงานที่เป็นระบบ

3. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากผลการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการแบ่งปันข้อมูล ทักษะเฉพาะทางตามความถนัดและความสามารถให้กันและกันในที่ทำงาน ซึ่งการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามกับเพื่อนร่วมงานถือเป็นเรื่องปกติในองค์การ ซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้จะสามารถทำให้พนักงานสามารถพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถของตนได้จากการแบ่งปันทักษะความรู้ซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ ไพโรจน์ ชลารักษ์ (2551) ที่ได้กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ โดยที่องค์การสามารถปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ต่อผู้ที่ได้รับการแลกเปลี่ยนเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรม การต่อยอดแนวคิดที่ส่งผลให้สำเร็จในกิจกรรมนั้น ๆ ซึ่งบุคคลสำคัญที่มีส่วนผลักดันและสนับสนุนให้องค์การเกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนให้เกิดการยกระดับความรู้ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัวบุคคล และจะถูกแสดงออกเป็นความรู้ชัดแจ้ง โดยพยายามผลักดันในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้พนักงานได้มีความพยายามให้เกิดผลงานที่สูงขึ้น คือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Han, Seo, Yoon, and Yoon, 2016)

4. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม

จากผลการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับองค์การให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลตัวเลขและสารสนเทศในการพิจารณาและตัดสินใจในการดำเนินงาน รองลงมาคือองค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ และมีระบบการวัด ตรวจสอบ และติดตามคุณภาพการผลิต โดยผู้บริโภคมองความคิดเห็นตรงกันว่าองค์การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมทั้งองค์การ เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าและนำไปสู่ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ กนกวรรณ อินทร์น้อย (2553) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมขององค์การเกิดจากการที่บุคลากรในส่วนต่าง ๆ มีความร่วมมือร่วมกัน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองได้รับอย่างเต็มความสามารถ โดยที่วัตถุประสงค์หลักของการจัดการคุณภาพโดยรวมคือการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายในอุตสาหกรรมนั้น นอกจากนี้ยังรวมถึงการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การอย่างคุ้มค่า เพื่อผลักดันให้ขับเคลื่อนให้้องค์การสามารถบรรลุประสิทธิผลขององค์การให้สำเร็จ เนื่องจากประสิทธิผลขององค์การเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการบริหารองค์การ ที่จะทำให้องค์การจะสามารถดำรงอยู่ได้และมีความมั่นคง

5. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

จากผลการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผลผลิตที่ได้จากการผลิตมีความถูกต้องตามข้อกำหนด และส่งไปยังลูกค้าด้วยความถูกต้องมีระดับความคิดเห็นสูงสุด รองลงมาคือ ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถทำงานได้ทันในเวลาทำงานปกติ และสำเร็จจลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การ เป็นประเด็นที่บ่งชี้ถึงประสิทธิผลขององค์การ สอดคล้องกับ กนกวรรณ อินทร์น้อย (2553) ที่ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การ เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการบริหารองค์การ องค์การจะสามารถดำรงอยู่ได้และมีความมั่นคง ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การ ถ้าองค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะสามารถดำรงอยู่ได้ แต่ถ้าหากไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์การนั้นจะไม่สามารถคงอยู่ได้ดังเช่น ภรณ์ กীরติบุตร (2529) ที่ได้อธิบายความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิผลเป็นตัวการที่เป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายของการบริหารงานหรือ เป็นการตัดสินว่าการบริหารงานการจัดการว่าประสบผลสำเร็จเพียงใด ประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับผลงานที่้องค์การต้องการ หมายถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามที่วัตถุประสงค์ขององค์การ

5.2.2 อภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน

การอภิปรายผลของการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้แบ่งการอภิปรายออกเป็น 6 หัวข้อหลักตามข้อสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ในตอนแรกของการวิจัย โดยจะอภิปรายถึงสาเหตุของการเกิดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลที่ได้จากการที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน เป็นต้น

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่ความสามารถของหัวหน้าองค์การ โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามจะรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านความชัดเจนเกี่ยวกับอุดมการณ์ การสนับสนุนให้คิดเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในรูปแบบใหม่ และการตั้งสมมติฐานของคำถาม การส่งเสริมความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมของผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะช่วยทำให้รูปแบบในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในองค์การมากยิ่งขึ้นได้ โดยถ้าหากผู้บริหารมีการวางแผนปฏิบัติเพื่อเป้าหมายที่ชัดเจน สำหรับการดำเนินงาน จะทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และสามารถวางแผนการทำงานได้ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การตามที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลองค์การตามที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่นอกกรอบ ไม่จำกัดที่จะต้องใช้วิธีการแบบดั้งเดิม ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถคิดวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้มากขึ้น รวมถึงจะทำให้กล้าคิดกล้าตัดสินใจ จนสามารถปรับวิธีดำเนินงานจนทำให้เกิดประสิทธิภาพ และส่งผลทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พรเทพ โฆษิตวรวิฑูมิ, ธรรมนิตย์ วราภรณ์ และวีระศักดิ์ จินารัตน์ (2563) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 เมื่อนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่าทั้งตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลองค์การมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกในระดับนัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับการศึกษาของณัฐกานต์ ปิ่นเกษร และมะดาโอ๊ะ สุธลง (2562) โดยทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการ บริหารองค์การส่วนท้องถิ่นจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหารองค์การส่วนท้องถิ่น จ.นครปฐม ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับภาณติมา พงษ์นัยรัตน์ (2563) โดยทำการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มี

ความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่ จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์โดยภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กัน และอยู่ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูง แต่ในขณะเดียวกันผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำก็จะมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่ำด้วย

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บุคลากรในองค์การ สามารถแบ่งปันข้อมูลในการทำงาน การช่วยเหลือด้วยทักษะความรู้เฉพาะทางของแต่ละคน และทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การเกิดขึ้นจนเป็นเรื่องปกติให้กันได้ นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม และสนับสนุนให้เกิดความคิดในรูปแบบใหม่ ๆ กระตุ้นให้เกิดความคิดที่แตกต่างจากเดิม ไม่ยึดติดกับแนวความคิดแบบเดิม ทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ร่วมกันกับสมาชิกในทีม มีการพิจารณาร่วมกัน และเกิดการระดมสมอง ซึ่งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การได้ โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาของพยอม วงษ์พูล (2558) ในการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีการสร้างระบบเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นองค์ประกอบหลัก ผลการศึกษาพบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อาจเกิดจากที่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการชักจูง โน้มน้าวทำให้เกิดปัญญาและหาแนวทางในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของผู้นำ นอกจากนี้ยังสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดการแสวงหาแนวในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Son, Phong and Loan (2020) ในการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การการดำเนินงานและการเงินในบริษัทจีน ซึ่งผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยังเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Xiao, Zhang

and Ordóñez de Pablos (2017) ในการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีผลกระทบเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม โดยการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้องค์กรมีการให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลตัวเลขและ สารสนเทศในการพิจารณาและตัดสินใจในการดำเนินงาน อีกทั้งยังมีระบบการวัด ตรวจสอบ และติดตามคุณภาพการผลิต เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้า และนำไปสู่ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Rahman, Nor, Wahab and Suliman (2020) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษากับคุณภาพของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตลอดจนถึงระบุผลกระทบของแนวทางการจัดการคุณภาพโดยรวม เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสอง จากผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามีความสัมพันธ์กับการจัดการคุณภาพโดยรวม ขององค์กร เมื่อนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่าทั้งตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน และการจัดการคุณภาพโดยรวม มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกระดับน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับการศึกษา Maquieira, Tari, Molina-Azorín (2020) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการคุณภาพโดยรวม และความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการคุณภาพโดยรวม ของโรงแรมระดับ 5 ดาวในสเปน เพื่อวิเคราะห์ความสำคัญของความเป็นผู้นำและคุณภาพการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม ผ่านอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) มีอิทธิพลกับกลยุทธ์ การบริหารจัดการคนและการบริหารจัดการกระบวนการ ผ่านวิสัยทัศน์และค่านิยม การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน และการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4. การฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาและการฝึกอบรมได้รับการสนับสนุนในแผนกที่ตนทำงานอยู่มากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อภายในองค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานให้ได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อนำความรู้เหล่านั้น ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้ ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความใส่ใจในเรื่องของการวางแผนสำหรับการฝึกอบรมประจำปี เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังควรจัดวางแผนการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน ถ้าหากการฝึกอบรมนั้นเป็นการอบรมที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถนำความรู้มาใช้งานได้จริง ดังนั้นจึงส่งผลพนักงานที่ได้รับการอบรมมาแล้วนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นจึงส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Altunay (2016) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการฝึกอบรมกับการจัดการคุณภาพโดยรวม ขององค์กร ต่อการรับรู้ของครูเกี่ยวกับคุณภาพของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการฝึกอบรมกับการจัดการคุณภาพโดยรวม ต่อความรู้สึกของครู ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมขององค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของสุวัฒน์ วิวัฒนานนท์ และปัญญา ศิริโชติ (2563) ซึ่งพบว่าผลการวิจัยพบว่า การใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเชิงคุณภาพของหัวหน้ากลุ่มการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรม พบว่าหัวหน้างานจะต้องมีการพัฒนาเพื่อนำไปใช้ในการจัดการคุณภาพโดยรวมให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จตามที่กำหนด นอกจากนี้การบริหารเชิงคุณภาพ ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาผ่านการฝึกอบรม เพื่อไปใช้ในการบริหารจัดการงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การบริหารเชิงคุณภาพ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างรอบด้าน ตั้งแต่การวางแผน การควบคุม การตรวจติดตามผล เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของพินิจ นามบำรุง และคณะ (2560) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ซึ่งพบว่าความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะของการบริหารเชิงคุณภาพของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เนื่องจากโรงเรียนที่คุณภาพที่ดีนั้นจะต้องอาศัยบุคลากรหลายส่วนที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะสามารถจะส่งผลให้การจัดการคุณภาพโดยรวม เกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานในองค์การของท่าน แบ่งปันความรู้ให้ท่าน เมื่อท่านร้องขอต่ำกว่าเรื่องอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด จึงสามารถสะท้อนได้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอ ซึ่งอาจเนื่องมาจากพนักงานในองค์การ ยังไม่ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความรู้มากนัก หรือผู้บริหารองค์การยังไม่ได้มีการสนับสนุนที่เพียงพอในเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์การ จึงส่งผลให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์การเพิ่มขึ้นมาได้ ผู้บริหารจึงควรมีการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นการจัดกิจกรรมสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทำให้เกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นกิจจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นโอกาสในการที่จะทำให้พนักงานมาพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะสามารถนำเอาความรู้เหล่านั้นไปพัฒนาการดำเนินงาน เพื่อการเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์การในอนาคต หรืออาจเกิดจากการจัดวางโครงสร้างขององค์การ ตามการศึกษาของณัชชา บุญประไพ (2559) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี ซึ่งพบว่าการจัดโครงสร้างขององค์การที่มีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน กำหนดขอบเขตงานแบบตายตัว รวมถึงมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้ถึงแม้ในองค์การมีการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในหน่วยงาน แต่องค์การที่มีโครงสร้างแบบตายตัวทำให้เป็นอุปสรรคในการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้กันนั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงไม่ส่งผลที่ทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์การได้ หรืออาจเกิดจากวัฒนธรรมการสื่อสารภายในองค์การที่คุ้นเคยกับการสื่อสารของหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงานแบบสั่งจากบนลงล่างทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่มีประสิทธิภาพมากเพียงพอที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ ตามการศึกษาของฐิติพงศ์ กัญจนภรณ์ (2563) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งได้พบว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการไต่ถามและการสนทนา ซึ่งวัฒนธรรมการสื่อสารภายในองค์การระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องของคนไทยอาจแตกต่างจากของประเทศอื่น ๆ คือ หัวหน้างานคุ้นเคยกับการสื่อสารแบบสั่งจากบนลงล่าง ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานคุ้นเคยกับการรับคำสั่ง และทำตามคำสั่งเท่านั้น ดังนั้นถึงแม้จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการไต่ถามและการสนทนาในระดับมาก แต่ก็ไม่ได้นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การได้

6. การจัดการคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งการที่องค์กรมีการจัดการคุณภาพโดยรวมด้วยการให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลตัวเลขและ สารสนเทศในการพิจารณาและตัดสินใจในการดำเนินงาน และมีระบบการวัด ตรวจสอบ และติดตามคุณภาพการผลิต เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าและนำไปสู่ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องนั้น สามารถช่วยให้ประสิทธิผลขององค์กรดีขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของการศึกษาของประจักษ์ ชูศรี, ทัศนาศ แสงศักดิ์ และนิภา ศรีไพโรจน์ (2562) ที่ได้ทำการ ศึกษาเรื่องปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอนุบาล ประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวม และประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ทั้ง 6 ปัจจัยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การวางแผนกลยุทธ์ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า การมีส่วนร่วมของทีมงาน การพัฒนาบุคลากร และนวัตกรรมและเทคโนโลยี ตามลำดับ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของดวงใจ หทัยรัตน์ศิริ, สุทธนู ศรีไสย์ และจันทวีภา ตะกัลศ (2563) ที่ผลการศึกษาประสิทธิผลในภาพรวมการบริหารจัดการก่อนและหลัง นำระบบบริหารจัดการคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในองค์กรพบว่าก่อนนำระบบบริหารคุณภาพองค์กร มาไปปฏิบัตินั้นอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการนำมาใช้พบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงขึ้น และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านภาวะผู้นำ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้านกระบวนการดำเนินงาน ด้านการจัดการระบบการจัดการ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้านข้อเท็จจริงเพื่อการตัดสินใจและด้านความสัมพันธ์ของการให้บริการที่ได้รับผลตอบแทนร่วมกัน ตัวบ่งชี้ด้านตามหลักการบริหารคุณภาพหลังจากการนำระบบการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรมาใช้มีพัฒนาการสูงขึ้น และสอดคล้องกับผลการศึกษาของอุดมศักดิ์ ชมสุข และสมบูรณ์ สารพัด (2562) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเพื่อปรับปรุงผลิตภาพของการผลิตในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 7 หมวดได้แก่ด้านเทคโนโลยีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านพนักงาน ด้านความเร็ว ด้านคุณภาพ ด้านลูกค้า ด้านต้นทุนคุณภาพ และด้านการเงิน กล่าวคือแสดงให้เห็นถึงประโยชน์จากการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรให้สูงขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งนี้สำหรับการประยุกต์ใช้ในทางการบริหาร

ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ถือเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริโภค อีกทั้งผู้ประกอบการยังสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานในส่วนต่างๆ ของธุรกิจ เพื่อให้บริการที่สามารถตอบสนองกับความต้องการของผู้บริโภค ดังนี้

1. จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่า แม้ว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรจะอยู่ในระดับมาก แต่ในการทดสอบสมมติฐานพบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสามารถกล่าวได้ว่าผู้บริหารอาจไม่ได้สนับสนุนทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ จึงควรมีการจัดกิจกรรมสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการจัดกิจกรรมหรือสร้างเวทีสำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นกิจจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นโอกาสในการที่จะทำให้พนักงานมาพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะสามารถนำเอาความรู้เหล่านั้นไปพัฒนาการดำเนินงาน เพื่อการเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์การในอนาคต

2. พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการแบ่งปันข้อมูลและทักษะเฉพาะให้กับเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น ผู้บริหารองค์การและธุรกิจควรมุ่งเน้นกระตุ้นให้พนักงานทำการแลกเปลี่ยนทักษะ ความรู้ และความสามารถซึ่งกันและกันภายในองค์กร ซึ่งอาจจัดกิจกรรมที่ต้องทำงานร่วมกัน หรือการเรียนรู้งานต่างแผนก เป็นต้น เพื่อการเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถของพนักงาน และเพื่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

3. ผู้บริหาร และผู้ประกอบการธุรกิจสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนธุรกิจในระยะยาวตั้งแต่การเรียนรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีและเหมาะสมกับบริบทงานในองค์การ การวางแผนการบริหารจัดการองค์การ และการปรับปรุงรูปแบบการบริหารงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน ที่จะเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การได้ในอนาคต

4. ผู้ประกอบการสามารถใช้ผลการศึกษาในครั้งนี้ในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการขององค์การ เพื่อการสร้างประสิทธิผลที่ยั่งยืนให้กับองค์การ โดยผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม รวมไปถึงความสำคัญการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน โดยปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมานี้จะช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะส่งผลต่อไปยังประสิทธิผลต่อองค์การในอนาคต

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การได้อย่างแท้จริง และนำผลที่ได้ไปใช้ให้ก่อประโยชน์ให้กับการบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีความเห็น ดังนี้

1. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้น ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลในเชิงลึกในมิติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยอาจศึกษาด้วยการสัมภาษณ์กลุ่ม หรือการรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงจากพนักงาน

2. ควรเพิ่มเติมการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ เช่น ปัจจัยบรรยากาศขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ หรือความผูกพันต่อองค์การ เป็นต้น โดยปัจจัยดังกล่าวอาจมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การในบริบทที่ต้องการศึกษาได้

3. ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความแตกต่าง หรือปัจจัยเชิงสาเหตุอื่นๆ ในบริบทอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน เพื่อทำความเข้าใจในรูปแบบของการเกิดประสิทธิผลขององค์การ ว่ามีปัจจัยใดเกี่ยวข้องและส่งผลบ้าง

4. ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยตัวแปรอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การให้ละเอียดและหลากหลายมากยิ่งขึ้น เพื่อการพัฒนาและการประยุกต์ใช้ข้อมูลได้อย่างเหมาะสม และครอบคลุมกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมที่มีความแตกต่างกัน



รายการอ้างอิง

- Ali, A. A., Paris, L., & Gunasekaran, A. (2019). Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry. *Journal of Knowledge Management*.
- Altunay, E. (2016). The Effect of Training with TQM on the Perceptions of Teachers about the Quality of Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(9), 2126-2133.
- Bass, B. M. (1997). "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries": *American Psychologist*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588.
- Blanchard, N. P., & Thacker, J. W. (2007). *Effective training: systems, strategies, and practices* (4th ed ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Duncan, W. L. (1995). *Total quality: Key terms and concepts*. New York: American Management Association.
- Feigenbaum, A. V. (1983). *Total quality control* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- GHasemian, Z., Aminbeidokhti, A., & Jafari, S. (2020). Structural Relationship of Knowledge Sharing with Effectiveness of School Educational Groups: Mediating Role of In-group Trust and Intra-group Collaboration. *Journal of School Administration*, 8(2), 22-21.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1982). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Plano, Tex: Business Publications.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. (1994). *In-troduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. New York: Macmillian College Pub-lishing Co.

- Goldstein, & Ford. (2002). *Training in Organization: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Hair et al. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Han, S. H., Seo, G., Yoon, S. W., & Yoon, D.-Y. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing: Mediating roles of employee's empowerment, commitment, and citizenship behaviors. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130-149.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- Harbison, F. H., & Myers, C. A. (1998). *Education, manpower, and economic growth: Strategies of human resource development*. New York: McGraw-Hill.
- Judith, R. G. (1990). *Management and Organization* Boston : Allyn and bacon.
- Kermally, S. (2002). *Effective Knowledge Management*. England: John Wiley & Sons.
- Lee, J. H. (2019). Effects of the Organizational Culture Types of Airline Members on the Effectiveness of Organizational Work: Focusing on the Mediating Effect of Knowledge Sharing. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 20(8), 594-603.
- Maquieira, S. P., Tari, J. J., & Molina-Azorin, J. F. (2020). Transformational leadership and the European Foundation for Quality Management model in five-star hotels. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*.
- Michael, T. H., & John, F. "Obstacles to the Comparative study of effectiveness." In Perspectives on Organizational effectiveness, ed. J. Penning and P. Goodman. *San Francisco: Jossey-Bass, 1977*, 109.
- Mogotsi, I. C., Boon, J. A., & Fletcher, L. (2011). Knowledge sharing behaviour and demographic variables amongst secondary school teachers in and around Gaborone, Botswana. *South African Journal of Information Management*, 13(1), 1-6.
- Oakland, J. (1989). *Total quality management*. Oxford, UK: Heinemann.

- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Rahman, M. R. A., Nor, M. Y. M., Wahab, J. L. A., & Suliman, A. (2020). The Relationship between Educational Transformational Leadership and Teacher Quality at Secondary School: Total Quality Management as Mediator. *Universal Journal of Educational Research*, 8(12), 6369-6377.
- Rehman, R. R., & Waheed, A. (2012). Transformational leadership style as predictor of decision-making styles: Moderating role of emotional intelligence. *Journal of Commerce & Social Sciences*, 6(2), 257-268.
- Richard, M. S., Gerado, R. U., & Richard, T. M. (1985). *Managing effectiveness organization: An Introduction* (Boston : Kent Publishing Company).
- Robbins, S. P. (1983). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Rui, C., Emerson, M., & Luis, L. (2010). *Transformational leadership and TQM implementation: Advances in Management*.
- Son, T. T., Phong, L. B., & Loan, B. T. T. (2020). Transformational leadership and knowledge sharing: determinants of firm's operational and financial performance. *Sage Open*, 10(2).
- Van Beveren, P., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2017). Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 109-114.
- Xiao, Y., Zhang, X., & Ordóñez de Pablos, P. (2017). How does individuals' exchange orientation moderate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing? *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1622-1639.
- Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M., & Liao, G. (2019). Transformational leadership and employee knowledge sharing: explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. *Journal of Knowledge Management*.
- Yuan, K. H., Wu, R., & Bentler, P. M. (2011). Ridge structural equation modelling with correlation matrices for ordinal and continuous data. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 64(1), 107-133.

Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

กนกวรรณ อินทร์น้อย. (2553). กระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนสำนักงานเขตการศึกษาปทุมธานีเขต2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยี การบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

กฤติกานต์ ไกลยา. (2560). การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดขอนแก่น. *Journal of Education Khon Kaen University (Graduate Studies Research)*, 11(3), 13-24.

กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2557). การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง SEM ด้วย AMOS. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กานตติมา พงษ์นัยรัตน์. (2563). ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดระยอง. *Rajamangala University of Technology Tawan-ok Social Science Journal*, 9(2), 21-27.

ชื่นชีวัน นีซัง. (2552). การพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ในเขตอุตสาหกรรม 304 พาร์ค7 จังหวัดปราจีนบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ฐิติพงศ์ กัญจนารณ. (2563). องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์การบริหารงานของ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด. (หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกริก, ณิชชา บุญประไพ. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต4 จังหวัดปทุมธานี. (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี,

ณัชญาณุช สุชาติ. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตร แกนกลางการศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร. (วิทยานิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา)). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ณัฐกานต์ ปิ่นเกษร และมะดาโอะ สุธลง. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการ บริหารองค์การส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครปฐม. *EAU Heritage Journal Social Science and Humanities*, 9(1), 107-119.

ณัฐวัชร จันทโรธธรรม และพงษ์ศักดิ์ พัวพรพงษ์. (2563). ประสิทธิผลขององค์การ. *Academic journal of north Bangkok university*, 9(2), 1-9.

- ดวงใจ หทัยรัตน์ศิริ สุทธนุ ศรีไสย์ และจินต์วิภา ตะกัลศ. (2563). ประสิทธิภาพขององค์การในการนำมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 ไปปฏิบัติในภาคอุตสาหกรรมและบริการ. *Journal of the Association of Researchers*, 20(1), 33-45.
- เดือนใจ ศรีชะงา และณัฐพงษ์ ฉายแสง ประทีป. (2561). การฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจบริการ เพื่อคุณภาพบริการที่ดีขึ้น. *Journal of Humanities and Social Sciences Valaya Alongkorn*, 13(1).
- ทศวรรณ ชัยฉลาด และสจิวรรณ ทรรพสุ. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกระบุรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14. รายงานการประชุมวิชาการ เสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ, 1(8), 911-922.
- ทิพวัลย์ ชันทิตย์ และวรกาญจน์ สุขสดเขียว. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10. วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร, 10(2), 581-592.
- ธณัฐพล ชะอุ่ม. (2558). ตัวแบบการบริหารจัดการที่มีผลต่อประสิทธิภาพของเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางของประเทศไทย. วารสารวิชาการจัดการสมัยใหม่ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 8(1).
- ธันธวัช เหลือชม และชลธิศ ดาราวงษ์. (2563). ปัจจัยด้านการฝึกอบรมด้านระบบการจัดการคุณภาพ (ISO 9001) ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทรับสร้างโรงงานผลิตเหล็กแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง. วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี, 16(3 (ม.ค.-มี.ค.)), 185-196.
- นพวรรณ ศรีสวัสดิ์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) กับการพัฒนานวัตกรรมในอุตสาหกรรมอาหารสัตว์. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2550). การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ธรรมมลการพิมพ์.
- บัณฑิต กิมศรี. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. (การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2540). พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา: ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครูศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย.
- บุญญาดา นาสมบูรณ์. (2560). อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการสไตล์ญี่ปุ่นส่งผล ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. *TNI Journal of Business Administration and Languages*, 8(2), 73-82.

- บุรินทร์ สันติสาส์น. (2557). ประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของโรงงานหล่อหลอมเหล็กของไทย. *Journal of Interdisciplinary Research: Graduate Studies*, 3(1).
- เบญจวรรณ ชีวานนท์. (2561). การพัฒนาการฝึกอบรมออนไลน์โดยใช้เทคนิคซินเนคติกส์เพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์เรื่องการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์. ปรินญามหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประจักษ์ ชูศรี ทศนา แสงศักดิ์ และนิภา ศรีโพธิ์โรจน์. (2562). ปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอนุบาล ประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารบริหารการศึกษา มศว.*, 16, 30.
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ด. (2547). การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทม์.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2553). สถิติธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ท็อป.
- ปัทมา อินทรจันทร์ เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์ และยุวดี ลิเบ็น. (2560). กลยุทธ์การสร้างและพัฒนาผู้นำองค์การรุ่นใหม่ถัดไป. *Modern Management Journal*, 15(1), 45-54. Retrieved from <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/stou-sms-pr/article/view/74791>
- พนัชกร พोगาม. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ "พัฒนานุกูล". วิทยานิพนธ์ปรินญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พรเทพ โฆษิตวรุฒิ ธรรมนิตย์ วราภรณ์ และวีระศักดิ์ จินารัตน์. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. *Journal of Local Governance and Innovation*, 4(1), 249-258.
- พัชรพล แสงพุ่ม. (2557). ประสิทธิภาพการบริหารงานสถานีตำรวจภูธรเมืองพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ พศ. ม. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พัชรินทร์ บุญรอง. (2560). การพัฒนาระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออนไลน์ที่มีผลต่อความสามารถทางการออกแบบของนักออกแบบคอมพิวเตอร์กราฟิกบริษัทเอกชน. วิทยานิพนธ์ปรินญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พินิจ นามบำรุง ถวิล ลดาวัลย์ และสำเร็จ ยุธชัย. (2560). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20. *Prae-wa Kalasin Journal of Kalasin University*, 4(3), 454-472.
- เพ็ญพร ทองคำสุก. (2553). ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ ชลารักษ์. (2551). การจัดการความรู้ : สังกับททางทฤษฎี. นครปฐม: เพชรเกษม.
- ภรณ์ กิริติบุตร. (2529). การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

- ภาณุวัฒน์ แสงทอง. (2557). การศึกษาการพัฒนาบุคลากรกรณี บริษัท อปโนพรินตติ้ง จำกัด. หลักสูตร
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการ
จัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- มณฑิชา จันทร์ทนต์. (2556). การศึกษาพฤติกรรมการสร้างความรู้ด้วยระบบการแลกเปลี่ยน เรียนรู้
ออนไลน์ ของชุมชนนักปฏิบัติด้านการบริการการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มยุรี วรรณสกุลเจริญ และชาญณรงค์ รัตนพนากุล. (2563). ประสิทธิภาพขององค์การ. วารสารศิลปการ
จัดการ, 4(1), 193-204.
- ยุทธนา แซ่เตียว. (2547). การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้: สรางองค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ:
อินโนกราฟิกส์.
- รวีวรรณ คุณเที่ยง. (2562). การศึกษาพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการดำเนินงานประกันคุณภาพ
การศึกษาผ่านระบบออนไลน์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ระพี ดิษฐจร และสุภัทรา เอื้อวงศ์. (2559). การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของ
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามเกณฑ์
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. *JOURNAL OF THE POLICE NURSES*, 8(1), 107-115.
- ระวิศักดิ์ กิตติราช และสมบุญ สาระพัด. (2561). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารคุณภาพทั่ว
ทั้งองค์กร ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินและผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินของอุตสาหกรรม
ผลิตยางรถยนต์. นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง. *MBA-KKU Journal*, 11, 102-123.
- รัตติกาล กิมเยื่อน. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและการ
จัดการความรู้ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน ของพนักงานบริษัทไทยการ์เมนต์ เฮ็กซ์
ปอร์ต จำกัด ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร. (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย:
มหาวิทยาลัยสยาม.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2554). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พิชการพิมพ์.
- รวรรณ ศรียาภัย. (2554). การจัดประชุมและการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: บุคส์พลัส.
- วลีรัตน์ ตันกุลเศรษฐ์. (2552). ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และผลการดำเนินงานองค์กร:
กรณีศึกษาโรงพยาบาลพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา. (วิทยานิพนธ์ศศ.ม.(รัฐประศาสน
ศาสตร์)). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิจิต สุรัตน์เรืองชัย. (2534). การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับนำหลักสูตรฝึกอบรมความรู้
เกี่ยวกับการป้องกันและควบคุมโรค เอ็ดส์ สำหรับครูประถมศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2550). *TQM* คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์ อินเตอร์เนชั่นแนล.
- วิมล อรรถนพจรรย์. (2554). แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กรในภาครัฐ. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 3(กันยายน-ธันวาคม 2554), 710-718.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2547). ภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร. วารสารศึกษาศาสตร์, 27(3), 40-52.
- ศิริขวัญ นพภรณ์ และนิภา นิรุตติกุล. (2562). การจัดการระบบบริหารคุณภาพ IATF16949 ของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์. *Executive Journal*, 39(2), 96-107.
- สมคิด บางโม. (2557). เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม (4 ed.). กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สมหมาย เทียนสมใจ. (2556). รูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผล ของสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษา ประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สักรินทร์ อยู่ผ่อง อัครรัตน์ พูลกระจำง และปราโมช ธรรมกรณ์. (2561). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อการเพิ่มผลผลิตสำหรับอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. *Modern Management Journal*, 16(1), 25-36.
- สาธิต รุ่งฤดีสมบัติกิจ. (2556). การบริหารคุณภาพโดยรวมกับการดำเนินกิจกรรมระบบผลิตภัณฑ์ บริการ. *Kasem Bundit Engineering Journal*, 3(1), 95-112.
- สุดใจ สาททรัพย์ และศิวินิต อรรถวุฒิกุล. (2557). การศึกษาพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยเว็บไซต์ของข้าราชการ สังกัดสถาบันพัฒนาครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. *Veridian E-Journal*, Silpakom University (Humanities, Social Sciences and arts), 7(2), 1103-1115.
- สุทธิณี เขาวรัตน์. (2557). ผลกระทบของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมและเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านคุณภาพในการดำเนินงานของสถานพยาบาลในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรัชณี เคนสุโพธิ์. (2561). การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. อดุทธธานี: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- สุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์ และปัญญา ศิริโชติ. (2563). การใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารเชิงคุณภาพของหัวหน้ากลุ่มการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา. *Ph. D. in Social Sciences Journal*, 10(1), 179-196.
- อรนุช ก่อเกื้อสืบสาย. (2560). การศึกษาปัจจัยและผลกระทบของนโยบายอุตสาหกรรม 4.0 ที่มีต่ออุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทย. วิศวกรรมศาสตร์มหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.

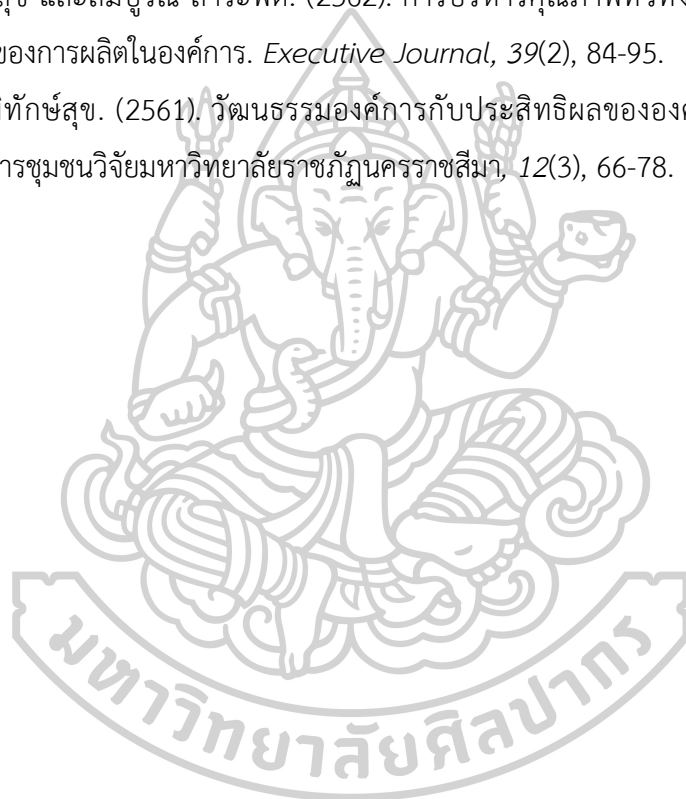
อรุณ รักธรรม. (2525). หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทาย
มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*
(*Humanities, Social Sciences and arts*), 9(1), 845-860.

อ้อยานี วาโตร์. (2560). การพัฒนารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านเว็บบล็อก ตามแนวคิดเพื่อนช่วย
เพื่อน เรื่องการวิจัยในชั้นเรียนสำหรับครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ปัตตานี เขต 3. Doctoral dissertation มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

อุดมศักดิ์ ชมสุข และสมบูรณ์ สารพัด. (2562). การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเพื่อปรับปรุงผลิต
ภาพของการผลิตในองค์กร. *Executive Journal*, 39(2), 84-95.

อุษณี มงคลพิทักษ์สุข. (2561). วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.
วารสารชุมชนวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 12(3), 66-78.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร



ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง : ผลกระทบของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี

คำชี้แจง :

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยชุดนี้ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลจำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership) จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบประเมินด้านการฝึกอบรม (Training) จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบประเมินด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 5 แบบประเมินด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)จำนวน 8 ข้อ

ส่วนที่ 6 แบบประเมินด้านประสิทธิผลขององค์การ (Effectiveness of Organization) จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

- () 1.ชาย () 2.หญิง

2. อายุ

- () 1. 20 - 29 ปี () 2. 30 - 39 ปี

- () 3. 40 - 49 ปี () 4. 50 - 59 ปี

3. วุฒิการศึกษา

- () 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี () 2. ปริญญาตรี

- () 3. ปริญญาโท () 4. ปริญญาเอก

4. ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- () 1. น้อยกว่า 15,000 บาท () 2. 15,001 – 20,000 บาท
 () 3. 20,001 – 25,000 บาท () 4. 25,001 – 30,000 บาท
 () 5. 30,001 – 35,000 บาท () 6. มากกว่า 35,001 บาท

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

- () 1. น้อยกว่า 2 ปี () 2. 2 – 5 ปี
 () 3. 6 – 10 ปี () 4. มากกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 2 แบบประเมินด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
1. หัวหน้าของท่านสื่อสารถึงเป้าหมายที่ชัดเจน และมีวิสัยทัศน์เชิงบวกเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคต					
2. หัวหน้าของท่านมีความชัดเจนเกี่ยวกับอุดมการณ์ของเขา					
3. หัวหน้าของท่านให้กำลังใจ และชื่นชมท่านเมื่อทำงานได้ตามเป้าหมาย					
4. หัวหน้าของท่านปลุกฝังความภาคภูมิใจและความเคารพต่อผู้อื่น รวมถึงเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านมีการพัฒนาความสามารถที่สูงขึ้น					

5.	หัวหน้าของท่านส่งเสริมความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม					
6.	หัวหน้าของท่านสนับสนุนให้คิดเกี่ยวกับการแก้ไข ปัญหาในรูปแบบใหม่ และการตั้งสมมติฐานของ คำถาม					
7.	หัวหน้าของท่านมีการเอาใจใส่ผู้ร่วมปฏิบัติงานเป็น รายบุคคล มอบหมายงาน รวมถึงสนับสนุนการ พัฒนาศักยภาพตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล					

ส่วนที่ 3 แบบประเมินด้านการฝึกอบรม (Training)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของท่าน					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
การฝึกอบรม						
1.	แผนกของท่านให้โอกาสในการเรียนรู้/ ฝึกอบรม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่ เปลี่ยนแปลงไปของทีมงาน					
2.	การพัฒนาและการฝึกอบรม ได้รับการ สนับสนุนในแผนกของท่าน					
3.	การฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมการทำงานจริง (on-the-job training) ที่ท่านได้รับนั้น สามารถ ใช้ได้กับงานของท่าน					
4.	การฝึกอบรม ที่ท่านได้รับนั้น ตรงกับความ ต้องการของท่าน					
5.	ท่านพอใจกับจำนวนการฝึกอบรมที่ได้รับ					

ส่วนที่ 4 แบบประเมินด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
1. เมื่อท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ท่านบอกสิ่งเหล่านั้นกับเพื่อนร่วมงานของท่านได้ทราบ					
2. เมื่อเพื่อนร่วมงานของท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ เขามักบอกสิ่งเหล่านั้นให้กับท่านได้ทราบ					
3. การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างท่านกับเพื่อนร่วมงาน ถือเป็นเรื่องปกติในองค์กรของท่าน					
4. ท่านแบ่งปันข้อมูลให้กับเพื่อนร่วมงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานของท่านร้องขอ					
5. ท่านแบ่งปันทักษะเฉพาะของท่าน ให้กับเพื่อนร่วมงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานของท่านร้องขอ					
6. เพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่าน แบ่งปันความรู้ให้ท่าน เมื่อท่านร้องขอ					
7. เพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่าน แบ่งปันทักษะเฉพาะให้กับท่าน เมื่อท่านร้องขอ					

ส่วนที่ 5 แบบประเมินด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อความคำถาม		ระดับความคิดเห็นของท่าน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
การจัดการคุณภาพโดยรวม						
1.	องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมทั้งองค์การ					
2.	องค์การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก					
3.	องค์การให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน ตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นจนกระบวนการสุดท้าย					
4.	องค์การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
5.	องค์การมีการส่งเสริมความรู้และจัดฝึกอบรมเรื่องคุณภาพให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
6.	องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงและ พัฒนาองค์การ					
7.	องค์การให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลตัวเลขและสารสนเทศในการพิจารณาและตัดสินใจในการดำเนินงาน					
8.	องค์การมีระบบการวัด ตรวจสอบ และติดตามคุณภาพการผลิต เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าและนำไปสู่ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง					

ส่วนที่ 6 แบบประเมินด้านประสิทธิผลขององค์กร (Effectiveness of Organization)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อความคำถาม		ระดับความคิดเห็นของท่าน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ประสิทธิผลขององค์กร						
1.	ผลผลิตที่ได้จากการผลิตมีความถูกต้องตามข้อกำหนด และส่งไปยังลูกค้าด้วยความถูกต้อง					
2.	ผลผลิตที่ได้จากการผลิต ท่านสามารถทำได้ทันในเวลาทำงานปกติ					
3.	ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร					
4.	ท่านให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด					
5.	ท่านสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร					



ภาคผนวก ข
หนังสือเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย

โทร.032 594 107

ที่ อว 8606 (พบ)/ 86

วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.วงศ์ศักดิ์ดา วีระไพบุลย์

ด้วย นางสาวอรพิมล ทศนเอกจิต รหัสประจำตัว 631220025 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง
"ผลกระทบของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ
พนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจួយ)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย

โทร.032 594 107

ที่ อว 8606 (พบ)/ 84

วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา

ด้วย นางสาวอรพิมล ทศนเอกจิต รหัสประจำตัว 631220025 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง
"ผลกระทบของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ
พนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย

โทร.032 594 107

ที่ อว 8606 (พบ)/ 85

วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ทิพวรรณ กำศิริมงคล

ด้วย นางสาวอรพิตล ทศนเอกจิต รหัสประจำตัว 631220025 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง
"ผลกระทบของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ
พนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	อรพิมล ทศนเอกจิต
วัน เดือน ปี เกิด	21 กันยายน 2539
วุฒิการศึกษา	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยมหิดล
ที่อยู่ปัจจุบัน	260 ถ.ทหารบก ต.พระปฐมเจดีย์ อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

