

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารของธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) ศึกษาขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารของธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) และ 3) สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารองค์การเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารของธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ ประเภทวิจัยเชิงอธิบาย (Explanatory Research) โดยเลือกใช้การวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) เป็นการออกแบบการวิจัยเป็นลำดับ (Sequential Designs) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้หน่วยการวิเคราะห์ระดับบุคคล (Individual Unit of Analysis) โดยยึดหลักองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมทั้งด้านทฤษฎี ผลการวิจัยเชิงประจักษ์ ที่ได้มีการยืนยันแน่ชัดมาก่อนแล้ว แล้วทำการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปลิสเรล (LISREL) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากบุคลากรของธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) จำนวน 385 คน ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 คน โดยทำการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพมาอธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปผลการวิจัย ได้ ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 385 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 60.52 มีอายุ 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.71 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 62.60 มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 77.14 มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.66 และมีรายได้ 30,000-39,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 38.96

2. ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรภายนอก พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ จิตลักษณะบุคลากรด้านความเชื่ออำนาจแห่งตน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.303 ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การเน้นพันธกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.536 นอกจากนี้ ยังพบว่าความเบ้ของตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง -1.067 ถึง -.214 และความโด่งมีค่าอยู่ระหว่าง -.560 ถึง .938

3. ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรภายใน พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.369 ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผลการดำเนินงานขององค์การด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.917 ทั้งนี้ยังพบว่าความเบ้ของตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง -1.063 ถึง -.107 และความโด่งมีค่าอยู่ระหว่าง -.802 ถึง 1.248

4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรภายนอกทุกตัว มีความสัมพันธ์ต่อกันอยู่ในระดับต่ำมาก อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรภายนอกกับตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรภายใน พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมากกับตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนตัวแปรจิตลักษณะบุคลากร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ พบว่าตัวแปรจิตลักษณะบุคลากร มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมากกับตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน พบว่า ตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายในทุกตัว มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับตัวแปรตามทุกคู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้ มีรายละเอียด ดังนี้

5.1 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจ ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะ พฤติกรรมการทำงาน และผลลัพธ์ตามหน้าที่ และค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า $\chi^2 = 21.16$ (p-value = .069) และค่า RMSEA = .040 แสดงว่าตัวแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์การ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.2 ตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มบทบาทให้กับบุคลากร การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้ มีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิเคราะห์พบว่าค่า $\chi^2 = 2.67$ (p-value = .750) และค่า RMSE < .001 แสดงว่าตัวแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.3 ตัวแปรความผูกพันต่อองค์การและจิตลักษณะบุคลิกภาพ ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านของตัวแปรจิตลักษณะบุคลิกภาพ ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ความเชื่ออำนาจแห่งตน และเจตคติต่อองค์การ มีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า Model CAIC = 123.24 ซึ่งให้ค่าที่ต่ำกว่า Saturated CAIC = 146.02 แสดงว่าตัวแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ และตัวแปรจิตลักษณะบุคลิกภาพ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.4 ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมองค์การเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์การเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ และวัฒนธรรมองค์การเน้นพันธกิจ มีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิเคราะห์พบว่าค่า $\chi^2 = .37$ (p-value = .832) และค่า RMSE < .001 แสดงว่าตัวแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.5 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิเคราะห์พบว่าค่า $\chi^2 = .57$ (p-value = .751) และค่า RMSE < .001 แสดงว่าตัวแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6. ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 พบว่าตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารของธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยสถิติทดสอบไคสแควร์ (χ^2) ให้ค่าที่ไม่ได้สูงมากเกินไป อีกทั้งค่าสถิติความสอดคล้องของตัวแบบอื่น ๆ ผ่านเกณฑ์ทุกตัว ได้แก่ ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 2.455 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .062 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ .043 ค่า Model CAIC = 1185.72 ให้ค่าที่ต่ำกว่า Saturated CAIC = 2440.59 ค่าดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ (NNFI) มีค่าเท่ากับ .91 และค่าดัชนีเปรียบเทียบความสอดคล้อง (CFI) มีค่าเท่ากับ .92

7. ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จิตลักษณะบุคลากร และวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการบริหารของธุรกิจด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และความผูกพันต่อองค์การ แสดงว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จิตลักษณะบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ร้อยละ 76 ($R^2 = .76$)

8. ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 พบว่าปัจจัยจิตลักษณะบุคลากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการบริหารของธุรกิจด้านผลการดำเนินงานขององค์การของธุรกิจเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และความผูกพันต่อองค์การ แสดงว่าปัจจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จิตลักษณะบุคลากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานขององค์การ ได้ร้อยละ 81 ($R^2 = .81$)

9. ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ จิตลักษณะบุคลากร ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ได้ร้อยละ 38 ($R^2 = .38$)

10. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารของธุรกิจเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ส่วนใหญ่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในทุกประเด็น ยกเว้น ปัจจัยจิตลักษณะบุคลากร ที่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่าส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่าไม่มีอิทธิพลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารของธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) พบประเด็นที่สำคัญสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่าตัวแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้ง 3 ด้าน เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของธุรกิจ ในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านพฤติกรรมการทำงาน รองลงมาคือ สมรรถนะ และผลลัพธ์ตามหน้าที่ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสกินเนอร์ และคณะ (Skinner; et al. 2005: 18-19) ที่กล่าวว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจพิจารณาได้จากสมรรถนะ ผลลัพธ์ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ทั้งนี้การประเมินผลดังกล่าวจะต้องประกอบไปด้วยการบูรณาการระหว่างการประเมินผลกับการตั้งเป้าหมาย เพื่อที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถใช้ในการประเมินผลพัฒนาตนเอง และเพื่อให้เกิดความมั่นใจในระบบการประเมินว่าถูกต้อง อีกทั้งยังสอดคล้องกับโรบบินส์ และจูดจ์ (Robbins; & Judge. 2007: 619-620) ที่ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ว่าประกอบไปด้วย 3 ประเด็น คือ ผลลัพธ์ตามภาระหน้าที่ของแต่ละบุคคล พฤติกรรมการทำงาน และลักษณะอุปนิสัย และสอดคล้องกับพัชรี ชมภูคำ (2552: 179) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นเครื่องมือหนึ่งที่เชื่อมโยงระหว่างงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์การ องค์การจึงควรใช้หลักสมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายผลตอบแทนตามสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เกียรติไกรยศ พันธุ์ไทย (2552: 121) ที่กล่าวว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรควรพิจารณาจากพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร และผลลัพธ์ตามภาระหน้าที่ เพราะเป็นแนวทางที่ดีที่สุดที่เป็นการผสมผสานแต่ละวิธีการอย่างเหมาะสม และเป็นการสร้างความสมดุลระหว่างการประเมินระบบและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีความเหมาะสมระหว่างนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์การ

2. ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และตัวแบบการวัดองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ซึ่งสอดคล้องกับ สมิต อามสุวรรณ์ และคณะ (2556: 1140) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบย่อยของความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ และความผูกพันด้านจิตใจ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของยู และคณะ (Yu; et al. 1979: 95) ที่กล่าวว่า การที่บุคลากร

สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์การนั้น จะต้องประกอบไปด้วยความผูกพัน 3 ส่วน ได้แก่ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ คือ การแสดงออก จากเป้าหมายและค่านิยมต่อองค์การของบุคลากร ความเกี่ยวข้องกับองค์การ คือ การปฏิบัติงานตาม บทบาทอย่างเต็มที่ และความจงรักภักดีต่อองค์การ คือ การเกิดความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การ และ สอดคล้องกับกรีนเบิร์ก (Greenberg. 1999) ที่ได้แบ่งความผูกพันต่อองค์การไว้ 3 องค์ประกอบ คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ ความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งผลการ วิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามแนวคิดของอัลเลน และเมเยอร์ (Allen; & Meyer. 1990: 1-2) ที่กล่าวว่า ความ ผูกพันต่อองค์การ เป็นสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งสภาวะดังกล่าวมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ผูกพันทางด้านจิตใจ ความผูกพันทางด้านการคงอยู่กับองค์การ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

ผลการวิจัยในครั้งนี้นับว่าองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ความผูกพันด้าน บรรทัดฐาน รองลงมาคือ ความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ ตามลำดับ อาจเนื่องมาจากสถานการณ์ของการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์และตลาดสื่อโทรทัศน์ ดิจิตอลที่เกินความต้องการของตลาด ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของอุตสาหกรรมสื่อชบเซา ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การที่ลดลง ดังนั้น เพื่อให้องค์การอยู่รอดได้ในสภาพ- แวดล้อมดังกล่าว จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การและมีการขายกิจการของธุรกิจบางส่วนใน เครื่องออกไป ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร และความไม่มั่นคงในการเป็นสมาชิกขององค์การ ทำให้มีอัตราการลาออกของบุคลากรที่สูงมาก ดังนั้น บุคลากรที่มีความรู้สึกที่ต้องการทำงานอยู่กับบริษัท เพราะบริษัทมีการยอมรับจากสังคมว่าเป็นองค์การ ที่มีชื่อเสียงในวงการธุรกิจบันเทิงและมีมาตรฐานสูง เป็นผู้นำในธุรกิจบันเทิงที่สมบูรณ์แบบและหนึ่ง เดียวที่ครบวงจรที่สุดของประเทศไทย และบริษัทได้ให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม เป้าหมายที่ไม่ใช่แค่ตัวเงิน เช่น การเชิดชูยกย่องเป็นตัวอย่างที่ดี และการให้อำนาจการตัดสินใจใน ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow. 1943: 370-396) ที่กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง ซึ่งเป็นความต้องการที่จะมีฐานะเด่น เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป และทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Two-factor Theory of Herzberg) (Herzberg; et al. 1959) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นนำมาใช้จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ บุคลากรที่ยังคงทำงานอยู่ในองค์การได้นั้น แสดงว่าเป็นบุคลากรที่มีความรู้สึกที่ต้องการทำงานอยู่ใน องค์การ เนื่องจากมีความเชื่อมั่นหรือมีความคิดเห็นตรงกับค่านิยมขององค์การและวัฒนธรรมขององค์การ ยอมรับในเป้าหมายขององค์การ เห็นด้วยกับสิ่งที่องค์การกำลังดำเนินการอยู่ และมีความเต็มใจที่จะ

ให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มกำลังความสามารถ และเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งความผูกพันดังกล่าวเป็นความรู้สึกด้านจิตใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

3. ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารธุรกิจในเครือบริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 องค์ประกอบ เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ การมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรูค และทอร์เบิร์ต (Rooke; & Torbert. 2005: 45-51) และพอดซากอฟฟ์ และคณะ (Podsakoff; et al. 1990: 138-139) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของเบสส์ และอโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1993: 113-117) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง จากผลการวิจัยในครั้งนี้ จึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรภาคธุรกิจบันเทิง มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เพราะความรับผิดชอบของผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรภาคธุรกิจบันเทิง จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นเทคนิคการบริหารที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ออร์บิอัน สุตะพาหะ (2554: 10) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญในการบริหารจัดการหรือการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกล ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร และสังคมต่อไป

4. จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าวัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับโอเดล และเกรสัน (O'Dell; & Grayson. 1998: 154-174) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและดำเนินไปอย่างราบรื่น ได้แก่ โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี อีกทั้งยังสอดคล้องกับฮักเชส และฮอลบรูค (Hughes; & Holbrook. 1998: 22) ในการศึกษาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในองค์กร ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในองค์กร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ และคณะ

(2555: 104-109) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับ ธนิตา ธิรปาลวัฒน์ และคณะ (2555: 5-6) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์องค์การ และส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์การอย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยในครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเรียนรู้ เพราะบทบาทของการเป็นผู้นำถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้วัฒนธรรมและวิธีการปฏิบัติ อีกทั้งผู้นำจะต้องเป็นผู้วางแผนงานร่วมกับบุคลากร และมีความรับผิดชอบในการทำสิ่งต่างๆ ในองค์การให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำจะต้องสามารถเสนอความคิดเห็นและวิธีการใหม่ๆ ให้แก่องค์การในการปฏิบัติงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น

5. จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกมีอิทธิพลทางอ้อมและมีอิทธิพลรวมต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับจoo และชิม (Joo; & Shim. 2010: 428-433) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของสตีเยอร์ และพอร์เตอร์ (Steers; & Porter. 1991) ที่กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การ ได้แก่ ระบบของการมีแบบแผน มีหน้าที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจ มีการกระจายงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ และสอดคล้องกับ อริสา ส้ารอง (2553: 126) ที่กล่าวว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ อีกทั้งผลการทดสอบสมมติฐานยังพบว่า ปัจจัยจิตลักษณะบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก และมีอิทธิพลรวมต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีญญา แสงลัมสุวรรณ และคณะ (2556: 78) ที่กล่าวว่า ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศองค์การด้านจิตวิทยา มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ และสอดคล้องกับศรีวาสตาวา (Srivastava. 2013: 165) ที่กล่าวว่า ปัจจัยจิตลักษณะด้านความเชื่อใจ (Trust) และความเชื่ออำนาจแห่งตน (Internal Locus of Control) มีอิทธิพลในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การ อีกทั้งยังสอดคล้องกับ อำนาจ ธีระวนิช (2553: 679) ที่กล่าวว่า เจตคติมีผลกระทบในระดับสูงต่อความผูกพันต่อองค์การ

นอกจากนี้ ผลการทดสอบสมมติฐาน ยังพบว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2551: 23) ที่กล่าวว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เกิดจากกระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ที่จัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้ง

นำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรและบุคลากรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายของงาน รวมทั้งส่งผลให้บุคลากรมีความเอื้ออาทรต่อกันในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดเป็นความผูกพันในองค์กร และสอดคล้องกับมาร์ควาร์ด (Marquardt. 2002: 23-25) ที่กล่าวว่า องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยี่ดมั่นของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการร่วมกันของบุคลากรทั้งองค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้

6. จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก มีอิทธิพลทางอ้อมและมีอิทธิพลรวมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับเวลดี้ (Weldy. 2009: 58) ที่กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับการถ่ายโอนความรู้ในการฝึกอบรม จะนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและเพิ่มผลประโยชน์ทางด้านกำไรให้กับองค์กร และสอดคล้องกับ วชิระ ชนะบุตร (2552: 129, 139-141) ที่กล่าวว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความรู้ในงานของบุคลากร จากผลการวิจัยในครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการขององค์กร ที่เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่องค์กรต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับและเอาใจใส่ รวมถึงการนำความสำเร็จก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการแข่งขันในโลกเศรษฐกิจ จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผลการทดสอบสมมติฐาน ยังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรง มีอิทธิพลทางอ้อมและมีอิทธิพลรวมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters; & Waterman. 1982) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้รูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ก็จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันด้วย และสอดคล้องกับบีกิน (Begin. 2007: 3) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร มีส่วนสำคัญมากในการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและเสริมความสามารถให้แก่บุคลากร เพราะจะทำให้มองเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและผู้นำ เข้าใจถึงวิถีทางในการปฏิบัติงานขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้สามารถปรับปรุงและเสริมสร้างองค์กรได้ตรงจุด

นอกจากนี้ ผลการทดสอบสมมติฐาน ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก มีอิทธิพลทางอ้อม และมีอิทธิพลรวมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552: 115, 185-188) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำสร้างเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด อีกทั้งวัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นพันธกิจ ก็มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการทดสอบสมมติฐานยังพบว่าจิตลักษณะบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อม และมีอิทธิพลรวมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับ พัชรี ชมภูคำ (2552: 183) ที่กล่าวว่า การจูงใจ คือ การผลักดันให้เกิดการกระทำในทิศทางใดๆ ด้วยใจ ดังนั้น หากบุคลากรถูกจูงใจแล้วผลการปฏิบัติงานก็ควรที่จะดี แต่อาจจะต้องขึ้นอยู่กับความสามารถและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานด้วย และสอดคล้องกับ จรัส อติวิทยาภรณ์ (2553: 266) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ สิ่งที่เป็นตัวกระตุ้น เพื่อก่อให้เกิดการกระทำของพลังในบุคคลส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมและวิธีการในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายหลักที่ต้องการ อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อำพร อัครโรจนกุลชัย (2553: 203-204) ที่กล่าวว่า ตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และลักษณะมี สุคติ และยุพิน อังสุโรจน์ (2555: 43) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับจอร์ดจ์ และโบโน (Judge; & Bono. 2001: 83-84) ที่กล่าวว่า ความเชื่ออำนาจแห่งตนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และอำนาจ ธีระวนิช (2553: 679) ที่กล่าวว่า เจตคติของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับงานและองค์การในด้านต่างๆ มีผลกระทบต่อวิธีการทำงานและผลการปฏิบัติงาน

7. จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จิตลักษณะบุคลากรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงานขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริกานดา แหยมคง (2555: 9, 233-234) ที่กล่าวว่า ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยองค์การสีเขียว 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนและระบบขององค์การ การดำเนินการ และการสื่อสาร และปัจจัยการมุ่งเน้นการตลาด 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่ง และการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือร่วมกับแผนกต่างๆ ภายในธุรกิจ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ และสอดคล้องกับเจมส์ และคณะ (James; et al. 2004: Online) ที่กล่าวว่า ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การและโครงสร้างองค์การ อีกทั้งยังสอดคล้องกับจอร์ดจ์ และพิคโคโล (Judge; & Piccolo. 2004: 755, 760) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์สูงมากต่อแรงจูงใจของบุคลากร ผลการปฏิบัติงานของผู้นำ และผลการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับอ็อบบอนน่า และลิออด (Ogbonna; & Liloyd. 2000: 780) ที่กล่าวว่า

ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ และลัทธิ และอะชัว (Lussier; & Achua. 2004; อ้างถึงใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. 2552: 84) ที่กล่าวว่า ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญของการบริหารองค์การ องค์การที่มีผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว นั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งก็คือ ภาวะของผู้นำ ถ้าองค์การได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการที่เกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์การให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับ พงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์ (2552: 12, 111) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การด้านผลงานตามภารกิจ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับแอ็คเทส และคณะ (Aktas; et al. 2011: 1560) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การ โดยมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบนเส้นทางอิทธิพลดังกล่าว ได้แก่ ความมั่นคงหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ และค่านิยมของผู้บริหารระดับสูง และชไมเดิล และคณะ (Schmiedel; et al. 2014: 43-50) ในการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Management, BPM) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรม BPM มี 4 โครงสร้าง ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Orientation) 2) การปรับปรุงและนวัตกรรมเพื่อบรรลุประสิทธิภาพของกระบวนการที่ดีกว่า (Excellence) 3) ความรับผิดชอบต่อความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการตามวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบในการตัดสินใจดำเนินการ (Responsibility) และ 4) การทำงานเป็นทีมด้วยเจตคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน (Teamwork) เช่นเดียวกับ ซาควน และคณะ (Zakuan; et al. 2010: 198) ในการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของระบบบริหารคุณภาพรวม (Total Quality Management, TQM) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของ TQM มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจของลูกค้า สารสนเทศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกลยุทธ์ แหล่งทรัพยากรที่มีคุณภาพ ผลผลิตที่มีคุณภาพ และความเชื่อมั่น

8. จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวมีความสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง กล่าวคือ ตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ เป็นการวัดความรู้สึกของบุคลากร เช่นเดียวกับตัวแปรผลการปฏิบัติงานที่พิจารณาจากความคิดเห็นของบุคลากร แต่ตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์การ เป็นตัวแปรที่อยู่ในระดับองค์การ ซึ่งข้อคำถามในการวิจัยครั้งนี้เป็นลักษณะมุมมองระดับองค์การที่เป็นรูปธรรมมากกว่า

ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ดังนั้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสูงสุดต่อตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นตัวแปรในระดับองค์การเช่นกัน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับไซอูต้า และคณะ (Syauta; et al. 2012: 73) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และสอดคล้องกับ นวพร อัมพวา และคณะ (2556: 2) ที่กล่าวว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์การ

อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า ปัจจัยจิตลักษณะบุคลากรส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่าไม่มีอิทธิพลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากข้อมูลเชิงปริมาณทำการเก็บรวบรวมจากบุคลากร แต่ข้อมูลเชิงคุณภาพได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นความแตกต่างของมุมมองการรับรู้ในฐานะของผู้นำกับผู้ตาม ทั้งนี้ผู้บริหารในองค์การอาจจะมีวิสัยทัศน์ในมุมมองของการบริหารองค์การที่กว้างกว่าบุคลากร และมองในเชิงทฤษฎีที่เห็นว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานในองค์การจะต้องมีการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน ดังนั้น หากบุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน มีเจตคติในทางบวกต่อองค์การ และมีสิ่งจูงใจที่เพียงพอต่อการเกิดความตั้งใจในการทำงาน ก็จะทำให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์การนั้น จะทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. จากผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารของธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และผลการดำเนินงานขององค์การ ตามความคิดเห็นของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การมากที่สุด ได้แก่ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น องค์การควรมีระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่องค์การต้องการอย่างแท้จริง ในการก้าวไปเป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับ รวมถึงการนำเทคโนโลยีที่มีในองค์การไปใช้สืบค้นความรู้หรือใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งเทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ ที่ใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน และเทคโนโลยีที่เป็นสิ่งอำนวยความสะดวก ที่ใช้เป็นเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ยังพบว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจิตลักษณะบุคลากร มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรมีการ

ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ และระบบการปฏิบัติงาน ที่เอื้อต่อการเกิดการเรียนรู้ และการพัฒนา รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรและค่านิยมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ได้แก่ การมีความเข้าใจประโยชน์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการนำความล้มเหลวหรือความสำเร็จมาเป็นบทเรียน

2. จากผลการวิจัยพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรของธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมากที่สุด ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ รองลงมาคือ จิตลักษณะบุคลากร ดังนั้น บริษัทควรให้ความสำคัญในการสร้างรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การเน้นการปรับตัว เน้นการมีส่วนร่วม เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ และเน้นพันธกิจ ที่บุคลากรส่วนใหญ่ยอมรับและยินดีที่จะปฏิบัติตาม เพื่อถ่ายทอดสู่บุคลากรรุ่นใหม่ต่อไป เพราะวัฒนธรรมองค์การสามารถที่จะสร้างความผูกพันให้บุคลากร เกิดความรู้สึกที่จะทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น หากบริษัทสามารถทำให้บุคลากรเกิดความรักความผูกพันหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การได้ ผลดีที่เกิดขึ้นก็คือ บุคลากรจะทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อบริษัท นอกจากนั้น ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ยังเป็นสิ่งที่ผลักดันให้บุคลากรมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกของบริษัทตลอดไป และมีความเต็มใจและพยายามอย่างเต็มที่ที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท ส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ นอกจากนี้ บริษัทควรจะต้องรักษานโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีการสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรเกิดเจตคติที่ดีต่อบริษัท เจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน หรือการมองบริษัทในด้านบวก เพราะเจตคติต่อบริษัทของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือและความมั่นคงทางด้านธุรกิจให้เกิดขึ้นกับบริษัท บริษัทจึงต้องรักษานโยบายในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร เพราะปัจจัยจิตลักษณะบุคลากรด้านแรงจูงใจในการทำงาน และเจตคติต่อองค์การ มีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการรักษาระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรไม่ให้ลดน้อยลงไป

3. จากผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึงภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อการพัฒนา และมีพฤติกรรมที่กระตุ้นการเรียนรู้ สามารถบริหารเวลาและทรัพยากรเพื่อค้นหาปัญหา และทางออกของปัญหาได้อย่างมีระบบ ดังนั้น ผู้บริหารของบริษัทควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้น ส่งเสริมผู้ตาม และพยายามที่จะมองบรรลุเป้าหมายขององค์การที่สูงขึ้นมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานทั้ง

ด้านแรงจูงใจและคุณธรรมจริยธรรม ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ผู้บริหารทำหน้าที่ที่เลี้ยงหรือผู้สอนแนะนำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ผู้บริหารมีความสนใจที่จะแสวงหาข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาช่วยในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธายกย่อง ไว้วางใจ และจงรักภักดีต่อองค์กร รวมทั้งสามารถกระตุ้นให้บุคลากรดึงเอาความสามารถเฉพาะตนออกมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. จากผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจ ในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการดำเนินงานขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้น หากบริษัทต้องการที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีให้เกิดขึ้นกับบริษัท เนื่องจากเป็นปัจจัยตั้งต้นที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารของธุรกิจ บริษัทควรที่จะกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ยืดหยุ่นไม่ยึดติดกับกฎระเบียบ สนับสนุนให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงแผนการปฏิบัติงานได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสมถ้าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นความเท่าเทียมและเป็นธรรม สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมกำหนดแผนการปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในความสำเร็จที่เกิดขึ้น

5. จากผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อพฤติกรรมผู้บริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการดำเนินงานขององค์กร และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้น หากบริษัทต้องการที่จะส่งเสริมพฤติกรรมผู้บริหารให้คงเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อไป เนื่องจากเป็นเทคนิคการบริหารจัดการองค์กรระดับสูงที่ผู้บริหารของบริษัทควรที่จะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้บุคลากรมีความเคารพนับถือเลื่อมใสศรัทธาและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารต้องมีศักยภาพที่มากพอในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพทำให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้มีโอกาสร่วมงานด้วย อีกทั้งผู้บริหารต้องมีการใช้คุณลักษณะที่ดีเฉพาะตัวสร้างความหวังที่เป็นไปได้ในการบริหาร มีวิธีการโน้มน้าวกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้ว่าควรทำและจะทำอะไร ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำเสนอวิสัยทัศน์และมีภาพลักษณ์ที่ดึงดูดใจแก่บุคลากรว่าสามารถจะทำงานนั้นได้ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำให้บุคลากรเข้าใจยอมรับและมุ่งมั่นร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของบริษัท แนะนำความคิดใหม่ๆ ที่เป็นการส่งเสริมสติปัญญาแก่บุคลากร เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ เสริมสร้างพลังอำนาจให้

บุคลากรมีความมั่นใจและกล้าแสดงออกซึ่งความสามารถของตนเอง สนับสนุนช่วยเหลือให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความสามารถ โดยการมอบหมายงานและมอบอำนาจดำเนินการในด้านต่างๆ

6. จากผลการวิจัยพบว่า ระดับปัจจัยจิตลักษณะบุคลากรของธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งหมายถึงองค์ประกอบของบุคลากรจากภายในตัวบุคคล ตามสภาพแวดล้อม สังคมรอบข้าง การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ในชีวิต หรือความรู้สึกผิดชอบชั่วดีของแต่ละบุคคล ที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกนึกคิดและแสดงพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันไป และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการดำเนินงานขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นหากบริษัทต้องการที่จะส่งเสริมจิตลักษณะบุคลากรให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น บริษัทควรมีนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร รวมทั้งมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาในด้านทักษะความรู้ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานที่ทำ รวมถึงมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กรและต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้บุคลากรมีความตั้งใจมุ่งมั่น และพยายามทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม ชอบทำงานที่ต้องใช้ทักษะหรือการแข่งขัน ริเริ่มการปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความคิดของตนเอง ปฏิบัติงานโดยกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถบรรลุได้ และมีการเตรียมตัวอย่างเต็มที่เพื่อการปฏิบัติงาน อีกทั้งบริษัทควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้บุคลากรยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง เชื่อว่าความพากเพียรของตนจะส่งผลให้ฝ่าฟันอุปสรรคและประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และมั่นใจในความสามารถของตนในการสอนผู้ร่วมงานเพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น นอกจากนี้ บริษัทควรคำนึงถึงค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผล มีสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับบุคลากร รวมถึงสร้างการรับรู้ให้กับบุคลากรว่าได้รับความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. บริษัทควรส่งเสริมให้มีวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมีวิธีการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อปรับใช้ความรู้ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน และส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีมงาน รวมถึงมีการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์ปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ และหาแนวทางแก้ไขร่วมกันด้วยการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

2. บริษัทควรมีการเพิ่มบทบาทให้กับบุคลากรในบริษัท เช่น การได้เพิ่มพูนความรู้หรือรับผิดชอบในงานที่สูงขึ้น โดยอาศัยการเรียนรู้จากบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานทั้งในและนอกบริษัท ผู้ติดต่อกับบริษัท ผู้รับบริการและชุมชน โดยถ่ายทอดและแลกเปลี่ยน

ความรู้ร่วมกัน เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในความรู้ และมีกระบวนการจัดการความรู้ในบริษัท และสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. บริษัทควรสร้างค่านิยมขององค์การและวัฒนธรรมองค์การที่ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ เช่น มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้าง เพื่อสนับสนุนการก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีระบบการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการเกิดการเรียนรู้ การพัฒนา มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรได้รับผิดชอบเพื่อพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้ พัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงบริษัทควรมีการมอบหมายงานที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้หรือความรับผิดชอบในงานที่สูงขึ้น มีการฝึกอบรมทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ให้กับบุคลากรได้มีการทดลองปฏิบัติ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลความรู้ที่เหมาะสม สามารถนำมาใช้ได้ทันความต้องการ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งบริษัทควรสนับสนุนให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและค่านิยมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริษัท สนับสนุนให้บุคลากรนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร และการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และส่งเสริมให้บุคลากรประยุกต์ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสม เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. บริษัทควรมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาและกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการระบุภาระหน้าที่ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท และบริษัทควรมีวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายความสำเร็จไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

5. ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนต่อบุคลากร โดยมีความเชื่ออาทรต่อความรู้สึกต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล ผู้บริหารยอมรับในความแตกต่างของบุคลากร โดยมอบหมายงานตามความรู้และความสามารถ และศักยภาพของแต่ละบุคคล และให้เกียรติในศักดิ์ศรีและคุณค่าของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ได้ตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารของธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์การภาคธุรกิจบันเทิง ดังนั้น การวิจัยในอนาคต อาจนำตัวแบบดังกล่าวไปเป็นตัวแบบสมการโครงสร้างตั้งต้น เพื่อขยายขอบเขตสำหรับพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย หรืออาจเลือกสรรปัจจัยที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา รวมทั้งอาจมีการศึกษาตัวแปรคั่นกลางเพิ่มเติม เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้ มีการละเว้นปัจจัยบางตัวไป

2. ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างบริษัทในเครือฯ เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ มีการวัดในหน่วยการวิเคราะห์ระดับบุคคล ดังนั้น การศึกษาเพิ่มเติมในอนาคตควรมีการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กร และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร ทั้งในหน่วยการวิเคราะห์ระดับบุคคล และหน่วยการวิเคราะห์ระดับองค์กร หรือทำการวิเคราะห์แบบพหุระดับ (Multi-level)

3. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากบุคลากรในองค์กร แต่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทำให้ผลการวิจัยในบางประเด็นอาจจะมีความไม่สอดคล้องตรงกัน ดังนั้น ในการวิจัยในอนาคต ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) ระหว่างบุคลากรในองค์กรกับผู้บริหารทุกระดับ ในการประเมินร่วมกัน เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารของธุรกิจ รวมทั้งค้นหาองค์ประกอบที่สามารถสะท้อนประสิทธิผลการบริหารของธุรกิจได้อย่างแท้จริง