

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารของธุรกิจ เพื่อนำมาเป็นแนวทางการวิจัย โดยแบ่งเป็นหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
5. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
6. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
8. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับจิตลักษณะบุคคลากร
9. ประวัติการก่อตั้งธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
11. การสร้างตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุ

#### แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

ปัจจุบันองค์การยุคใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาที่หลากหลาย ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารและนักวิชาการแทบทุกสาขาจึงได้ทำการศึกษา ประสิทธิภาพองค์กร (Organizational Effectiveness) เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่จะบอกว่าการดำเนินการในองค์กรประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด เช่น การเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาในองค์กร การดำเนินการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาองค์กรให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Lok; & Crawford. 2000: 108-109; Choo. 2013: 776; ญัฐจันท์ พรหมณ์สังข์. 2550: 42; พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต. 2553: 48)

#### ความหมายของประสิทธิผลองค์กร

วรนาถ แสงมณี (2553: 2-6) ได้อธิบายความแตกต่างของคำว่า ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Effectiveness) และประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Efficiency) ไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไป และ

สามารถบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่องค์การตั้งไว้ได้ ซึ่งความหมายนี้มีความกว้างและครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ มากกว่าคำว่าประสิทธิภาพ ส่วนประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แค่นั้น ในขณะที่กำลังทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ คำว่าประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญและเน้นที่ต้นทุนของทรัพยากรที่ลงทุน หรือเสียไป โดยเปรียบเทียบกับผลสำเร็จที่ได้รับเป็นหลัก

พิชาย รัตนดิถ ฦ กุเกิด (2553: 74) ได้นิยาม ประสิทธิภาพขององค์การ ว่าเป็นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับความต้องการของกลุ่มกลยุทธ์ที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมขององค์การ ซึ่งกลุ่มกลยุทธ์เหล่านี้ เป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อองค์การ และชี้ขาดชะตากรรมขององค์การว่าจะเสื่อมสลาย หรืออยู่รอด และเจริญรุ่งเรืองต่อไป ดังนั้น ความสำเร็จขององค์การ คือ ความสามารถในการสร้างสิ่งที่พึงปรารถนา ให้เกิดขึ้นกับบุคคล กลุ่ม และสถาบัน ที่องค์การต้องพึ่งพา เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานต่อไปได้

บิสวอส (Biswas. 2010: 103) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ (Organisational Effectiveness) คือ เป้าหมายขององค์การที่ต้องการบรรลุทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่สะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์ โดยการประเมินประสิทธิภาพขององค์การนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และความสนใจของผู้ที่ต้องการประเมิน รวมถึงวงจรชีวิตขององค์การด้วย (Life-stage of the Organisation) อีกทั้งประสิทธิภาพขององค์การยังมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมขององค์การ โดยวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ชไมเดิล และคณะ (Schmiedel; et al. 2014: 43) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการ ในองค์การ (Effectiveness of Organizational Processes) คือ ความสำเร็จทางธุรกิจขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology, IT) ในการขับเคลื่อนองค์การ ไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยมีปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ วัฒนธรรม สอดคล้องกับ กิ๊บสัน และคณะ (Gibson; et al. 2000: 15-17) ที่ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพระดับขององค์การ ว่าเป็นภาพรวมของ ประสิทธิภาพระดับบุคคลและระดับกลุ่ม โดยมีปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดประสิทธิภาพระดับขององค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี กลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการต่างๆ และวัฒนธรรม

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนด ทั้งด้านผลผลิตและผลลัพธ์ มีการเพิ่มพูนศักยภาพและความสามารถให้มีความเจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ด้วยการผสมผสานความปรารถนาของบุคลากรที่จะเจริญก้าวหน้า และพัฒนาเข้ากับเป้าหมายขององค์การ

### การประเมินประสิทธิผลขององค์การ

การศึกษาเกี่ยวกับ การประเมินประสิทธิผลขององค์การนั้น ปรากฏว่ามีเกณฑ์ที่จะใช้วัดการประเมินประสิทธิผลขององค์การอย่างกว้างขวาง ทั้งสิ่งที่วัดได้เด่นชัด เช่น ความสามารถในการผลิต และ

สิ่งที่วัดได้ยาก เช่น ตัวแปรเกี่ยวกับพฤติกรรม จึงยังไม่มีบรรทัดฐานที่แน่นอนในการประเมินประสิทธิผลขององค์การที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างเป็นทางการ อีกทั้งยังมีความแตกต่างของประสิทธิผลในมุมมองของนักวิชาการต่างสาขากัน เช่น นักเศรษฐศาสตร์ มองว่าประสิทธิผลขององค์การมีความหมายอย่างเดียวกับผลกำไรหรือผลตอบแทนจากการลงทุน แต่สำหรับผู้จัดการธุรกิจ มองว่าประสิทธิผลหมายถึงคุณภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ นอกจากนี้ การบริหารจัดการในองค์การส่วนใหญ่มีหลายหน้าที่และมีหลายเป้าหมายที่จำเป็นจะต้องได้รับการปฏิบัติที่ครบถ้วน ซึ่งบางเป้าหมายอาจขัดแย้งกันเอง และทุกเป้าหมายเป็นเป้าหมายเบื้องต้นที่สำคัญทั้งสิ้น ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การจะถูกตัดสินด้วยผลการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ หรือจากการผสมผสานกันจากหลากหลายหน้าที่ (บัณฑิต ผังนรินทร์. 2550: 18; อัญชญา พานิช. 2550: 20; ปรีญนุช ชัยกองเกียรติ. 2551: 102; สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. 2551: 13) อย่างไรก็ตาม พบว่ามีนักวิเคราะห์องค์การหลายท่าน ได้กล่าวถึงรูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การที่สำคัญ ไว้ 2 ประเภท ได้แก่ 1) การประเมินประสิทธิผลขององค์การแบบรูปแบบเกณฑ์เดียว (Univariate Effectiveness Models) และ 2) การประเมินประสิทธิผลขององค์การแบบรูปแบบพหุเกณฑ์ (Multivariate Effectiveness Models) (Campbell. 1977: 13-55; Robbins. 1990: 256-259; Gibson; et al. 2000: 15-17; Hoy; & Miskel. 2001: 293-297; ธงชัย สันติวงษ์. 2539: 335; บัณฑิต ผังนรินทร์. 2550: 20)

โรบบินส์ (Robbins. 1990: 256-259) ผู้เชี่ยวชาญด้านทฤษฎีองค์การ กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ ยังคงเป็นปัญหาในการให้คำจำกัดความและการวัดประเมินผล การที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิผลนั้น ต้องจัดการทั้งบุคลากรและงานเข้าด้วยกัน และกำหนดบทบาทของทั้งสองส่วนนี้ให้ไปสู่หนทางแห่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ แต่เนื่องจากประสิทธิผลขององค์การไม่มีข้อตกลงที่เป็นสากล (Universal Agreement) ว่าหมายถึงอะไร นักวิจัยในอดีตส่วนใหญ่มองว่าประสิทธิผลเป็นเรื่องของความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย และเป้าหมายส่วนใหญ่เน้นไปที่ความอยู่รอด (Survival) ขององค์การ ในปี ค.ศ. 1960-1970 นักวิจัยพยายามวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้เป้าหมายเรื่องความอยู่รอด พบว่ามีเกณฑ์ที่แตกต่างกันถึง 30 เกณฑ์ มีทั้งที่เป็นเกณฑ์ทั่วๆ ไป เช่น คุณภาพ คุณธรรม และเกณฑ์ที่เฉพาะเจาะจงลงไป เช่น อัตราการเกิดอุบัติเหตุ อัตราการขาดงาน ซึ่งทั้ง 30 เกณฑ์นี้ ก็ยังไม่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์การ นักวิจัยจึงให้ข้อสรุปว่า ประสิทธิภาพขององค์การยังไม่มีนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition) สามารถวัดได้แตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าใครเป็นผู้วัดและสนใจในเรื่องใดเป็นหลัก เพราะฉะนั้น องค์การที่แตกต่างกันจะใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การที่มีลักษณะแตกต่างกัน

การประเมินประสิทธิผลขององค์การในยุคแรก นิยมใช้เกณฑ์เดียว โดยจะทำการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยยึดแนวทางการบรรลุเป้าหมายเป็นสำคัญ รูปแบบเกณฑ์เดียวของแคมป์เบล (Campbell. 1977: 13-55) ที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การมากที่สุด ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพ

โดยรวมขององค์การ 2) ผลิตภาพ 3) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร 4) กำไรหรืออัตราผลตอบแทนจากการลงทุน และ 5) อัตราการออกจางาน แต่บัณฑิต ผังนรินทร์ (2550: 20) กล่าวว่า การใช้รูปแบบเกณฑ์เดียวมีข้อจำกัดเรื่องความครอบคลุม ว่าเกณฑ์เพียงเกณฑ์เดียว ไม่สามารถจะเป็นตัวแปรผลของการดำเนินงานขององค์การในภาพรวมได้ นักทฤษฎีองค์การจึงได้นำรูปแบบพหุเกณฑ์มาใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ สำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์การในระยะหลัง จะใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ที่เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันและเป็นองค์ประกอบของการประเมินผลการดำเนินงาน การใช้รูปแบบพหุเกณฑ์นี้ เพื่อแก้ข้อจำกัดของรูปแบบเกณฑ์เดียว ด้วยความพยายามที่จะวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การ โดยการสร้างรูปแบบและมีสมมติฐานเพื่อนำไปทดลองหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก ซึ่งอาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ และเป็นรูปแบบที่มีประโยชน์มากกว่าการใช้เกณฑ์เดียว เพราะรูปแบบต่างพยายามแสดงให้เห็นว่าเกณฑ์ต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน เช่นเดียวกับ พิชายรัตน์ดิกล ฤกษ์เกิด (2553: 49) ที่สรุปไว้ว่า รูปแบบเกณฑ์เดียวของแคมป์เบล (Campbell) อาจใช้ได้ในอดีต แต่ในปัจจุบันนักวิชาการด้านองค์การได้ยอมรับร่วมกันว่า การประเมินประสิทธิผลขององค์การต้องใช้หลายตัวแปร ซึ่งองค์การที่มีหน้าที่และการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จำเป็นต้องใช้ชุดของตัวแปรในการประเมินประสิทธิผลขององค์การแตกต่างกัน และประสิทธิผลขององค์การจะต้องพิจารณาทั้งวิธีการ (กระบวนการ) และผลลัพธ์ จากการที่องค์การปฏิบัติงานหลายเรื่อง และความสำเร็จขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานในหลายด้าน การนิยามประสิทธิผลขององค์การจึงต้องสะท้อนความซับซ้อน

ฮอย และมิสเคิล (Hoy; & Miskel. 2001: 293-297) ได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินความมีประสิทธิภาพขององค์การ โดยคำนึงถึงหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) หลักการเรื่องเวลา ซึ่งเห็นว่าควรให้มีการประเมินความมีประสิทธิภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 2) หลักการเรื่องความหลากหลายขององค์ประกอบในการประเมิน โดยให้ประเมินจากผู้มีส่วนได้เสียจากองค์การ และ 3) หลักการเรื่องความหลากหลายของเกณฑ์การประเมิน ทั้งนี้จะต้องประเมินจากเกณฑ์ที่แสดงถึงประสิทธิผลขององค์การที่มีความสัมพันธ์กัน ใน 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านปัจจัยนำเข้า (Inputs) เช่น ทรัพยากรด้านการเงิน สิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ ศักยภาพของบุคลากร ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี นโยบายและมาตรฐาน เป็นต้น
2. ด้านกระบวนการ (Throughputs/Transformation) เช่น วิสัยทัศน์ร่วมและปณิธาน บรรยากาศ ระดับการจูงใจ การจัดการ คุณภาพของภาวะผู้นำ เป็นต้น
3. ด้านผลลัพธ์ (Outcomes) เช่น ความพึงพอใจในงาน ระดับการขาดงานของบุคลากร อัตราการออกกลางคัน คุณภาพของการปฏิบัติงาน เป็นต้น

กิบสัน และคณะ (Gibson; et al. 2000: 15-17) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ ประกอบไปด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1. ผลผลิต (Produce)
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. ความพึงพอใจ (Satisfaction)
4. การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness)
5. การพัฒนา (Development)

โรบบินส์ (Robbins. 1990: 256-259) ได้พัฒนาวงจรชีวิตขององค์การเพื่อประยุกต์ใช้กับ ประสิทธิภาพขององค์การ จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ โดยระยะของวงจรชีวิตของ องค์การได้ถูกนำมาใช้เป็นแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ตามแนวทางการแข่งขันคุณค่า (The Competing-values Approach) คุณค่าใดจะได้รับการเลือกเป็นเกณฑ์การประเมินประสิทธิผล ขององค์การ ขึ้นอยู่กับว่าองค์การอยู่ในระยะใดของวงจรชีวิตขององค์การ โดยวงจรชีวิตขององค์การ แบ่ง ออกเป็น 5 ระยะ ดังนี้

1. ระยะเริ่มกิจการ (Entrepreneurial Stage) ในระยะแรกขององค์การเริ่มต้นประกอบการ ทั้งนี้เป้าหมายและทิศทางขององค์การในช่วงแรกยังไม่สมบูรณ์ ลักษณะสำคัญขององค์การในระยะนี้ คือ นวัตกรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับการจัดสรรทรัพยากร การได้รับการสนับสนุนจาก ภายนอกองค์การ ในระยะนี้จึงต้องมีความสามารถในการยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ดีต่อเงื่อนไข และ ความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้น รูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การที่ เหมาะสมและจะช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลขององค์การได้ คือ รูปแบบระบบเปิด

2. ระยะการรวบรวมเป็นปึกแผ่น (Collectivity Stage) ระยะนี้ต่อเนื่องจากในระยะแรก ในด้านนวัตกรรม เมื่อองค์การขยายการเติบโตขึ้น มีการเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ในระยะนี้ ภารกิจขององค์การมีความชัดเจน การติดต่อสื่อสารและโครงสร้างขององค์การจำเป็นต้องมีลักษณะไม่ เป็นทางการ สมาชิกทำงานอยู่ในองค์การระยะยาว และแสดงความผูกพันต่อองค์การ ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้อง ในเชิงกลยุทธ์ต่างๆ จะต้องรวมสมาชิกและหน่วยต่างๆ ในองค์การสร้างความรู้สึกและบรรยากาศของ ความเป็นครอบครัวร่วมกันภายในองค์การ และพัฒนาให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้น จึง ต้องการรูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การแบบที่เน้นตัวบุคคลและความสัมพันธ์ คือ รูปแบบ พัฒนามนุษย์สัมพันธ์

3. ระยะการกำหนดแบบแผนกฎเกณฑ์และการควบคุม (Formalization and Control Stage) ระยะนี้โครงสร้างขององค์การมีความแน่นอน องค์การเติบโตเต็มที่ มีการกำหนดกฎวิธีในการ ปฏิบัติที่เป็นทางการมุ่งเน้นประสิทธิภาพและความมั่นคง ความสำคัญของนวัตกรรมจะลดลง ผู้ที่มี อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งในองค์การจะแสดงบทบาทมากขึ้น การตัดสินใจในองค์การเป็นแบบอนุรักษ นิยม เน้นความคงอยู่ขององค์การเหนือกว่าตัวบุคคล บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกำหนดชัดเจน สมาชิกใด

ไม่เข้มงวดในการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุให้ออกจากงานได้ ในระยะนี้จึงเป็นการทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและมีความเป็นระเบียบ องค์การเริ่มมีวุฒิภาวะ เน้นที่เสถียรภาพและความสามารถในการผลิตตามเป้าหมาย ดังนั้น รูปแบบที่เหมาะสมจึงเป็นแบบที่มุ่งเน้นกระบวนการวิธีทำงาน และการมุ่งเป้าหมายผลงาน

4. ระยะการปรับเปลี่ยนพัฒนาโครงสร้าง (Elaboration of Structure Stage) ในระยะนี้ องค์การจะมีผลผลิตและบริการที่หลากหลาย มีการค้นหาแนวทางสำหรับผลผลิตใหม่และโอกาสในความก้าวหน้า โครงสร้างขององค์การจะมีความสลับซับซ้อนและละเอียดถี่ถ้วน ลักษณะการตัดสินใจจะเป็นแบบกระจายอำนาจหรือปรับการทำงานให้สอดคล้องกับสภาวะใหม่ๆ ดังนั้น ระยะนี้จึงเน้นการควบคุมสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้เกี่ยวข้องจะให้ความสำคัญในเรื่องการยืดหยุ่นขององค์การ ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรเพื่อการเจริญเติบโตขององค์การ รูปแบบในการประเมินประสิทธิผลที่เหมาะสมจึงควรเป็นรูปแบบระบบเปิด

5. ระยะการเสื่อมถอย (Decline Stage) ในระยะนี้ความต้องการในด้านผลผลิตและบริการลดน้อยลง บุคลากรลาออกเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีทักษะ เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ การบริหารเป็นการค้นหาวิธีที่จะขยายตลาดและโอกาสใหม่ๆ ผู้บริหารควรใช้ภาวะผู้นำในการยกระดับจากการเสื่อมถอย การตัดสินใจเป็นลักษณะของการรวมอำนาจ องค์การในระยะนี้มีแนวโน้มคล้ายกับเมื่อองค์การเริ่มต้นใหม่ๆ จึงต้องตระหนักถึงความสามารถขององค์การในเรื่องนวัตกรรมและการจัดหาทรัพยากร ดังนั้น ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การในระยะนี้ควรใช้รูปแบบระบบเปิด

ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การนั้น ควรคำนึงถึงวงจรชีวิตขององค์การด้วย ว่าอยู่ในขั้นตอนใดในขณะนั้น และเลือกใช้รูปแบบการจัดการประสิทธิผลขององค์การให้เหมาะสม ตัวอย่างเช่น ถ้าวงจรชีวิตขององค์การอยู่ในระยะการรวบรวมเป็นปีกแผ่น ต้องเน้นการสร้างความรู้สึของการเป็นครอบครัวเดียวกันขึ้นภายในองค์การและพัฒนาจนกลายเป็นความผูกพัน แต่ถ้าวงจรชีวิตขององค์การอยู่ในระยะการเสื่อมถอย กลยุทธ์ขององค์การควรปรับเปลี่ยนไปเหมือนเมื่อครั้งเริ่มต้นใหม่ นั่นคือ มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมและการจัดการทรัพยากร เป็นต้น สำหรับคุณค่าหรือการมุ่งเน้น และมาตรการเสริมสร้างประสิทธิผลขององค์การ สามารถสรุปได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 คุณค่าหรือการมุ่งเน้น และมาตรการการเสริมสร้างประสิทธิผลองค์กร

รูปแบบการบริหาร	การมุ่งเน้น	มาตรการเสริมสร้างประสิทธิผล	
		ระยะสั้น	ระยะยาว
มนุษยสัมพันธ์	บุคลากร และ ความคล่องตัว	เสริมสร้างความสามารถ และอื่นๆ	การเพิ่มคุณค่า และพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์
ระบบเปิด	ความคล่องตัว และองค์การ	เสริมสร้างให้เกิดความ คล่องตัว และตื่นตัว	การเติบโต การจัดหา ทรัพยากร และ การสนับสนุนจากภายนอก
เป้าหมายผลงาน	องค์การ และการควบคุม	การวางแผน และ การกำหนดเป้าหมาย และ การประเมินผล	การเพิ่มผลผลิต และ การเพิ่มประสิทธิภาพ
กระบวนการทำงาน	การควบคุม และบุคลากร	การบริหารข้อมูล และ จัดความร่วมมือ	ความมั่นคง มีระเบียบ และมีคุณภาพ

ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 335)

### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร

สเตียร์ (Steers. 1977: 8) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรหรือประสิทธิผลขององค์กรนั้น แยกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ปัจจัยด้านโครงสร้าง หมายถึง ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร ที่ได้กำหนดไว้ตามสายงานการบังคับบัญชาและบทบาทหน้าที่ ตลอดจนถึงขนาดขององค์กรและขนาดของงาน โครงสร้างจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ เช่น การกระจายอำนาจ ความชำนาญเฉพาะทาง ความเป็นทางการ ช่วงการบังคับบัญชา ขนาดขององค์กร ขนาดของหน่วยงาน เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือหรือวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนวิธีการที่องค์กรนำมาใช้ในการดำเนินงาน

โอเวนส์ (Owens. 2001: 101) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายขององค์กรและการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กร ว่าจะต้องประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ภาระงาน กล่าวคือ ต้องมีโครงสร้างในองค์กร มีวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ มีบุคลากรที่เหมาะสม ในการที่จะทำให้บรรลุถึงพันธกิจขององค์กรได้

2. โครงสร้าง กล่าวคือ เพื่อความมีระบบในองค์การ และจำแนกคุณสมบัติของงานที่มีลักษณะแตกต่างกัน ควรมีทั้งโครงสร้างที่เป็นการใช้อำนาจหน้าที่ และโครงสร้างแบบเป็นเพื่อนร่วมงาน โครงสร้างในองค์การยังสามารถบ่งบอกได้ถึงลักษณะของการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์การ ซึ่งเป็นพื้นฐานของรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

3. ทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยี หรือเครื่องมือที่จะต้องใช้ในองค์การ หมายถึง นวัตกรรมต่างๆ หรือระบบวิธีการ ที่จะสามารถแก้ปัญหาขององค์การเพื่อบรรลุผลสำเร็จในภาระงาน

4. สมาชิกในองค์การ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนทำให้ภาระงานในองค์การประสบผลสำเร็จ

เฟรนช์ และเบล (French; & Bell. 1984: 57) กล่าวว่า ภายในองค์การจะประกอบไปด้วย ปัจจัยย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกันและกัน 6 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านเป้าหมาย (Goals) กล่าวคือ ในแต่ละองค์การถูกสร้างขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง ซึ่งแตกต่างกันออกไปตามลักษณะขององค์การ

2. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) ปัจจัยด้านนี้ประกอบไปด้วยเครื่องมือ เครื่องใช้ และวิธีการต่างๆ ในการทำงาน รวมถึงความรู้หรือวิทยาการสมัยใหม่ ซึ่งองค์การนำมาใช้เพื่อความสำเร็จขององค์การ

3. ปัจจัยด้านภาระงาน (Tasks) ประกอบด้วย งานหรือกิจกรรมทั้งหมดที่องค์การต้องดำเนินการ ซึ่งปัจจัยด้านนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับปัจจัยด้านเทคโนโลยี เนื่องจากต้องมีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ รวมถึงเทคนิควิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

4. ปัจจัยด้านโครงสร้าง (Structures) หมายถึง แผนผังการปฏิบัติงานขององค์การ เช่น กฎระเบียบ ระบบต่างๆ อำนาจหน้าที่ สายงานการบังคับบัญชา การสื่อสาร การวางแผน การประสานงาน การควบคุม การตัดสินใจ เป็นต้น

5. ปัจจัยด้านคน (People) ประกอบด้วย องค์ประกอบอย่างเป็นทางการขององค์การ เช่น การบริหาร งานบุคคล การให้รางวัล การประเมินผล การสื่อสาร และองค์ประกอบอย่างไม่เป็นทางการขององค์การ เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ปรากฏในโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมการต่อต้านและการรวมกลุ่ม เจตคติ ปทัสถาน ความรู้สึก ค่านิยม เป็นต้น

6. ปัจจัยด้านการประสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การทำให้องค์การต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี เป็นต้น

ทวีป พรหมอยู่ และคณะ (2555: 8) ได้ทำการพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร พบว่า ปัจจัยลักษณะบุคลากร (ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร) มีอิทธิพลทางตรงมากที่สุดต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรประสิทธิผลขององค์กร ได้ร้อยละ 53 สอดคล้องกับ อัญชญา พานิช (2550: 220) ที่สรุปไว้ว่า องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ พฤติกรรมการบริหาร ความพึงพอใจในงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เทคโนโลยี ความผูกพันต่อองค์กร และโครงสร้างองค์กร โดยที่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์กรมากที่สุด ส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พฤติกรรมการบริหาร และโครงสร้างองค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์กร

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551: 196) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์กร ได้แก่ 1) ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร 2) ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ 3) ปัจจัยบรรยากาศองค์กร และ 4) ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์กร ได้แก่ 1) ปัจจัยสมรรถนะขององค์กรที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศองค์กร 2) ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศองค์กร และ 3) ปัจจัยบรรยากาศองค์กรที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ สอดคล้องกับ ปรีชญชัชยกองเกียรติ (2551: 180-182) ที่กล่าวว่า ทูทางปัญญาด้านทุนมนุษย์ และทุนโครงสร้าง มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และประสิทธิผลองค์กร และทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์กร โดยส่งผ่านกระบวนการจัดการความรู้ แต่ทุนโครงสร้างมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์กร โดยส่งผ่านกระบวนการจัดการความรู้

วีระ ศรีประเสริฐ และคณะ (2555: 88-89) ทำการศึกษาและพัฒนาปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลของการบริหารองค์กร พบว่า ปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ ความผูกพันต่อบทบาทการดำเนินชีวิต และทักษะการบริหารจัดการ มีผลทางตรงต่อภาวะผู้นำ ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารองค์กร นอกจากนี้ ยังพบว่าปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์มีผลทางตรงต่อด้านความผูกพันต่อบทบาทการดำเนินชีวิต และด้านทักษะการบริหารจัดการ ส่วนปัจจัยด้านความผูกพันต่อบทบาทการดำเนินชีวิต มีผลทางตรงต่อด้านทักษะการบริหารจัดการ สอดคล้องกับ พิชา ย รัตนดิถ ก ณ ภูเก็ต (2553: 203) ที่ได้สรุปไว้ว่า ประสิทธิผลองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยที่ขนาดความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบนั้น มีความแตกต่างกันเล็กน้อยตามบริบทและสภาพแวดล้อมในการศึกษา

ปีนปีนทร์ นฤนาทบุญทรัพย์ (2553: 212) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการบริหารองค์การ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การวางแผนกลยุทธ์ องค์การแห่งการเรียนรู้ และด้านสมรรถนะขององค์การ และพบว่าสมาชิกในองค์การให้ความสำคัญกับด้านสมรรถนะขององค์การมากที่สุด นอกจากนี้ ในทัศนะของกลุ่มผู้บริหารให้ความสำคัญกับด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการวางแผนกลยุทธ์ และด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับ ส่วนกลุ่มบุคลากรให้ความสำคัญกับด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร เช่นเดียวกับ สูดาพร ทองสวัสดิ์ และสุจิตรา จรจิตร (2556: 339) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารองค์การ ประกอบด้วยปัจจัย 4 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านผู้บริหาร ลักษณะผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารองค์การ ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความเป็นมืออาชีพในการบริหาร
2. ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหาร ประกอบด้วย 6 รูปแบบ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม การสร้างทีมงานหรือบริหารด้วยทีมงานที่ดี ดำเนินการบริหารอย่างมีระบบที่ดี บริหารจัดการและสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีพฤติกรรม การบริหารที่ดี และนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหาร
3. ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เชื้อต่อความสำเร็จในการบริหารองค์การ โดยจะต้องมีชีวสังคมที่ดี และมีความเป็นมืออาชีพ
4. ปัจจัยด้านกระบวนการ คือ มีกระบวนการในการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

จากการค้นคว้าทฤษฎีเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพขององค์การ จากหลักการแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ถึงปัจจัยที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ พบว่ามีปัจจัยที่คล้ายคลึงกันหรือสามารถจัดเป็นกลุ่มเดียวกันได้ และมีบางปัจจัยได้ตัดออกไป เนื่องจากไม่สอดคล้องกับสภาพและบริบทของการบริหารธุรกิจ ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารของธุรกิจ ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของบุคลากรในองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนั้น จากการศึกษาแนวคิดของการประเมินประสิทธิผลขององค์การ พบว่าการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ยังไม่มีข้อตกลงที่เป็นสากล สามารถวัดได้แตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าผู้ประเมินมีความสนใจในเรื่องใดเป็นหลัก แต่ในภาพรวมพบว่า การประเมินประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ และผลิตภาพ ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ การวัดประสิทธิผลการบริหารธุรกิจจะวัดจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และผลการดำเนินงานขององค์การ

## แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่เป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลการบริหารองค์การ และมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ คือ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Job Performance of Personnel) เพราะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสามารถหรือสมรรถนะที่แท้จริงของบุคลากรในปัจจุบันได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำผลที่ได้ไปเชื่อมโยงกับกระบวนการอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพ (Gibson; et al. 1997: 256-259)

### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เบอนาร์ดิน (Bernardin. 2007: 173) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การบันทึกเกี่ยวกับผลลัพธ์เฉพาะของหน้าที่การทำงาน หรือผลของการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนด

โบวี (Bovee. 1993: 175) ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง ระดับการทำงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การ

อานาจ ธีระวนิช (2553: 635) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง การบ่งชี้ การวัดและการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ โดยการประเมินผลนั้นต้องเกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการประเมินงาน และต้องได้รับการยอมรับทั้งจากผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานและผลป้อนกลับของงาน มีส่วนทำให้การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนามีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552: 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง ผลการทำงานของบุคลากรที่สามารถวัดได้จากตัวชี้วัด 2 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร และผลลัพธ์ตามภาระหน้าที่

สมคิด บางโม (2551: 158) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การตัดสินว่าผู้ปฏิบัติงาน ได้ผลเท่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ดียกกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าของบุคลากรในองค์การด้านผลการทำงานของบุคลากร ที่สามารถวัดได้จากพฤติกรรมการทำงาน ของบุคลากร ผลลัพธ์ตามภาระหน้าที่ และคุณลักษณะอื่นๆ ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนดขึ้นอย่างแน่นอน โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

### ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผุสดี รุมาคม (2551: 4, 8) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินการบริการ พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์การ ดังนี้

1. การปฏิบัติงานของบุคลากร การประเมินเป็นเครื่องช่วยชนิดหนึ่งในการสร้างและรักษาระดับการปฏิบัติงานที่น่าพอใจของบุคลากรให้เกิดกับงานในปัจจุบัน กระบวนการประเมิน ซึ่งมี การติดตามผล โดยการสัมภาษณ์บุคลากรรายบุคคลหลังการประเมิน อาจมีส่วนช่วยให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น หรือการปฏิบัติงานที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากร การประเมินจะช่วยให้เห็นความต้องการ โอกาสของการเจริญเติบโต และการพัฒนาบุคลากร การเจริญเติบโตอาจประสบความสำเร็จได้ โดยการศึกษาด้วยตนเอง หลักสูตรการฝึกอบรมที่เป็นทางการ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานต่างๆ

3. ความเข้าใจการบังคับบัญชา การประเมินอย่างเป็นทางการตามระยะเวลา จะกระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้ทำการสังเกตพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ถูกกระตุ้นโดยเจตคติที่เหมาะสมของผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาสามารถได้รับการจูงใจให้มีความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคล และเสนอให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งถ้าหากว่าได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมแล้ว จะช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้

4. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน ได้แก่ การลดตำแหน่ง การโยกย้าย การงดจ้างงานชั่วคราว และการให้ออกจากงาน เป็นต้น การประเมินบุคลากรอย่างเป็นทางการ โดยผู้ประเมินจำนวนหนึ่งทำการประเมินตลอดระยะเวลาหนึ่ง แล้วบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร จะช่วยให้กระบวนการเหล่านี้มีเหตุผลที่เหมาะสม การประเมินควรพิจารณาถึงความต้องการขององค์การและความต้องการของบุคลากร

5. การปฏิบัติในเรื่องค่าตอบแทน องค์การส่วนใหญ่ กำหนดความสัมพันธ์ของความมากน้อยและค่าของการปรับค่าตอบแทน กับการประเมินผลที่ได้มีการกำหนดให้กับบุคลากรในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ความถูกต้องของการคาดการณ์ และกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่นั้น มักจะถูกวัดโดยการเปรียบเทียบหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินการปฏิบัติงานกับคะแนนการสอบคัดเลือกและการประเมินผู้สัมภาษณ์ หรือการชี้ให้เห็นคุณค่าของแผนการฝึกอบรม บางครั้งจะถูกวัดโดยการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังจากหลักสูตรการฝึกอบรมหลักสูตรหนึ่งเสร็จสมบูรณ์

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 245) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนี้

1. วางมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของบุคลากรที่สัมพันธ์กับมาตรฐาน

เหล่านั้น

3. จัดให้มีการป้อนกลับข้อมูลสู่บุคลากร โดยมีเป้าหมายที่จะกระตุ้นบุคลากรให้ตัดการปฏิบัติงานที่บกพร่องออกไป หรือรักษาการปฏิบัติงานที่ดีเหนือค่าเฉลี่ยต่อไป

สมคิด บางโม (2551: 158-159) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ละเอียดถี่ถ้วน และเที่ยงตรง สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาดำเนินงานจัดการงานบุคคลได้หลายประการ อันได้แก่

1. การเลื่อนตำแหน่ง ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมกว่ากัน ในการที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

2. การขึ้นเงินเดือน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะบ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งๆ มีผลงานที่ปฏิบัติได้จริงถึงเกณฑ์มาตรฐานที่ควรจะได้ ต่ำกว่า หรือ สูงกว่า เกณฑ์มาตรฐานมากน้อยเพียงใด

3. การแต่งตั้ง โยกย้าย สับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ผลการประเมินจะชี้ว่าผู้ใดมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ เหมาะสมที่จะทำงานใด จะได้สับเปลี่ยนโยกย้ายให้ถูกต้อง ถ้าปรากฏว่าไม่เหมาะสมกับงานใดเลย ก็อาจให้พ้นจากงานไป

4. การพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ ความสามารถของบุคคล ถ้าพบว่ามีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในด้านใด ก็จะได้ปรับปรุงแก้ไข เสริมทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

5. การปรับปรุงระบบวิธีทำงานและอุปกรณ์การทำงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจพบกรณีผลงานต่ำ ซึ่งไม่ได้มีสาเหตุมาจากผู้ปฏิบัติงาน แต่เป็นเพราะระบบวิธีการทำงานยังไม่รัดกุม หรืออุปกรณ์เครื่องช่วยไม่ดี ซึ่งจะได้แก้ไขปรับปรุงได้ทันการ

6. การปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน หากพบว่าผลงานตกต่ำเนื่องจากได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงาน ก็จะได้แก้ไข โดยย้อนกลับไปพิจารณาปรับปรุงการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

พัชรี ชมภูคำ (2552: 57) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่สะท้อนถึงผลการฝึกอบรมและพัฒนา นอกจากนี้ ผลการประเมินการปฏิบัติงานยังนำมาใช้ในการบริหารและช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการให้รางวัล การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาอาชีพ ตลอดจนจนเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานต่อไป อย่างไรก็ตาม การประเมินควรเป็นไปอย่างยุติธรรม และปราศจากอคติ

วัชรินทร์ สุทธิชัย และคณะ (2555: 52) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายองค์การไปปฏิบัติ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสายวิชาการ ได้แก่ ปัจจัยการให้

ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และปัจจัยสมรรถนะขององค์การ ส่วนสายสนับสนุนหรือสายปฏิบัติ คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์การ ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการสนับสนุนจากภาคเอกชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยการติดตามการดำเนินงาน และปัจจัยเทคโนโลยี

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

แคทซ์ และคาน์ (Katz; & Kahn. 1978: 190-192) ได้เสนอว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ไม่ควรประเมินบุคลากรเพียงการปฏิบัติงานตามหน้าที่เท่านั้น แต่ยังต้องประเมินถึงความรับผิดชอบต่อการคิดและการกระทำในทางริเริ่มสร้างสรรค์ด้วย นอกจากนี้ มัวร์แมน และคณะ (Mohrman; et al. 1989) ยังกล่าวว่า การประเมินพฤติกรรมการทำงาน เป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร แล้วมีการวัดผล การประเมินผล และการบันทึกผลการปฏิบัติงาน ให้สัมพันธ์กับความคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้บรรดาบุคลากรได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อเป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน หรืออาจใช้ในจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินศักยภาพของบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น วิธีการประเมินพฤติกรรมการทำงานในองค์การนั้น มีหลายแนวคิด ซึ่งแต่ละองค์การสามารถปรับใช้ได้ตามความเหมาะสมของลักษณะงานที่บุคลากรรับผิดชอบ

นัทเลย์ (Nutley. 2000: 21-33) ได้ให้แนวทางการตรวจสอบงานแต่ละด้านของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Audits) ว่าประกอบไปด้วย 6 ประเภท ดังนี้

1. การตรวจสอบระบบ (Systems Audit) เป็นการออกแบบเพื่อจะทำให้เกิดเหตุผลที่มั่นใจได้ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ตามประเภทหมวดหมู่ เช่น การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน การให้ความร่วมมือกับกฎระเบียบ เป็นต้น

2. การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Audit) การตรวจสอบระบบ อาจจะถูกนำมารวมกับการตรวจสอบการปฏิบัติงานระดับบุคคลและระดับองค์การ ตามความต้องการของระบบการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นการประเมินการจัดการขององค์การ ที่พิจารณาการมีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนกับกิจกรรมการจัดการขององค์การ โดยการเก็บข้อมูลอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งนี้การตรวจสอบการปฏิบัติตามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นตัวอย่างในการตรวจสอบการทำธุรกรรมขององค์การ (Organisational Transactions) เช่น การตัดสินใจเลือกบุคลากรที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Audit) มีโครงสร้างการประเมินภายในและภายนอก ประกอบด้วย การประเมินมูลค่าของเงินที่จัดสรรสำหรับการบริการขององค์การ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นแนวทางหนึ่งที่จะตอบสนองเป้าหมายของงาน เพราะจะพิจารณา

ลงไปที่ผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่หลากหลาย เช่น อัตราการเข้า-ออกของบุคลากร อัตราการขาดงาน สถิติการลาป่วยและการมาสายของบุคลากร เป็นต้น

4. การตรวจสอบความพึงพอใจของบุคลากร (User Satisfaction Audit) จะสามารถอธิบายถึงประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พิจารณาได้ 3 ระดับ คือ ผู้ปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่ และความสัมพันธ์ของบุคลากร

5. การตรวจสอบการเพิ่มมูลค่าเพิ่ม (Value-added Audit) เป็นการประเมินว่าบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีบทบาทอย่างไรในการเพิ่มคุณค่า โดยจะใช้วิธีการวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มและวิเคราะห์ทุนมนุษย์เพื่อตอบคำถามเหล่านั้น

6. การตรวจสอบเชิงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management Audit) ถือเป็นสิ่งสำคัญในการรับประกันคุณภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นการตรวจสอบเกี่ยวกับการสนับสนุนบทบาทของกลยุทธ์ โดยมุ่งสนใจไปที่ผู้ปฏิบัติงานระดับสูงของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือตัวแทนของผู้บริหารระดับสูง ที่จะนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ เพื่อให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร

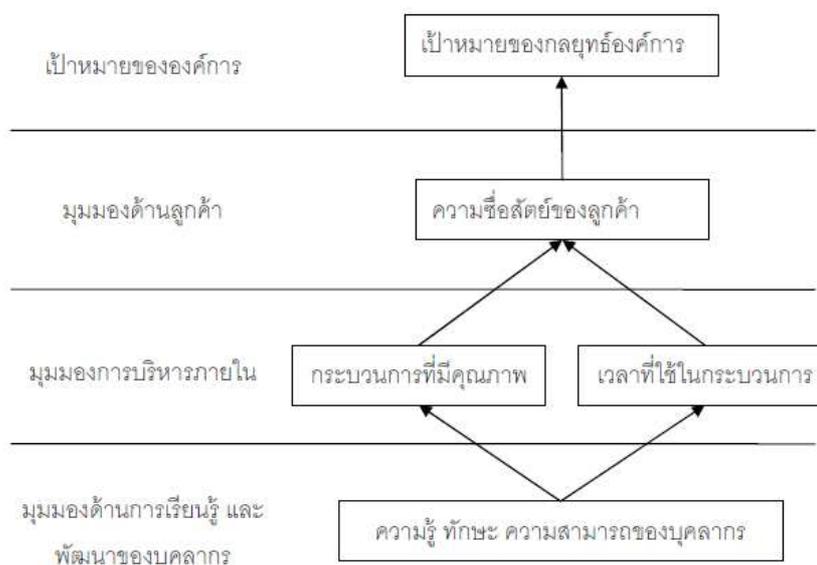
สกินเนอร์ และคณะ (Skinner; et al. 2005: 18-19) กล่าวว่า ระบบการประเมินผลที่เป็นทางการ ต้องสามารถวัดผลคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ ซึ่งต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และเชื่อมโยงกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากร รวมถึงการให้รางวัลและผลประโยชน์ต่อบุคลากร ทั้งนี้เกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรต้องอยู่บนพื้นฐานของคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และต้องเป็นที่เข้าใจของบุคลากร ดังนั้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจพิจารณาได้จาก 4 มิติ ดังตาราง 2 ขึ้นอยู่กับการประเมินว่าจะมุ่งเน้นสนใจไปที่มิติใด ทั้งนี้การประเมินผลทั้ง 4 มิติ จะต้องประกอบไปด้วยการบูรณาการระหว่างการประเมินผลกับการตั้งเป้าหมาย เพื่อที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถใช้การประเมินผลพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดความมั่นใจในระบบการประเมินว่าถูกต้อง

## ตาราง 2 มิติการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มิติ	ประเด็น
สมรรถนะ	ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
พฤติกรรม	พฤติกรรม หรือวิธีการปฏิบัติหน้าที่
ผลลัพธ์	ผลผลิตที่ได้รับตามแต่ละวัตถุประสงค์
พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร	การปฏิบัติงานที่ครอบคลุมอยู่บนความรับผิดชอบของงาน

ที่มา: Skinner; et al. (2005: 18)

เบคเคอร์ และคณะ (Becker; et al. 2001: 4) ได้เสนอแนวคิดการประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (Human Resource Scorecard) ซึ่งระบุว่าตัวชี้วัดที่เลือกการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติ จะมีลักษณะที่เป็นการเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลระหว่างทรัพย์สินที่จับต้องได้และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ การเข้าใจความเชื่อมโยงของเหตุและผล (Causal Flow) จะทำให้องค์กรเข้าใจเหตุผลเชิงตรรกะของการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรจากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยความสัมพันธ์ของปัจจัยเป็นไปในลักษณะของห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ที่แสดงให้เห็นถึงทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานในองค์กร รูปแบบการประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุลจะช่วยให้คำตอบกับองค์กรว่าจะวัดอะไรและวัดอย่างไร เนื่องจากเป็นการวัดผลทั้งทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน อีกทั้งจะช่วยจำแนกตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicator) และตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicator) ซึ่งตัวชี้วัดที่เป็นผลมักจะเป็นข้อมูลที่ไม่ช่วยการตัดสินใจในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น องค์กรจึงต้องการตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ เช่น การวิจัยและพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุนี้จะประเมินสถานะปัจจุบันของปัจจัยความสำเร็จ ที่เป็นตัวชี้วัดการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติ ซึ่งทำให้ทราบถึงปัญหาในปัจจุบันและโอกาสในอนาคต อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุกับตัวชี้วัดที่เป็นผลในลักษณะของห่วงโซ่มูลค่า ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของทรัพย์สินที่จับต้องได้และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้  
ที่มา: เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552: 13)

โรบบินส์ และจอร์จ (Robbins; & Judge. 2007: 619-620) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบไปด้วย 3 ประเด็น คือ

1. ผลลัพธ์ตามภาระหน้าที่ของแต่ละบุคคล เป็นการประเมินที่ผลลัพธ์สุดท้ายของงาน ไม่ใช่ประเมินที่วิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2. พฤติกรรมการทำงาน เนื่องจากการประเมินจากผลลัพธ์สุดท้ายตามภาระหน้าที่ของแต่ละบุคคลเป็นเรื่องที่ยาก เพราะบางตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรได้รับการสนับสนุนความร่วมมือจากทีมงาน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมสามารถทำได้ แต่เป็นการยากที่การประเมินจะแยกลงไปให้ชัดเจนถึงผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ดังนั้น จึงจำเป็นต้องประเมินจากพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

3. ลักษณะอุปนิสัย เป็นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีน้ำหนักอ่อนที่สุด ซึ่งเป็นการประเมินโดยวัดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ความมั่นใจที่แสดงออก การประพฤติตนให้ดูว่าทำงานอยู่ การแสดงออกว่ามีประสบการณ์ที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจจะไม่มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ตามหน้าที่ของแต่ละบุคคล

ผู้สตี รุมาคม (2551: 71) ได้สรุป วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ ดังนี้

1. การเปรียบเทียบกับมาตรฐาน มาตรฐานจะประกอบไปด้วยคำอธิบายรายละเอียดระดับพฤติกรรมระดับต่างๆ หรือมาตรฐานจะประกอบไปด้วยขีดขนาด (Scale) ที่เป็นตัวเลข

2. การเปรียบเทียบระหว่างบุคคล ผู้ถูกประเมินจะถูกจัดลำดับเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นที่ทำงานในลักษณะเดียวกันหรือทำงานในหน่วยงานเดียวกัน โดยใช้เกณฑ์ที่เป็นภาพรวม ไม่มีการใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร

3. กำหนดวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล จะถูกนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ได้มีการตกลงร่วมกันไว้ วิธีนี้ คือ การบริหารตามวัตถุประสงค์

4. การบรรยายอิสระ หรือการสอบถามเกี่ยวกับความคิดความเข้าใจ ซึ่งการปฏิบัติงานจะถูกบรรยายและเปรียบเทียบกับมาตรฐานทั่วๆ ไป โดยความคิดของผู้ประเมิน

5. การวัดการปฏิบัติงานโดยตรง เช่น การนับผลผลิต การมาทำงาน ยอดขาย เป็นต้น วิธีการนี้มักจะถูกนำไปประกอบกับวิธีการอื่นๆ บางวิธี เช่น การเปรียบเทียบกับมาตรฐานและการบริหารตามวัตถุประสงค์

สมคิด บางโม (2551: 158) สรุปไว้ว่า สิ่งที่ต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อาจกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากงานอื่นๆ เช่น การรักษาความลับ ความอดทนต่อความยากลำบาก ความสามารถในการพูดเสนอรายงาน เป็นต้น โดยอาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ประเมินผลงานที่ปฏิบัติ ทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพ ได้แก่ งานที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ทำงานได้มาก ผลงานมีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้

2. ประเมินคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความร่วมมือในการทำงาน ความสามัคคี มนุษยสัมพันธ์ ความเสียสละ ความอดทน การรักษาวินัย เป็นต้น

พัชรี ชมภูคำ (2552: 179) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน โดยทั่วไปจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมี แต่ไม่จำเป็นต้องมีในระดับที่เท่ากัน และสมรรถนะตามตำแหน่ง (Functional Competency) เป็นสมรรถนะเฉพาะประจำตำแหน่ง ทั้งนี้ สมรรถนะเป็นเครื่องมือหนึ่ง que เชื่อมโยงระหว่างงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับกลยุทธ์ขององค์กร จากการระบุสมรรถนะของบุคคลที่จะส่งเสริมให้บรรลุตามกลยุทธ์ที่องค์กรวางไว้ องค์กรจึงใช้หลักสมรรถนะมาบริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายผลตอบแทนตามสมรรถนะ

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552: 11-12) กล่าวว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แนวทางที่ดีที่สุด คือ การผสมผสานแต่ละวิธีการอย่างเหมาะสม ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินเพื่อให้เกิดประสิทธิผล การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน อาจกำหนดในรูปแบบของเป้าหมายระหว่างทาง เช่น ความผูกพันของบุคลากร และสมรรถนะของบุคลากร หรือเป้าหมายสุดท้าย คือ ผลการดำเนินงานขององค์กร จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมาย เพราะอาจจะเป็นส่วนช่วย

หรือกีดขวางแนวทางการประเมินได้ การสร้างความสมดุลระหว่างการประเมินระบบและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะมุ่งไปที่ความเหมาะสมระหว่างนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการบริหารงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร นั้น มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และมีส่วนสำคัญในการช่วยเหลือบุคลากรด้านการได้รับผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น ทั้งในรูปตัวเงินและการเลื่อนตำแหน่ง สำหรับการเลือกวิธีการหรือแบบวัดผลการปฏิบัติงานนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและจุดมุ่งหมายของการวัดหรือผู้ที่ทำการวัด โดยต้องมีการพิจารณาเลือกวิธีการหรือแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างรอบคอบและสอดคล้อง เพื่อให้เกิดการประเมินตรงตามเป้าหมายที่ต้องการวัด จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบว่าตัวแปรที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร แบ่งเป็น 3 ตัวแปร ได้แก่

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงาน หมายถึง ศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ที่มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่น รวมทั้งความสามารถในการยอมรับหรือรับรู้ความรู้สึกของตนเองต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความสามารถในการจัดการทางด้านอารมณ์ ที่ส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2. พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมหรือวิธีการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร เช่น พฤติกรรมการทำงาน พฤติกรรมการทำงานที่ถูกต้องตามมาตรฐาน พฤติกรรมการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการตัดสินใจหรือการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม เป็นต้น

3. ผลลัพธ์ตามหน้าที่ หมายถึง ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงาน หรือผลผลิตที่ได้รับตามแต่ละวัตถุประสงค์ หรือความสำเร็จในการดำเนินงานใดๆ ในส่วนที่บุคลากรได้รับมอบหมายจากองค์กร อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร

### การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

แนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กร ในทัศนะของนักบริหารจัดการองค์กรภาคธุรกิจและเอกชน พบว่าส่วนใหญ่นิยมใช้การวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน เป็นตัววัดผลความสำเร็จขององค์กร ด้วยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเชิงปริมาณ เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน และความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า ซึ่งแนวทางดังกล่าวเป็นเพียงการประเมินในเชิงปริมาณเท่านั้น ทำให้ขาดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านกระบวนการ ด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโตของธุรกิจ และที่สำคัญการให้ความสำคัญเพียงด้านการเงินนั้น อาจทำให้เกิดความล้มเหลวในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจได้ (Alonso; et al. 2009: 1) นอกจากนี้ แบทเทอร์ และแบทเทอร์ (Battor; & Battor. 2010: 842-843) กล่าวว่า

การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจส่วนใหญ่ มี 2 มิติ คือ การวัดผลการดำเนินงานทางด้านการตลาด และการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน

สอดคล้องกับ คาแพลน และนอร์ตัน (Kaplan; & Norton. 1996: 25-29) ที่กล่าวว่า หน่วยงานภาคธุรกิจและภาคเอกชนมักจะทำการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่มาตรการทางการเงินเทียบกับผลตอบแทนจากการลงทุน ส่วนแบ่งการตลาด และกำไรต่อหุ้น โดยที่ผู้บริหารจะต้องจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความสมดุลภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งสะท้อนถึงผลการดำเนินการขององค์กรว่าจะต้องมีการปรับปรุงด้านใด หรือต้องทำให้มีความสมบูรณ์มากขึ้นอย่างไร แต่ในทางตรงกันข้าม การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ โดยส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานภายในหรือกระบวนการ ทำการวัดผลการดำเนินงานเพียงด้านปัจจัยภายใน เช่น ปริมาณงานเทียบกับเวลาที่ใช้ไปในการปฏิบัติงาน และทำการจัดสรรควบคุมตามกรอบเวลาของหน่วยงานหรือขนาดของงบประมาณประจำปี

คิม และคณะ (Kim; et al. 2003: 5-19) กล่าวว่า สาเหตุของความไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร อาจเกิดจากความไม่ถูกต้องของแนวทางในการวัดประเมินผลการบริหารจัดการองค์กรของธุรกิจ อีกทั้งการวัดผลการดำเนินงานในองค์กร ยังขาดการนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางพื้นฐานในการวิจัยเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ

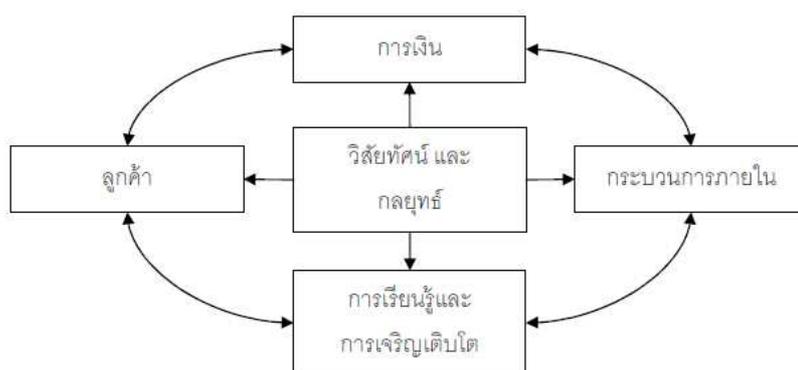
อัลลอนโซ และคณะ (Alonso; et al. 2009: 1-41) ทำการสำรวจ พบว่าการวัดผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรมีช่องว่างจำนวนมาก และขาดการวัดผลการดำเนินงานตามระบบการบริหารจัดการองค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งอาจนำไปสู่ความเสี่ยงในการดำเนินงานตามแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรของธุรกิจ ในการลงทุนด้านการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และด้านเทคโนโลยี

จากการที่ได้พบความล้มเหลวของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเพียงด้านการเงิน ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้นนั้น จึงทำให้นักวิชาการ นักธุรกิจ และนักบริหารจัดการองค์กร ได้พัฒนาตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างครบถ้วน โดยคาแพลน และนอร์ตัน (Kaplan; & Norton. 1996: 25-29) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิภาพขององค์กรที่เรียกว่า การเปรียบเทียบดุลยภาพ (The Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถมีมุมมองการจัดการได้อย่างรวดเร็วและครอบคลุมประสิทธิภาพขององค์กรในทุกมิติ รวมทั้งกระบวนการภายในและภายนอก สร้างสมดุลผลการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ยังได้เปรียบเทียบดุลยภาพเหมือนตัวชี้วัดของห้องนักบินในเครื่องบินที่มีความซับซ้อนของการบิน ที่นักบินต้องการข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับน้ำมันเชื้อเพลิง ความเร็วลม และตัวชี้วัดอื่นๆ ที่เป็นปัจจุบัน และคาดการณ์สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยง ในทำนองเดียวกัน ความซับซ้อนของการบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหารต้องสามารถดูประสิทธิภาพการทำงานในหลายส่วนพร้อมกันได้ การเปรียบเทียบ

ดุลยภาพจะช่วยให้ผู้บริหารได้ข้อมูลที่มีค่าสำหรับการจัดการเพื่อผลการดำเนินการขององค์การที่ดี ดังนั้น ผู้บริหารควรจะรวบรวมข้อมูลจาก 4 มุมมองที่สำคัญ ดังนี้

1. มุมมองของลูกค้า (The Customer's Perspective) ผู้บริหารควรต้องรู้และเข้าใจความต้องการของลูกค้า เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
2. มุมมองทางธุรกิจภายใน (The Internal Business Perspective) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินงานภายในที่สำคัญ ที่ช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า
3. มุมมองนวัตกรรมและการเรียนรู้ (The Innovation and Learning Perspective) เป็นความสามารถขององค์การ ในการคิดค้นปรับปรุง และการเรียนรู้เพื่อการปรับปรุง และสร้างคุณค่าให้กับบริการ
4. มุมมองทางการเงิน (The Financial Perspective) เป็นมุมมองด้านผลกำไรและส่วนแบ่งทางการตลาด เพื่อเป็นทรัพยากรในการขับเคลื่อนธุรกิจต่อไป

หลักการสำคัญของการเปรียบเทียบดุลยภาพ คือ ให้ประเมินมุมมองในด้านต่างๆ ขององค์การ 4 มุมมอง ดังภาพประกอบ 3 โดยการประเมินมุมมองนั้นขึ้นอยู่กับพื้นฐานของธุรกิจเป็นสำคัญ การใช้เครื่องมือการเปรียบเทียบดุลยภาพทางการจัดการในองค์การ ต้องมีการถ่ายทอดข้อมูลที่จำเป็นในการจัดแผนประสิทธิภาพของบุคลากรที่เป็นเป้าหมายขององค์การในทุกระดับ ทั้งระดับองค์การ ระดับฝ่าย ระดับทีมงาน และระดับบุคคลตั้งแต่ผู้บริหารถึงบุคลากรระดับล่าง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน และสร้างผลการดำเนินการขององค์การที่สมบูรณ์ (สมคิด บางโม. 2551: 288)



ภาพประกอบ 3 มุมมองของการเปรียบเทียบดุลยภาพ

ที่มา: สมคิด บางโม (2551: 288)

ศิริกานดา แหยมคง (2555: 7) ได้นำแนวคิดดัชนีการเปรียบเทียบคุณภาพ ของคาเพลน และนอร์ตัน (Kaplan; & Norton. 1996: 25-29) ไปใช้ในการศึกษาผลการดำเนินงานของธุรกิจ ใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เนื่องจาก เป็นเครื่องมือที่สามารถให้รายละเอียดชัดเจนถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะวัด ทั้งผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจได้ครอบคลุมทั้งหมด

เนื่องจากแนวคิดการเปรียบเทียบคุณภาพทางการจัดการในองค์การ เป็นเครื่องมือที่สามารถให้รายละเอียดชัดเจน ถึงสิ่งที่ธุรกิจต้องการจะวัดในแนวทางที่สมดุล ทั้งด้านมุมมองการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน และมุมมองการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน และช่วยทำให้ธุรกิจ มีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติงานของธุรกิจ และสามารถเอาชนะข้อจำกัดในการมุ่งเน้นการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถวัดผลการดำเนินงานในภาพรวมได้อย่างสมดุลในหลายมุมมอง ได้แก่ ความสมดุลระหว่างมุมมองในวัตถุประสงค์ระยะสั้น และมุมมองวัตถุประสงค์ในระยะยาว ความสมดุลระหว่างผลลัพธ์ และตัววัดผลลัพธ์และตัวผลักดันให้บรรลุผลลัพธ์ และความสมดุลระหว่างตัววัดผลวัตถุประสงค์หลัก และตัววัดผลวัตถุประสงค์รอง (Kaplan; & Norton. 1996: 25-29; Kim; et al. 2003: 5-19; Alonso; et al. 2009: 1-41) จึงสามารถสรุปได้ว่าการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการเปรียบเทียบคุณภาพทางการจัดการในองค์การ เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ดี มีประสิทธิภาพ และสามารถวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจได้ครอบคลุมในทุกมิติ

สอดคล้องกับแนวคิดของ กิบสัน และคณะ (Gibson; et al. 1997) ที่มีทัศนะเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ว่าเกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผล 3 ระดับ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นผลจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ ซึ่งการปฏิบัติงานตามหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของงานหรือตำแหน่งในองค์การ
2. ประสิทธิภาพของกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของบุคลากรในองค์การทั้งหมด ซึ่งอยู่ในรูปของพลังร่วมที่แสดงถึงการรวมตัวกันของการร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันของบุคคลที่มีลักษณะสูงกว่าการรวมตัวกันแบบธรรมดา
3. ประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational Effectiveness) องค์การประกอบไปด้วยบุคคลและกลุ่มบุคคล ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การ จึงประกอบด้วย ประสิทธิภาพของบุคคลและกลุ่มบุคคล แต่ประสิทธิภาพขององค์การได้รับผลกระทบของพลังร่วมที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าผลรวมจากส่วนต่างๆ แบบธรรมดา

ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคล ในขณะที่ประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่มบุคคล ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับนี้ จะมีพลังร่วม (Synergistic Effects) ซึ่งทำให้ประสิทธิผลของกลุ่มมีมากกว่าผลรวมของประสิทธิผลของบุคคล เพราะว่าการใช้พลังร่วมจะตระหนักถึงการใช้ความพยายามร่วมกัน

เฮิร์ตซ์ (Hertz, 2003) ได้ทำการศึกษาประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรด้านสุขภาพ โดยแบ่งปัจจัยออกเป็น 4 ประการ ได้แก่

1. ผลของการให้ความสนใจต่อลูกค้า (Patient and Other Customer Focused Results) หมายถึง การรายงานสถานะความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของผู้ป่วยหรือผู้มารับบริการ ซึ่งได้มาจากการพิจารณาข้อมูลป้อนกลับ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เรื่องราวร้องเรียน เป็นต้น

2. ผลทางด้านสถานะทางการเงินขององค์กรและครอบคลุมเป้าหมายทางการตลาด (Financial and Market Results) หมายถึง ผลทางด้านงบประมาณ และผลการดำเนินงานต่อกลุ่มเป้าหมายขององค์กร

3. ผลการดำเนินงานของระบบงานและทีมงาน (Staff and Work System Results) หมายถึง ผลของระบบงานของทีมงาน เช่น สถานะความเป็นอยู่ของบุคลากร ความพึงพอใจ การพัฒนาของระบบงาน เป็นต้น

4. ผลจากประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness Results) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรที่สนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเทียบเคียงจากข้อมูล 2 ประการ คือ

4.1 การประเมินผลการปฏิบัติการขององค์กร ซึ่งวัดจากความเชื่อถือขององค์กร

4.2 การประเมินจากการตอบสนองของสังคม ชุมชนในท้องถิ่น และสาธารณชนที่มีต่อองค์กร

ตาราง 3 การจำแนกองค์ประกอบของทุนทางปัญญา

ผู้พัฒนา	กรอบการศึกษา	การจำแนกองค์ประกอบ
Kaplan; & Norton (1996)	การเปรียบเทียบดุลยภาพ (The Balanced Scorecard)	1. ลูกค้า 2. กระบวนการภายใน 3. การเงิน 4. การเรียนรู้และการเติบโต
Barney (1991, 1996)	ทรัพยากรองค์การ	1. ทุนการเงิน 2. ทุนกายภาพ 3. ทุนมนุษย์ 4. ทุนองค์การ
Sveiby (1997)	การตรวจสอบทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน	1. โครงสร้างภายใน 2. โครงสร้างภายนอก 3. ความสามารถของบุคลากร
Stewart (1997)	วัตถุดิบทางปัญญา	1. ทุนมนุษย์ 2. ทุนนวัตกรรม 3. ทุนกระบวนการ 4. ทุนลูกค้า
Van Buren (1999); Bontis (2001)	ทุนทางปัญญา	1. ทุนมนุษย์ 2. ทุนโครงสร้าง 3. ทุนลูกค้า
Pike; Rylander; & Roos (2002)	ทุนทางปัญญา	1. ทุนมนุษย์ 2. ทุนโครงสร้าง 3. ทุนความสัมพันธ์

ที่มา: ปรียนุช ชัยกองเกียรติ (2551: 20)

นอกจากนั้น ปรียณูช ชัยกองเกียรติ (2551: 20) กล่าวว่า สิ่งสำคัญในการที่จะกำหนดและจำแนกองค์ประกอบทฤษฎีที่ถูกต้อง คือ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรนั่นเอง รายละเอียดปรากฏดังตาราง 3 ทั้งนี้ ยังพบประเด็นที่น่าสนใจ 3 ประการ คือ 1) ในจำนวนองค์ประกอบของทฤษฎีปัญญาคะครอบคลุมทฤษฎีมนุษย์เสมอ 2) องค์ประกอบของทฤษฎีปัญญาคือกลุ่มเครือและทำให้เกิดข้อโต้แย้งมากที่สุด คือ ทฤษฎีโครงสร้าง ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวข้องกับส่วนประกอบต่างๆ ในองค์การ และเป็นกุญแจสำคัญของการบริหารความรู้ในองค์การให้ประสบความสำเร็จ และ 3) ในการประเมินทฤษฎีปัญญามีแนวคิดที่แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่อิงด้านการเงินเป็นหลัก และกลุ่มที่อิงประสิทธิผลเป็นหลัก

### **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการผลการดำเนินงานในองค์การ**

สเทียร์ (Steers, 1980: 442) กล่าวว่า ผลการดำเนินงานขององค์การ จะมีประสิทธิผลได้หรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 กลุ่ม คือ

1. ปัจจัยลักษณะขององค์การ เช่น โครงสร้าง และเทคโนโลยี
2. ปัจจัยด้านลักษณะสภาพแวดล้อม เช่น บรรยากาศขององค์การ
3. ปัจจัยลักษณะของบุคลากร เช่น ความผูกพันต่อองค์การ
4. ปัจจัยด้านนโยบายและการปฏิบัติ ประกอบด้วย
  - 4.1 การมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน
  - 4.2 การจัดหาและการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม
  - 4.3 การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน
  - 4.4 กระบวนการสื่อสาร
  - 4.5 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ
  - 4.6 การปรับตัวขององค์การ
  - 4.7 นวัตกรรม

คาซิม และมินไ (Kasim; & Minai, 2009: 297) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ (CRM) ผลการดำเนินงานของลูกค้า และผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมโรงแรม ในประเทศมาเลเซีย เนื่องจาก CRM ได้รับการรับรองมากขึ้นว่ามีผลต่อการเพิ่มผลประโยชน์ด้านความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินงานทางการเงินและการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ทำการวิจัยเชิงสำรวจ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจาก 95 โรงแรม พบว่า มีเพียงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกลยุทธ์ CRM เท่านั้น ที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ บทบาทของการวัดผลการดำเนินงานของลูกค้า ที่เป็นตัวแปรคั่นกลางมีส่วนสนับสนุนผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมโรงแรม

ฮุสเซน และคณะ (Hussein; et al. 2014: 300-302) กล่าวว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ผลของกระบวนการต่างๆ ขององค์กร ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน โดยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) และการสร้างนวัตกรรมขององค์กร (Organizational Innovativeness) ที่อาจนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคธุรกิจ ดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ทำให้ได้แนวคิดสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ กล่าวคือ ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดการเปรียบเทียบดุลยภาพ (The Balanced Scorecard) ของคาแพลน และนอร์ตัน (Kaplan; & Norton. 1996: 25-29) ที่ได้มีการนำไปใช้ในงานวิจัยของ ศิริกานดา แหยมคง (2555: 7) ร่วมกับมาตรวัดผลการดำเนินงานของคาสิม และมิไน (Kasim; & Minai. 2009: 309-310) ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ที่ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ดังนี้

1. การวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน (The Financial Perspective) ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น รายได้จากการขายเพิ่มขึ้น ต้นทุนการบริการลดลง และการควบคุมต้นทุนภายในมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2. การวัดผลการดำเนินงานทางด้านลูกค้า (The Customer's Perspective) ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น ข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น การเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหม่ และส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น

3. การวัดผลการดำเนินงานทางด้านกระบวนการภายใน (The Internal Business Perspective) ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การตอบสนองขององค์กรที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรเพิ่มขึ้น และองค์กรมีการพัฒนานวัตกรรมการทำงานเพิ่มขึ้น

4. การวัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (The Learning and Growth Perspective) ได้แก่ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร**

ในปัจจุบันได้มีการศึกษาและทำการวิจัยเกี่ยวกับ ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) กันอย่างกว้างขวาง เนื่องจากเชื่อว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง ความอยู่รอด ความมีประสิทธิภาพ หรือการเสื่อมสลายและการไร้ประสิทธิภาพขององค์กร ความรู้

ความเข้าใจเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารในองค์การจะต้องตระหนักถึงการสร้างหรือส่งเสริมระดับความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การ

### ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

สเทียร์ (Steers. 1977: 46) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์การคนอื่นๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์การ ความรู้สึกนี้จะต่างจากความรู้สึกผูกพันต่อองค์การอันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์การโดยปกติ ตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริง จะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย หรือกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ ไม่ใช่เพียงแค่ความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการแสดงความสัมพันธ์ที่บุคลากรมีต่อองค์การ โดยมีความเต็มใจที่จะอยู่และเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การบรรลุความสำเร็จ ความผูกพันต่อองค์การ จะประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์การ
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ ซึ่งความเป็นสมาชิกในองค์การ

จู และซิม (Joo; & Shim. 2010: 425) ได้สรุปไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรเกี่ยวกับองค์การ เป็นความผูกพันทางจิตใจที่บุคลากรมีให้กับองค์การ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ส่งผลไปยังประสิทธิผลขององค์การ และสิ่งสำคัญที่ช่วยพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อิสมาอิล และคณะ (Ismail; et al. 2011: 91) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจ และความพยายามอย่างมากในการช่วยเหลือองค์การ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์การตลอดไปโดยไม่คิดที่จะโยกย้ายไปทำงานในองค์การอื่น นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์การยังเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและการทำงาน แล้วพัฒนาไปเป็นความภาคภูมิใจในการทำงานของแต่ละคน โดยบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับที่สูงจะมีความตั้งใจทำงานที่สูงขึ้นด้วย

อัญชนา พานิช (2550: 112) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์การ สะท้อนให้เห็นถึงการยอมรับในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความปรารถนาที่จะร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ด้วยความเต็มใจ ความศรัทธา ความทุ่มเท และความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ

ภัทราวดี มากมี (2552: 88) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า หมายถึง ระดับของการแสดงตนของบุคคลที่มีความผูกพัน หรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการเป็นสมาชิกขององค์การ ที่ยอมรับในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

ศรัญญา แสงลิมสุวรรณ และคณะ (2556: 81) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การแสดงออกของบุคคลากรในเชิงความรู้สึก ความคิดหรือการรับรู้ และเชิงกายภาพในด้านความรู้สึก มีคุณค่า ความมั่นคงและความพร้อมใช้งานต่อบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นสมาชิกขององค์การ

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์การ ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลากรต่อการยอมรับในเป้าหมายขององค์การ หรือการมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ เป็นความรู้สึกของบุคคลากรในการร่วมเป็นเจ้าขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งพิจารณาจากลักษณะการมีส่วนร่วมของบุคคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยการทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างเต็มที่ให้กับงานที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายไปทำงานในองค์การอื่น

### องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ

ยู และคณะ (Yu; et al. 1979: 95) กล่าวว่า การที่บุคคลากรสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์การนั้น จะต้องประกอบไปด้วยความผูกพัน 3 ส่วน ดังนี้

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ คือ การแสดงออกจากเป้าหมายและค่านิยมต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงาน
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์การ คือ การปฏิบัติงานตามบทบาทอย่างเต็มที่
3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ คือ การเกิดความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การ

อัลเลน และเมเยอร์ (Allen; & Meyer. 1990: 1-2) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งสภาวะดังกล่าวมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่

1. ความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง อารมณ์ ความรู้สึกผูกพันของบุคคลากร หรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการมีส่วนร่วมของบุคคลากรในองค์การ
2. ความผูกพันทางด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการที่ได้รับสิ่งตอบแทน เพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่ในองค์การของบุคคลากร
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ภาวะผูกพันหรือหน้าที่ที่บุคคลากรได้รับการปลูกฝังว่าควรอยู่ในองค์การ เป็นเรื่องของความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการที่บุคคลากรรู้สึกว่าจะอยู่ในองค์การ

กรีนเบิร์ก (Greenberg. 1999) แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การไว้ ดังนี้

1. ความผูกพันทางด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) หมายถึง การที่บุคลากรต้องการอยู่ทำงานกับองค์การเพราะมีความเชื่อว่า หากลาออกจะไม่คุ้ม ยิ่งถ้าอยู่กับองค์การมาเป็นเวลานาน หากลาออกจะยิ่งทำให้สูญเสียสิ่งที่ได้ลงทุนกับองค์การในเวลาที่ผ่านมา เช่น ประโยชน์ที่ได้จากการเกษียณอายุ มิตรภาพ บุคลากรยังคงทำงานอยู่กับองค์การ เพียงเพราะว่าไม่ต้องการสูญเสียสิ่งเหล่านี้ไป อาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้ที่มีความผูกพันระดับสูงด้านการคงอยู่ในองค์การ

2. ความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง การที่บุคลากรต้องการอยู่ทำงานกับองค์การ เพราะว่าเห็นด้วยกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ บุคลากรที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกมาก จะเป็นผู้ที่เห็นด้วยกับสิ่งที่องค์การกำลังดำเนินการอยู่ และเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือ

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง การที่บุคลากรต้องการปฏิบัติงานกับองค์การอันเนื่องมาจากแรงกดดันจากบุคคลอื่น บุคลากรที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐานสูง จะมีความกังวลว่าบุคคลอื่นจะคิดอย่างไรหากตนลาออก บุคลากรเหล่านี้ไม่อยากทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องผิดหวัง และกังวลว่าหากลาออกจะทำให้ผู้ร่วมงานมีเจตคติในด้านลบต่อตนเอง

### ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของบุคคล (Maslow's Hierarchy of Needs)

ผู้เสนอทฤษฎีนี้ คือ อับราฮัม มาสโลว์ (Maslow. 1943: 370-396) เป็นทฤษฎีที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง มาสโลว์ (Maslow) ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานไปยังระดับสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย 5 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) คือ ความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจ ความต้องการความปลอดภัยในความต้องการลำดับที่ 2 นี้ จะถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายถูกตอบสนองแล้ว

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) คือ ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการมีเพื่อน และการถูกยอมรับโดยบุคคลอื่น เพื่อการตอบสนองความต้องการทางสังคม

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) คือ ความต้องการของบุคคลที่จะสร้างการเคารพตนเองและการชมเชยจากบุคคลอื่น เช่น ความต้องการชื่อเสียง การยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นต้น

5. ความต้องการสมหวังของชีวิต (Self-actualization Needs) คือ บุคคลมักจะต้องการโอกาสที่จะคิดสร้างสรรค์ภายในงาน หรืออาจจะต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ ซึ่งความต้องการความสมหวังของชีวิต คือ ความต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนเองด้วยการใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพอย่างเต็มที่ บุคคลที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการสมหวังของชีวิตจะแสวงหาหนทางที่ท้าทายความสามารถของตนเอง เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือการคิดค้นสิ่งใหม่

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของบุคคลของมาสโลว์ (Maslow) เป็นการศึกษาเพื่อที่จะทำให้ทราบถึงความต้องการของบุคคล ว่ามีลำดับขั้นความต้องการที่แน่นอนจากขั้นต่ำไปขั้นสูง ซึ่งความปรารถนาขั้นสูงสุดของบุคคล คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตตามดังที่ตนเองมุ่งหวัง แต่การที่บุคคลจะเกิดความต้องการในแต่ละระดับได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองของความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าเสียก่อน เพื่อที่จะทำให้เกิดความต้องการในระดับต่อไป

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Two-factor Theory of Herzberg)

ทฤษฎีนี้เป็นผลการศึกษาของเฟรดเดอริค เฮอริชเบิร์ก (Herzberg; et al. 1959) ที่ได้ศึกษาความต้องการของบุคคลตามลำดับขั้นที่เสนอโดยมาสโลว์ (Maslow) โดยทำการศึกษาเฉพาะเจาะจง คือ พิจารณาความต้องการหรือการจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ปรากฏว่าผู้บริหารสามารถควบคุมปัจจัยที่จะทำให้บุคคลมีความพอใจในงานที่ทำได้ ดังนี้

1. มีปัจจัยบางอย่างเกี่ยวกับงาน ซึ่งถ้าหากไม่มีสิ่งเหล่านี้อยู่ในการปฏิบัติงานจะทำให้บุคคลไม่พอใจในงานที่ทำ แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคคลทำงานเพิ่มขึ้นอีก เรียกปัจจัยนี้ว่า ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ใช้บำรุงรักษาจิตใจ ได้แก่ นโยบายและการบริหารของบริษัท การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เงินเดือน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

2. มีปัจจัยเกี่ยวกับงานบางอย่าง ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจหรือทำให้เกิดความพอใจในการทำงานเป็นอย่างมาก แต่ถ้าหากไม่มีสิ่งเหล่านี้ ก็ไม่ได้หมายความว่าบุคคลจะไม่พอใจในงานที่ทำ เรียกปัจจัยนี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นนำมาใช้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

2.1 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) เมื่อบุคคลปฏิบัติงานหรือทำอะไรได้สำเร็จ ก็จะมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานนั้น และจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้น

2.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) เมื่อบุคคลได้รับการยอมรับนับถือก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 ความก้าวหน้า (Advancement) ความก้าวหน้าอาจมีหลายรูปแบบ เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อบุคคลได้รับความก้าวหน้า ถือเป็น การสนองความต้องการของบุคคล

2.4 ลักษณะของงาน (The Work Itself) ลักษณะงานจะเป็นสิ่งที่จูงใจบุคคลได้ หากผู้บริหารเลือกใช้ให้ถูกวิธี

2.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) บุคคลจะมีความพึงพอใจเมื่อได้รับผิดชอบ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ หากบุคคลได้รับมอบหมายงานที่รับผิดชอบจะทำให้มีความรักในงาน และมีความพึงพอใจในงานเป็นอย่างยิ่ง

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ในส่วนของปัจจัยค่าจูงใจ จะช่วยป้องกันการเกิด ความไม่พอใจในการทำงานของบุคคล ส่วนปัจจัยจูงใจ จะทำให้บุคคลมีความสุขหรือมีความพึงพอใจ ในการทำงาน

ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎี X และทฤษฎี Y (McGregor's Theory X and Theory Y)

ทฤษฎีนี้ถูกเสนอโดยแมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960: 33-57) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ทาง การบริหารที่มีชื่อเสียงของสถาบันชั้นนำของโลก (Massachusetts Institute of Technology Douglas) ที่ได้สรุปข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวบุคคล 2 ข้อ ได้แก่ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งแสดงเปรียบเทียบลักษณะ ของบุคคลให้เห็นใน 2 แบบที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ทฤษฎี X แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้ตั้งสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวบุคคลว่าจะมี ลักษณะของบุคคลโดยทั่วไป ที่ไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงหรือบิดพลิ้วเมื่อมีโอกาส ด้วยเหตุที่ไม่ชอบงานดังกล่าว ดังนั้น เพื่อที่จะให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของ องค์การ จึงต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม กำกับ หรือ ช่มชู้ ด้วยวิธีการลงโทษต่างๆ บุคคลทั่วไปมักชอบ วิธีการดังกล่าว และอยากที่จะให้มีการบังคับสั่งการโดยตัวผู้บริหารเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้หลีกเลี่ยงการ รับผิดชอบต่างๆ บุคคลทั่วไปจะไม่มีภาระกระตือรือร้นหรือใฝ่สูง มีเพียงความต้องการในเรื่องความมั่นคง ในการทำงานเท่านั้น

2. ทฤษฎี Y แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้ตั้งสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวบุคคลขึ้นมาใหม่ หลังจากที่ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์อย่างกว้างขวาง สรุปได้ว่า ในขณะที่บุคคลกำลัง ปฏิบัติงาน โดยใช้แรง กำลัง หรือความคิดในหน้าที่ต่างๆ นั้น บุคคลอาจถือว่างานเป็นเรื่องที่สนุกสนาน และเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเพลิดเพลินได้ด้วย แต่งานที่ได้รับมอบหมายของแต่ละบุคคลนั้นจะดีหรือไม่ดี ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุม ถ้าหากงานนั้นได้รับการจัดสรรอย่างเหมาะสม ก็อาจเป็นสิ่งที่ ตอบสนองสิ่งจูงใจของบุคคลได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากงานนั้นเป็นไปในลักษณะบังคับ จะทำให้ บุคคลไม่ชอบที่จะปฏิบัติงานนั้นก็ได้นั้น การควบคุม ช่มชู้ ด้วยวิธีการลงโทษต่างๆ จึงไม่ใช่วิธีที่จะ

ช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ แต่ที่ถูกต้องควรจะให้เปิดโอกาสให้บุคคลมีโอกาสใช้ดุลพินิจของตนเอง และสามารถรับผิดชอบควบคุมตนเองในขณะที่กำลังปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ทฤษฎีความต้องการประสบความสำเร็จของแมคเคลแลนด (McClelland's Achievement Motivation)

ทฤษฎีนี้ แมคเคลแลนด (McClelland, 1961) เป็นผู้สร้างขึ้นจากความเชื่อที่ว่าโดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวบุคคลมีอยู่ 2 ชนิด คือ ความต้องการความสุข และความต้องการปราศจากความเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่นๆ นั้น จะเกิดขึ้นภายหลังด้วยวิธีการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามบุคคลต่างก็มีประสบการณ์การเรียนรู้ที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจทำให้มีความต้องการเหมือนกัน แต่จะมีขนาดของความต้องการมากน้อยแตกต่างกันไป ได้แก่

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึง ความต้องการทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิผลมากขึ้นเพื่อความสำเร็จ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย ต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงาน มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง

2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) หมายถึง บุคคลต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ บุคคลที่ต้องการอำนาจสูงจะมีความพยายามเพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์แข่งขัน และมีความต้องการความภาคภูมิใจรวมทั้งการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นด้วยการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

3. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) หมายถึง บุคคลต้องการการยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความสัมพันธ์และผูกพันกับสมาชิกในกลุ่ม มีความเป็นมิตรไมตรี และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ซึ่งเป็นความต้องการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีงามกับบุคคลอื่น

### **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ**

สเทียร์ และพอร์เตอร์ (Steers; & Porter, 1991) กล่าวว่า สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจด้านความสำเร็จและระดับการศึกษา

2. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทของงาน ได้แก่ งานที่มีคุณค่า บทบาทที่เด่นชัด และบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์การ

3. โครงสร้างขององค์การ ได้แก่ ระบบของการมีแบบแผน มีหน้าที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจ มีการกระจายงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนเป็นเจ้าขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

4. ประสบการณ์ในงาน ได้แก่ เจตคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน เป็นความผูกพันทางจิตวิทยา เช่น เจตคติของบุคคลที่มีต่อบุคลากรในองค์การ การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

คาราเทเป และคิลิค (Karatepe; & Kilic. 2007: 244-248) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากราชการ (Turnover Intentions) ของพนักงานต้อนรับในโรงแรมที่ไซปรัสเหนือ (Northern Cyprus) ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานและความตั้งใจที่จะลาออกจากราชการ ส่วนความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ และพบว่าความขัดแย้งในครอบครัวที่ส่งผลต่อการทำงาน (Family-work Conflict) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยส่งผ่านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ไซอูต้า และคณะ (Syauta; et al. 2012: 73) ทำการศึกษาวัฒนธรรมขององค์การ (Organization Cultural) และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร (Organizational Commitment) ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Employee Performance) โดยมีความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นตัวแปรคั่นกลาง ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของการประปาเทศบาลจายาปุระ (Municipal Waterworks of Jayapura) ประเทศอินโดนีเซีย (Indonesia) จำนวน 127 คน ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้ วัฒนธรรมขององค์การและความผูกพันต่อองค์การ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยส่งผ่านความพึงพอใจในงาน

สมัต อาบสุวรรณ์ และคณะ (2556: 1140) ทำการทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบโครงสร้างภาวะผู้นำแบบร่วมพลังของผู้บริหาร พบว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมพลังของผู้บริหาร โดยมีองค์ประกอบย่อยของความผูกพันต่อองค์การ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว ได้แก่ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .53 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .44 และความผูกพันด้านจิตใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .33

ศรัญญา แสงลิมสุวรรณ์ และคณะ (2556: 78) ศึกษาความยึดมั่นด้านจิตใจ 3 องค์ประกอบ คือ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์การ และด้านบรรทัดฐาน และบรรยายภาคด้านจิตวิทยา 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การอุทิศตน การยอมรับ และความท้าทาย ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน

ของบุคลากรต่อองค์การ 3 องค์ประกอบ คือ ด้านความมีคุณค่า ด้านความมั่นคง และด้านความพร้อมใช้งาน ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพบว่า ความยึดมั่นด้านจิตใจและบรรยากาศด้านจิตวิทยา มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยา มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพยายามทุ่มเทของบุคลากร และความตั้งใจที่จะลาออกจากการงานของบุคลากร โดยส่งผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ ความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ความผูกพันต่อองค์การ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร แรงจูงใจในการทำงาน เจตคติ โครงสร้างองค์การ ลักษณะส่วนบุคคลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และบรรยากาศด้านจิตวิทยา ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดของอัลเลน และ เมเยอร์ (Allen; & Meyer. 1990: 1-2) และกรีนเบิร์ก (Greenberg. 1999) มาเป็นแนวทางในการศึกษาองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพันที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ โดยเกิดจากลักษณะงานที่รับผิดชอบ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการได้รับสิ่งตอบแทนจากองค์การ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่ในองค์การของบุคลากร

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกผูกพันที่เกิดจากหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือความเป็นหนี้บุญคุณที่ทำให้ต้องอยู่ในองค์การต่อไป โดยมีความคิดว่าการอยู่ในองค์การเป็นสิ่งที่ควรกระทำเพื่อความถูกต้องเหมาะสมในสังคม

## แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มต้นครั้งแรกเมื่อประมาณปี ค.ศ. 1978 จากผลงานทางวิชาการ (Argyris; & Schön. 1978) ซึ่งเขียนโดยคริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (University of Harvard) ร่วมกับโดนัลด์ ชอน (Donald Schön) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่งสถาบันเอ็มไอที (Massachusetts Institute of Technology, MIT) ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกของการเรียนรู้ในองค์การ (Organization Learning) ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 ปีเตอร์ เซงเก (Peter Senge) ศาสตราจารย์แห่งสถาบันเอ็มไอที (MIT) ได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งได้เป็นที่รู้จักของนักวิชาการต่างๆ ทั่วโลก

### ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้มากมาย ผู้วิจัยได้เลือกความหมายที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ดังนี้

เซงเก (Senge. 2006: 5) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นสถานที่ซึ่งบุคคลสามารถพัฒนาศักยภาพตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สร้างผลงานได้ตามเป้าหมาย เป็นแหล่งกำเนิดรูปแบบความคิดใหม่ๆ ที่หลากหลาย โดยแต่ละบุคคลมีอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นสถานที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกัน การเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์การ โดยมีสมมติฐานว่าธรรมชาติของบุคคลเป็นผู้มุ่งมั่น ใฝ่เรียนรู้ มีธรรมชาติที่ต้องการเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้ เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต

มาร์ควาร์ด (Marquardt. 2002: 23) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนบุคลากรให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่งต่างๆ สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ขณะเดียวกันบุคลากรก็ช่วยองค์การเรียนรู้จากการทำซ้ำและลองผิดลองถูก ซึ่งเป็นผลให้บุคลากรตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วชิระ ชนะบุตร (2552: 23-24) ได้ทำการสรุปสาระสำคัญของแนวคิดและหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1. องค์การที่ต้องการความได้เปรียบในการแข่งขัน ต้องการความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง องค์การนั้นจะต้องปรับตัวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
2. องค์การที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมขององค์การ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มบุคคล
3. ความต่อเนื่องในการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มบุคคล ได้แก่ การเรียนรู้ในลักษณะเป็นพลวัต โดยความต่อเนื่องในการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มบุคคล จะแสดงออกในลักษณะของวิธีการเรียนรู้และกิจกรรมการเรียนรู้

ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2551: 23) กล่าวว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เกิดจากกระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การและบุคลากรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายของงาน รวมทั้งส่งผลให้บุคลากรมีความเอื้ออาทรต่อกันในการปฏิบัติงาน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากร ต่อการจัดการขององค์การที่บุคลากรได้มีกรขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่องค์การต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ รวมถึงการนำความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการแข่งขันในโลกเศรษฐกิจ นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

### องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

เซงเก (Senge. 2006: 6-7) ได้เสนอแนวคิดและหลักการ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ด้วยวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) มีดังนี้

1. การพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย (Personal Mastery) เป็นบุคคลที่มีเป้าหมายในชีวิต มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ใฝ่เรียนรู้ควบคู่กับศักยภาพของตนเอง บุคคลจะต้องมีความต้องการที่จะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความมั่นใจในตนเอง ควบคุมตนเองได้ พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ พัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และขยายขอบเขตไปสู่ระดับงานที่สูงขึ้นในองค์การ

2. การมีรูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) เป็นแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ เจตคติ ซึ่งฝังแน่นติดลึกอยู่ในความทรงจำ อันเนื่องมาจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และมีอิทธิพลต่อความเข้าใจในความเป็นไปของโลกและการปฏิบัติของบุคคล นำไปสู่การตัดสินใจเพื่อสนองตอบต่อเหตุการณ์หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นความสามารถในการก่อให้เกิดภาพร่วมกัน ซึ่งเป็นภาพของอนาคตที่กลุ่มบุคคลมุ่งสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น และมีความต้องการมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แท้จริงแล้ว บุคคลจะแสดงความเป็นเลิศและเรียนรู้ด้วยตัวเอง

4. การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูล มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่าง ต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความเห็นร่วมกันของกลุ่ม พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และการอภิปราย เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกในองค์การ

5. การมีความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงภาพรวม มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์ในเชิงลึกและความสัมพันธ์ในแนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน มากกว่าการคิดแบบเชิงเส้นตรงหรือการมองภาพเฉพาะจุด การที่บุคคลจะคิดแบบนี้ได้ บุคคลจะต้องมีการปรับเปลี่ยนความคิด คือ เปลี่ยนการมองตนเอง

ในลักษณะที่แยกออกมาจากโลก มาเป็นการมองในลักษณะที่สัมพันธ์กับโลก การคิดเชิงระบบนี้ เป็นวินัยที่สำคัญมากที่สุดในวินัย 5 ประการ ทั้งนี้ จรัส อติวิทย์ภรณ์ (2553: 375-376) กล่าวว่า ในการพัฒนาองค์การให้ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการในการคิดและปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ ความมุ่งมั่นหรือทุ่มเทของบุคลากรในองค์การ การที่องค์การก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องประกอบด้วย

5.1 การเปิดรับประสบการณ์ (Openess to Experience) คือ การที่บุคลากรในองค์การมีการเปิดใจ หรือยอมรับต่อประสบการณ์ต่างๆ ทั้งประสบการณ์จากภายนอกและภายในองค์การ เนื่องจากปัญหาของหลายๆ องค์การ คือ ความไม่พร้อมหรือไม่อยากเรียนรู้

5.2 การยอมรับต่อความเสี่ยง (Encourage of Responsible Risk-taking) ซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะต้องเอื้อให้บุคลากรในองค์การพร้อมและยอมรับต่อความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ๆ เนื่องจากการริเริ่มหรือทำสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน ก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้เกิดขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็มีความเสี่ยงที่มากับสิ่งใหม่ๆ นั้นด้วย ดังนั้น การยอมรับต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก็เป็นสิ่งที่สำคัญต่อการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

5.3 ความกล้าที่จะยอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลว ทั้งนี้เนื่องจากการเรียนรู้ที่สำคัญ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต ซึ่งประสบการณ์ในอดีตนั้น มีทั้งสำเร็จและล้มเหลว และถ้าบุคคลยอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลวได้ บุคคลก็พร้อมที่จะเรียนรู้จากความสำเร็จและล้มเหลวที่ได้ประสบมา

โอดเดล และเกรสัน (O'Dell; & Grayson. 1998: 154-174) ได้เสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์การ ดังภาพประกอบ 4 ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง ได้แก่

1. การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์การต้องทำให้สำเร็จ ขั้นตอนนี้สำคัญที่สุด เพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ

1.1 การทำให้ลูกค้าประทับใจ

1.2 การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ

1.3 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ

2. ปัจจัยที่ทำให้้องค์การสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้าน และที่สำคัญต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้มีความเกี่ยวโยงกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น ได้แก่

2.1 โครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคลากรหรือที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์การ การกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น

2.2 วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

2.3 การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์การ

2.4 เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้อย่างรวดเร็วขึ้น

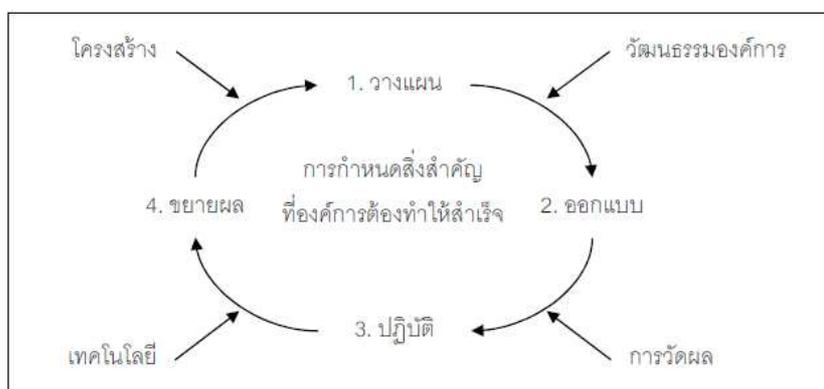
3. กระบวนการเปลี่ยนแปลง เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และมั่นใจว่ามีปัจจัยทั้ง 4 อย่าง ที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว องค์การจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

3.1 วางแผน ทำการประเมินตนเองว่าอยู่ที่ไหน เมื่อเทียบกับสิ่งที่อยากเป็น

3.2 ออกแบบ กำหนดหน้าที่ บทบาทของผู้มีส่วนร่วม เทคโนโลยีที่จะใช้ กำหนดการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการ และการจัดทำแผนงาน

3.3 ปฏิบัติ จัดทำโครงการนำร่อง และดำเนินการตามแผน

3.4 ขยายผล นำความสำเร็จจากโครงการนำร่อง ไปใช้ขยายผลให้ทั่วองค์การ



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

ที่มา: O'Dell; & Grayson (1998: 154-174)

มาร์ควาร์ด (Marquardt. 2002: 23-25) กล่าวว่า องค์การที่จะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องประกอบด้วยระบบย่อยๆ ที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) หรือ ระบบการเรียนรู้ (Learning Subsystem) เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ โดยพลวัตการเรียนรู้ นั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ดังนี้

1.1 ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1.1.1 ระดับบุคคล เป็นการคำนึงถึงการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคคล เป็นการเรียนรู้ที่สำคัญต่อองค์การ เพราะองค์การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ต้องอาศัยการรับรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐาน

1.1.2 ระดับทีมงาน เป็นการสร้างสรรค์แลกเปลี่ยนสิ่งที่ได้รับระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ทีมงานประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความคิดแตกต่างกัน จึงมีความจำเป็นต้องปรับความคิดของแต่ละบุคคลให้มีความสอดคล้องกัน

1.1.3 ระดับองค์การ เป็นการให้อำนาจแก่บุคลากร รวมถึงการผสมผสานปริมาณและคุณภาพชีวิตการทำงาน ตลอดจนการสร้างสรรค์และประสานช่องทางของการเรียนรู้

1.2 รูปแบบการเรียนรู้ (Types of Learning) แนวทางหรือประเภทของการเรียนรู้ นั้นมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ แม้ว่าในแต่ละประเภทอาจมีความคล้ายคลึงและแตกต่างกัน แต่ก็มีส่วนดีของการเรียนรู้ในหลายๆ ประเภทรวมอยู่ รูปแบบการเรียนรู้ มีดังนี้

1.2.1 การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน การเรียนรู้แบบนี้ เกิดขึ้นเพราะบุคคลหรือองค์การเรียนรู้จากประสบการณ์และการทบทวน

1.2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อองค์การเรียนรู้จากอนาคต โดยใช้วิธีการทบทวนวิสัยทัศน์และลงมือปฏิบัติ โดยส่วนใหญ่จะมุ่งหวังผลให้เกิดขึ้นกับองค์การ โดยการพิจารณาโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในอนาคต

1.2.3 การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการเรียนรู้ โดยศึกษาตนเอง หาวิธีคิดและใช้เหตุผล ศึกษาวิธีการเรียนรู้ ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ แล้วกำหนดวิธีการและแนวทางการเรียนรู้

1.2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยผ่านการแก้ปัญหาและการพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีผลดีต่อการพัฒนาความรู้และทักษะ

1.3 ทักษะในการเรียนรู้ (Skills of Organizational Learning) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ มีรายละเอียด ดังนี้

1.3.1 ความรอบรู้เฉพาะตัว (Personal Mastery) ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่เป็นนายตนเอง การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะที่ต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้ที่ขยายขีดความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์กร ให้เป็นองค์กรที่มีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

1.3.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรในองค์กร ภาวะทางจิตเป็นตัวสะท้อนพฤติกรรมของบุคคลในการตั้งสมมติฐาน เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อบุคลากรในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีความสามารถทางความคิดที่ไม่ผันแปรหรือทอดลอยเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต่างๆ

1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการร่วมกันของบุคลากรทั้งองค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของบรรดาสมาชิก ในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีม มากกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน โดยการสื่อสารข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม

1.3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย ด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

1.3.6 การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยกันค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการ

ปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น เป็นการสื่อสารที่มีคุณภาพสูงทั้งการฟังและการแลกเปลี่ยน รวมทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์การด้วย

2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริม ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน มีการปฏิบัติงานที่จัดองค์การเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์การต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกัน องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนองค์การ มี ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกในองค์การ สาเหตุที่สำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการที่สมาชิกในองค์การได้นำเสนอความหวังและความฝัน ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆ

2.2 วัฒนธรรมองค์การ (Culture) เป็นความเชื่อ ความคิด ค่านิยม บรรทัดฐานที่องค์การเป็น และวิถีปฏิบัติของบุคคลในองค์การ วัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่ คือ การปฏิเสศการเรียนรู้ ดังนั้น เพื่อที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การดังกล่าว

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต หรือสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดรูปแบบและทิศทาง กลยุทธ์ต่างๆ มีอิทธิพลต่อการเริ่มต้นในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

2.4 โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการนำพาองค์การ ลักษณะโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความยืดหยุ่น ความเปิดเผย เสรีภาพ การสนับสนุน โอกาส และแหล่งทรัพยากรที่สมาชิกจำเป็นต้องได้รับ การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และการเข้าถึงองค์ความรู้ คือ แนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การ

3. การเพิ่มบทบาทให้กับสมาชิกในองค์การ (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การ รวมถึงผู้มีส่วนได้เสีย ได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

3.1 บุคลากร (Employees) หลักในการพิจารณาการเพิ่มบทบาทให้กับบุคลากร ได้แก่ การปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ การส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้น การมอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง การที่บุคลากรมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน และการใช้ความพยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์การ

3.2 ผู้บริหาร/ผู้นำ (Managers/Leaders) ผู้บริหารจะถูกเปลี่ยนจากสภาพที่ยึดติดกับการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์กรแบบใหม่เรียกขานผู้นำที่มีบทบาทและภาระใหม่ โดยบทบาทใหม่ของผู้บริหารที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้สอน/พี่เลี้ยง ผู้ออกแบบ ผู้ประสานงาน ผู้สนับสนุน และผู้นำด้านโครงการและกระบวนการเรียนรู้ เพื่อผลักดันสมาชิกในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้

3.3 ผู้รับบริการ/ลูกค้า (Customers) ลูกค้านั้นสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่างๆ ที่สามารถเชื่อมโยงไปยังกระบวนการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์กร ลูกค้าสามารถจัดหาข้อมูลสารสนเทศของผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สามารถเปรียบเทียบการแข่งขัน เจาะลึกในการเปลี่ยนแปลงความชอบ และให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการบริการในทันที

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ความรู้ ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรใดๆ ในองค์กร ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการปฏิบัติงาน บุคลากรต้องการความรู้เพื่อเพิ่มเติมความสามารถ ในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้า และเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างและสื่อสารการแก้ไขปัญหาต่างๆ ดังนั้น วิธีการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบ ดังนี้

4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การแสวงหาความรู้ ต้องมาจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่

4.1.1 การรวบรวมความรู้จากภายนอก (External Collection of Knowledge) ในปัจจุบันได้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อการเป็นผู้นำในด้านธุรกิจ องค์กรจึงต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อปรับปรุงและเกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น จ้างที่ปรึกษา การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้าและคู่แข่ง การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจสังคมและเทคโนโลยี การจ้างบุคลากรใหม่ การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ การสร้างพันธมิตรธุรกิจและการร่วมทุน เป็นต้น

4.1.2 การรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้จากทุกส่วนในองค์กร ได้กลายเป็นทรัพยากรที่เพิ่มคุณค่าอย่างมีหลักการสำหรับองค์กร และการได้มาซึ่งความรู้ในองค์กร ทำได้โดยการให้ความรู้แก่บุคลากร การเรียนรู้จากประสบการณ์ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่างๆ ในการแสวงหาความรู้ นั้นให้คำนึงถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ

4.1.2.1 ความจริง ในบางโอกาสสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่รวบรวมไว้ไม่ได้มีความสอดคล้องเป็นหนึ่งต่อหนึ่งเสมอไป ข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาจากทั้งภายนอกและภายใน ต้องได้รับการตรวจสอบข้อเท็จจริงก่อนเสมอ

4.1.2.2 การได้มาซึ่งความรู้ ในบางครั้งการได้มาซึ่งความรู้อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจ แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจ

4.2 การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือบุคคลในองค์กร โดยที่สมาชิกทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ ซึ่งรูปแบบในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่

4.2.1 ความรู้ที่บุคคลหนึ่ง มอบความรู้ที่ตนมีให้กับบุคคลอื่น เช่น การปฏิบัติงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด

4.2.2 ความรู้ที่ได้จากการรวมและการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่การมุ่งเน้นในสิ่งที่มีอยู่แล้ว

4.2.3 ความรู้ที่เป็นการนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมกับความรู้อื่นของแต่ละบุคคลให้เกิดความรู้ใหม่ และแบ่งปันไปทั่วองค์กร

4.2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยที่สมาชิกในองค์กรค้นพบแนวทางได้เองโดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

4.2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ เกิดจากการสังเกตและสะสมความรู้จากงานที่ทำ จนกลายเป็นทักษะในตัวบุคคล ที่สามารถประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.2.6 การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ถือเป็นกรก่อกำเนิดองค์ความรู้ที่สำคัญ เนื่องจากการปฏิบัติงานในองค์กรล้วนมีปัญหาเกิดขึ้นในทุกกระบวนการ ดังนั้น หากบุคคลสามารถมีระบบความคิดในการแก้ปัญหาต่างๆ ย่อมทำให้องค์กรบรรลุสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ง่ายขึ้น

4.2.7 การทดลอง เป็นการสร้างองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เกิดจากการลองผิดลองถูก แล้วกลายเป็นบรรทัดฐานของแต่ละบุคคล

4.3 การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) องค์กรควรมีการจัดเก็บความรู้ ซึ่งความรู้ที่เก็บสะสมไว้ควรมีลักษณะ ดังนี้

4.3.1 มีโครงสร้างและมีการเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบ ที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ในการจัดโครงสร้างองค์ความรู้ จะต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มบุคคลที่แตกต่างในการสืบค้นข้อมูล คือ การจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ อันประกอบไปด้วยความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่การใช้สารสนเทศ สถานที่จัดเก็บสารสนเทศ เป็นต้น

4.3.2 จำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

4.3.3 สามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนและกระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ

4.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วองค์การ ดังนี้

4.4.1 การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ ได้แก่

4.4.1.1 การสื่อสารกันด้วยการเขียน

4.4.1.2 การฝึกอบรม

4.4.1.3 การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การใช้สื่อภายใน

องค์การ

4.4.1.4 การเยี่ยมชมงานต่างๆ การเปลี่ยนงาน และการมีระบบพี่

เลี้ยง

4.4.2 การถ่ายโอนความรู้โดยที่ไม่ได้ตั้งใจ มีหลายวิธีทางที่ความรู้ถูกถ่ายโอนไปโดยไม่ตั้งใจหรือไม่เอาใจใส่ อาจเป็นไปได้โดยการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ประจำวันโดยไม่ได้มีแบบแผน ได้แก่

4.4.2.1 การหมุนเวียนงาน

4.4.2.2 เรื่องราวที่เล่าต่อกันมา

4.4.2.3 คณะทำงาน

4.4.2.4 เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

5. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์การ การใช้และความเข้าใจเทคโนโลยีนั้น เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การเรียนรู้ เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับศตวรรษนี้ เพราะองค์การใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูง จะทำให้สามารถก้าวล้ำหน้าองค์การอื่นได้ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี มี 3 มิติ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผล และเผยแพร่สารสนเทศ ซึ่งรวมแล้วก็คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มที่จะนับเทคโนโลยีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย เช่น เทคโนโลยีระบบอัตโนมัติ เทคโนโลยีการพิมพ์ เทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ เทคโนโลยีการศึกษา เป็นต้น

5.2 เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology-based Learning) องค์การแห่งการ เรียนรู้ จะต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย ระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบ และการเรียนรู้ทางไกล จัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อทั้งทางเดียวและสองทาง ระหว่างผู้ให้การศึกษา และผู้ที่ต้องการเรียนรู้

5.3 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ของศตวรรษที่ 21 ระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงาน เป็นได้ทั้งอิเล็กทรอนิกส์และคู่มือ (Manual) ซึ่งทั้งสองระบบสนับสนุนบุคลากรในการเรียนรู้และปรับปรุง การปฏิบัติงาน ทั้งนี้การใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรักษาและการกระจายความรู้ในองค์กรนั้น จะช่วยให้ บุคลากรเข้าถึงการปฏิบัติงานในระดับสูงด้วยเวลาที่รวดเร็ว

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2553: 379-380) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การประเมินสมรรถภาพ การเรียนรู้ขององค์กร อาจดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการหรืออย่างเป็นทางการก็ได้ ทั้งนี้การประเมิน สมรรถภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นทางการต่อระบบย่อยขององค์กร 5 ระบบ ได้แก่

1. การประเมินพลวัตการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการประเมินระดับการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล กลุ่มหรือทีม และองค์กร ในภาพรวม จากความคิดและการปฏิบัติของกลุ่มเหล่านั้น เช่น การรับฟังซึ่งกัน และกันของบุคลากร การได้รับการอบรมทักษะในการคิดเป็นระบบ เป็นต้น
2. การประเมินการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กร เช่น การมีวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้นำ การมีบรรยากาศ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ การเรียนรู้จากความสำเร็จและล้มเหลวของกลยุทธ์ และการ ร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างฝ่าย
3. การประเมินการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น การ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจ การแสดง บทบาทเป็นผู้นำในเชิงการแนะนำและสอนงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้รับบริการหรือลูกค้า การให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้และการอบรมบางประการ เป็นต้น
4. การประเมินการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการแสวงหาข้อมูลข่าวสารจาก ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน โครงการหรือผลิตภัณฑ์ การสรุปบทเรียน และสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การดึงความรู้มาใช้ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์ จากความรู้ในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร
5. การประเมินการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ได้แก่ การจัดระบบข้อมูลข่าวสารความรู้ การเรียนรู้ที่มีเทคโนโลยีเป็นฐาน และการมีระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนการปฏิบัติงาน

ฮักเชส และฮอลบรูค (Hughes; & Holbrook. 1998: 22) ทำการศึกษาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในองค์กร ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการประเมินประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในองค์กรได้จริง พบว่า ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในองค์กร มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวัดผล 3) การปฏิบัติงาน 4) การพัฒนาบุคลากร 5) กลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และ 6) กลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านการพยากรณ์แนวโน้ม

### ความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

รณิดา ธิรपालวัฒน์ และคณะ (2555: 5-6) ทำการศึกษาตัวแบบเชิงสาเหตุของความ ต้องการจำเป็นระดับบุคคลของบุคลากร ในการนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยป้อน (การมีวิสัยทัศน์ร่วม การคิดเชิงระบบ และการเรียนรู้เป็นทีม) มีอิทธิพลทางตรงต่อด้านกระบวนการ (คุณภาพของผลงานหรือนวัตกรรม พัฒนาการด้านวิชาชีพ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการแก้ปัญหา) เท่ากับ .78 และด้านกระบวนการมีอิทธิพลทางตรงต่อด้านผลผลิต (ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร) เท่ากับ .80 และตัวแบบเชิงสาเหตุสามารถอธิบายความแปรปรวนของความ ต้องการจำเป็นระดับบุคคลของบุคลากรในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 74 นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอแนะว่า 1) ผู้บริหารระดับสูงต้องสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร และกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์องค์กร 2) ส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ 3) องค์กรต้องมีการเน้นการวิจัยและพัฒนา สนับสนุนการใช้ผลการวิจัยในการปฏิบัติงาน และ 4) กระตุ้นให้บุคลากรเพิ่มขีดสมรรถนะของตนเอง โดยการวางแผนการพัฒนาตนเองอย่างเหมาะสม และเป็นระบบ

อนงค์ สระบัว (2552: 296-297) สรุปไว้ว่า องค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ สมรรถนะ เทคโนโลยี และโครงสร้างองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการยืนยันรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ที่มีความเห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 5 มีความถูกต้องเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

เวลดี (Weldy. 2009: 58) สรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการ ถ่ายโอนความรู้ในการฝึกอบรม จะนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและเพิ่มผลประโยชน์ทางด้าน กำไรให้กับองค์กร และยังเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันแม้ว่าสภาพเศรษฐกิจจะเปลี่ยนแปลงไปก็ตาม

ฟิลิเซียโน (Feliciano. 2008) ได้สรุปผลจากการศึกษาตัวชี้วัดความสำเร็จสำหรับการนำ ระบบการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กร พบว่าทั้งเทคโนโลยีและผู้สนับสนุนองค์กร เป็นตัวชี้วัดที่ทำให้ระบบการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือการกระตุ้นบุคลากรด้วยความรู้ให้มีปฏิสัมพันธ์ กับฐานความรู้มากกว่าที่ปฏิบัติงานประจำ

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่าการที่จะก้าวไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์การจะต้องมีการวางแผนรับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี พร้อมจะเรียนรู้ ปรับตัวได้รวดเร็ว และนำความสามารถที่สะสมไว้ในตัวบุคลากรมาใช้ได้อย่างได้ผล เพื่อที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน นอกจากนี้ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการปรับเปลี่ยนสภาพองค์การ ให้มีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ ทั้งด้านโครงสร้างองค์การและการบริหารจัดการ มีการจัดการความรู้เกิดขึ้นในองค์การ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และมีการเสริมพลังอำนาจให้กับบุคคลในองค์การ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษา ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์ควาร์ด (Marquardt. 2002: 23-25) ที่ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) หมายถึง การที่องค์การส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการฝึกอบรม และมีการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม รวมถึงการที่บุคลากรเป็นผู้ที่มีความใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม มีการพัฒนาตนเอง แลกเปลี่ยนความรู้ สามารถคิดวิเคราะห์ และสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเป็นระบบ

2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขององค์การไปตามสภาพการณ์ เช่น ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และระบบงานขององค์การ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรและค่านิยม ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

3. การเพิ่มบทบาทให้กับสมาชิกในองค์การ (People Empowerment) หมายถึง การได้เพิ่มพูนความรู้ หรือรับผิดชอบในงานที่สูงขึ้น โดยอาศัยการเรียนรู้จากบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานทั้งในและนอกองค์การ ผู้ติดต่อกับองค์การ ผู้รับบริการและชุมชน โดยถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในความรู้

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ในองค์การ ได้แก่ การระบุน้ำความรู้ที่จำเป็นต่อองค์การ การแสวงหาหรือสร้างความรู้ใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) หมายถึง การนำเทคโนโลยีที่มีในองค์การไปใช้สืบค้นความรู้หรือใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งเทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ที่ใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน และเทคโนโลยีที่เป็นสิ่งอำนวยความสะดวก ที่ใช้เป็นเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์พลังและการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้ดียิ่งขึ้น องค์การที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มักมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรในปัจจุบันได้เรียนรู้และสร้างฐานคติ แล้วถ่ายทอดสู่บุคลากรใหม่รุ่นต่อไป ดังที่ สมคิด บางโม (2551: 44) กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน ดังนั้น ความสำเร็จและการแสดงออกขององค์การ จึงอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

โอเวน (Owens. 2001: 145) ได้นิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ปรัชญาร่วม ระบบความคิด ค่านิยม ข้อตกลง ความเชื่อ ความคาดหวัง เจตคติ และบรรทัดฐาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ประสานกลุ่มคนเข้าไว้ด้วยกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ วิธีปฏิบัติในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นแนวทางที่ยอมรับว่าถูกต้องเหมาะสมและปฏิบัติสืบต่อกันมาสู่สมาชิกรุ่นใหม่ เพื่อให้ได้เรียนรู้ ได้คิด และรู้สึกในแนวทางเดียวกันเมื่อเผชิญกับปัญหาเหล่านั้น วัฒนธรรมองค์การ จึงเกิดขึ้นจากสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าเมื่อปฏิบัติ เช่น นั้นแล้วจะเกิดผลลัพธ์ไปในทิศทางใด

กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg; & Baron. 2005: 515) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กระบวนการรับรู้โครงสร้างที่ประกอบไปด้วยเจตคติ ค่านิยม บรรทัดฐานทางพฤติกรรมและความคาดหวังร่วมกันของสมาชิกในองค์การ รากฐานของวัฒนธรรม คือ คุณลักษณะร่วม ซึ่งเป็นค่านิยมที่สะสมกันมาโดยสมาชิกในองค์การ

แอ็คเทส และคณะ (Aktas; et al. 2011: 1561) กล่าวว่า วัฒนธรรม เป็นรูปแบบของบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ และเจตคติ ที่มีผลต่อพฤติกรรมองค์การ ส่วนความหมายของวัฒนธรรมองค์การ คือ ปรัชญาที่ใช้ในการสร้างอุดมการณ์ร่วมกัน สมมติฐาน ความเชื่อ ความหวัง และพฤติกรรมพื้นฐาน ที่ผูกพันสมาชิกในองค์การเข้าด้วยกัน รวมถึงรูปแบบของค่านิยมร่วม และความเชื่อ ที่ทำให้บุคลากรเข้าใจการทำงานในองค์การ จึงก่อให้เกิดบรรทัดฐานสำหรับพฤติกรรมในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การ ที่ช่วยให้องค์การมีการปรับตัวที่ดีขึ้นต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

สมคิด บางโม (2551: 43) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า หมายถึง ความคิด ความเชื่อ แบบแผนปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตของบุคลากรในองค์การ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ยอมรับและปฏิบัติเป็นประเพณี และใช้แบบแผนในการปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกขององค์การ เช่นเดียวกับ พัชรี ชมภูคำ (2552: 57) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ภาพรวมทั้งหมดขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นสัญลักษณ์ ธรรมเนียมปฏิบัติ คำพูดที่บุคลากรในองค์การใช้ รูปแบบพฤติกรรม เรื่องที่เล่าต่อกันมา ตลอดจนพิธีกรรมที่ทำให้องค์การมีลักษณะเฉพาะ

บารุง สาริบุตร (2555: 100) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการมีส่วนร่วมที่เกิดจากการกระทำ ค่านิยม และความเชื่อของสมาชิกในองค์การ รวมถึงพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตาม และเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างจากองค์การอื่น สอดคล้องกับ จรัส อติวิทยาภรณ์ (2553: 355) ที่สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และสมมติฐานของบุคคลส่วนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์การ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบของระบบความคิด ปรัชญาร่วม ค่านิยม เจตคติ บรรทัดฐาน ข้อตกลง กฎระเบียบ ข้อบังคับ และความเชื่อพื้นฐาน ภายในองค์การ ที่มีการประพฤติปฏิบัติมาในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ยอมรับและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องต่อไป วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ รวมถึงมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในการกำหนดกระบวนการดำเนินงาน กำหนดทิศทาง ส่งผลต่อกระบวนการบริหาร

### รูปแบบของวัฒนธรรม

ธนะวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550: 314) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ มี 3 รูปแบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่แสดงถึงค่านิยมหลัก ซึ่งเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือร่วมกันโดยบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรโดยตรง
2. วัฒนธรรมย่อย (Subcultures or Miniculture) หมายถึง ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมหลัก ซึ่งบุคลากรในกลุ่มมีรูปแบบพฤติกรรมร่วมกัน แตกต่างจากวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์การส่วนใหญ่ วัฒนธรรมย่อยมักเกิดขึ้นในองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการมีปัญหา สถานการณ์ และประสบการณ์ร่วมกัน ซึ่งบุคลากรในกลุ่มเผชิญอยู่ โดยจะแตกต่างกันตามแผนกและตามภูมิภาคต่างๆ
3. ค่านิยมหลัก (Core Values) หมายถึง ความเชื่อที่มีลักษณะเฉพาะที่กลุ่มมีส่วนร่วม และมีความสำคัญต่อกลุ่มบุคคล มีความยั่งยืนทนทาน ยากต่อการเปลี่ยนแปลง และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในองค์การ

คาร์เมอร์ และควินน์ (Cameron; & Quinn. 1999: 134-145) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ตามแนวคิดค่านิยมเชิงการแข่งขัน (The Competing Values Framework) ดังนี้

1. วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Group Culture) คือ วัฒนธรรมที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ การทำงานเป็นกลุ่มเป็นที่มาของบุคลากร เป็นวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องภายในองค์การ และให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นมากกว่าที่จะยึดติดกับการควบคุมเพื่อความมั่นคง ลักษณะองค์การจึงมีลักษณะคล้ายกับครอบครัว องค์การจะมุ่งสนับสนุนให้ใช้ทรัพยากรขององค์การเพื่อการ

พัฒนาบุคลากร และมุ่งสนใจบุคลากรและผู้ร่วมงาน ซึ่งประสิทธิผลขององค์การจะเกิดขึ้นได้จากความร่วมมือระหว่างบุคลากร ผ่านความสอดคล้องร่วมกัน ความเชื่อซึ่งกันและกัน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

2. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัวเพื่อพัฒนา (Developmental Culture) คือ วัฒนธรรมที่มุ่งสนใจการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ สำหรับการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์นวัตกรรม และการปรับเปลี่ยนการให้บริการที่สร้างสรรค์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ค่านิยมหลักอยู่ที่ความยืดหยุ่น ความคิดที่หลากหลาย กล้าเสี่ยงพร้อมที่จะทดลองเพื่อหาทางออกที่สร้างสรรค์ คิดนอกกรอบเพื่อให้เกิดการพัฒนา ทำให้องค์การพร้อมที่จะรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วัฒนธรรมในรูปแบบนี้จะพบในองค์การที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง หรือองค์การอุตสาหกรรมที่ถึงจุดอิ่มตัวและต้องการนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร และบุคลากรในองค์การได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ โดยมีเป้าหมายที่การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ การเติบโตขององค์การ ขยายฐานลูกค้าได้ตลาดใหม่ และความสามารถในการตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก

3. วัฒนธรรมเน้นการแข่งขัน (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอก ผลผลิต ผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามเป้าหมาย และเป้าหมายที่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งองค์การจะขับเคลื่อนด้วยการแข่งขันเพื่อให้ถึงเป้าหมาย เพราะรูปแบบของวัฒนธรรมจะสนใจที่สภาพแวดล้อมภายนอก ความพึงพอใจของลูกค้า และผลกำไรขาดทุน บุคลากรจะถูกคาดหวังให้ทำงานอย่างหนักและทำงานอย่างมีคุณภาพ โดยที่องค์การจะมีการให้รางวัลเมื่อผลงานบรรลุตามเป้าหมาย องค์การแบบนี้มีค่านิยมการปฏิบัติงานแบบแข่งขันเชิงรุก เน้นความสามารถของบุคลากร และการปฏิบัติงานอย่างหนักของบุคลากร

4. วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์การสนใจที่สภาพแวดล้อมภายใน ประสิทธิภาพภายในองค์การ เน้นความมั่นคงควบคุมความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รูปแบบโครงสร้างขององค์การมีลักษณะสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เป็นทางการ มีกระบวนการปฏิบัติงานภายในที่น่าเชื่อถือ การปฏิบัติงานที่พร้อมเพียงยึดหลักกฎระเบียบ โดยวัฒนธรรมแบบนี้ มีค่านิยมหลัก คือ มีความมั่นคง มีเสถียรภาพ มีกลไกควบคุมการปฏิบัติงาน สำหรับวัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นจากการยึดหลักของกระบวนการ วิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มีหน้าที่ที่ชัดเจน

ดาฟท์ (Daft, 2008) ได้ศึกษาถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ได้ผลสรุปว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญ มี 4 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptability Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการปรับตัวให้ยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลง ให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้น ทำให้องค์การได้มอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร โดยที่บุคลากรมีสิทธิที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในรูปแบบใหม่ได้ เมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกและสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป

2. วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ (Mission Culture) องค์กรจะเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร เพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่องค์กรต้องการ โดยที่วิสัยทัศน์และพันธกิจของผู้บริหารจะถูกถ่ายทอดให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจ โดยที่ผู้บริหารขององค์กรจะกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สำเร็จในระดับเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้พันธกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม เกี่ยวข้อง และการมีส่วนร่วมในงานของสมาชิกภายในองค์กร เปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานร่วมกัน กำหนดแผนปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงาน และเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของงาน เพื่อนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร

4. วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรร่วมมือกันทำงานตามนโยบายและธรรมเนียมปฏิบัติที่ตั้งเอาไว้ โดยเน้นการดำเนินงานภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยองค์กรต้องการให้สภาพแวดล้อมเกิดความมั่นคงไม่มีการเปลี่ยนแปลง

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552: 99-100) ได้สรุปกรอบการวิเคราะห์วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรว่า ประกอบไปด้วย 4 รูปแบบ ได้แก่

1. วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว (Adaptability Culture) หมายถึง วัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่สามารถปรับตัวตอบสนองกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

2. วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) หมายถึง วัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่มุ่งเน้นให้ผู้คนในองค์กรมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติพันธกิจขององค์กรด้วยความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ

3. วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic Culture) หมายถึง วัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่มีการยอมรับ ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด เป็นวัฒนธรรมที่เน้นให้บุคลากรร่วมมือดำเนินงานภายใต้ระเบียบ กฎเกณฑ์ และนโยบายขององค์กร

4. วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นพันธกิจ (Mission Culture) หมายถึง วัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร ที่ให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์การ เพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่ต้องการ บุคลากรทุกคนในองค์การรับรู้ถึงพันธกิจที่มีร่วมกัน สามารถเข้าใจทิศทางขององค์การ

ชู (Choo. 2013: 775) ได้จำแนกประเภทของวัฒนธรรมสารสนเทศ (Information Culture) ที่เชื่อมโยงไปยังประสิทธิผลขององค์การ โดยการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงประจักษ์และทฤษฎีทางวิทยาการองค์การ (Organization Science) และวิทยาการสารสนเทศ (Information Science) พบว่า วัฒนธรรมสารสนเทศมี 4 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมการมุ่งเน้นผลลัพธ์สุดท้ายขององค์การเป็นสำคัญ (Result-oriented Culture) โดยมีเป้าหมายของการจัดการสารสนเทศที่จะช่วยให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขัน และประสบความสำเร็จในตลาดหรือภาคธุรกิจ

2. วัฒนธรรมดำเนินการตามกฎ (Rule-following Culture) เป็นการจัดการสารสนเทศในการควบคุมการดำเนินงานภายในและเพื่อเสริมสร้างกฎระเบียบและนโยบาย

3. วัฒนธรรมที่เน้นสัมพันธภาพ (Relationship-based Culture) เป็นการจัดการสารสนเทศ เพื่อส่งเสริมการสื่อสาร การมีส่วนร่วม และสำนึกของอัตลักษณ์ (A Sense of Identity)

4. วัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk-taking Culture) เป็นการจัดการสารสนเทศ เพื่อส่งเสริมนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และการสำรวจความคิดใหม่

จากการศึกษา รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ จากแนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัยดังกล่าวไปแล้วนั้น ผู้วิจัยได้ทำการสรุป รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ เพื่อนำมาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ออกเป็น 4 ตัวแปร ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การเน้นการปรับตัว (Adaptability Culture) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่บุคลากรในองค์การมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม รวมถึงความต้องการของธุรกิจ ทำให้บุคลากรในองค์การต้องมีการปรับตัว เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกองค์การได้อย่างรวดเร็ว

2. วัฒนธรรมองค์การเน้นการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่มีความยืดหยุ่น แต่มุ่งเน้นภายในองค์การ โดยจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอกองค์การ วัฒนธรรมองค์การแบบนี้ มักจะมีค่านิยมสำคัญๆ เช่น การทำตามประเพณีปฏิบัติ การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อบุคคลอื่น มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ความสามัคคี และการเน้นความเท่าเทียมเป็นธรรม

3. วัฒนธรรมองค์การเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ เน้นสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีความมั่นคง มีเสถียรภาพ มีกลไกควบคุมการทำงาน โดยที่ประสิทธิภาพภายในองค์การจะเกิดขึ้นจากการยึดหลักของกระบวนการ วิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน บุคลากรในองค์การร่วมมือกันทำงานตามนโยบาย ธรรมเนียมปฏิบัติที่ตั้งเอาไว้ รูปแบบโครงสร้างขององค์การมีลักษณะเป็นทางการ มีกระบวนการทำงานภายในที่นำเชื่อถือ

4. วัฒนธรรมองค์การเน้นพันธกิจ (Mission Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่สมาชิกในองค์การรับรู้และเข้าใจถึงพันธกิจร่วมกัน สามารถเข้าใจทิศทางขององค์การ เป้าหมายในระยะยาว และสมาชิกจะมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ทำให้มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ โดยตระหนักอยู่บนความชัดเจนของวิสัยทัศน์และเป้าหมายความสำเร็จ

#### **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ**

ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters; & Waterman. 1982) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การ ทั้งนี้รูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันก็จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การที่แตกต่างกันด้วย

อ็อกบอนน่า และลิอาด (Ogbonna; & Liloyd. 2000: 780) ได้ทำการศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลพบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และภาวะผู้นำแบบจัดการ (Instrumental Leadership) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยส่งผ่านวัฒนธรรมแบบสร้างนวัตกรรม (Innovative Culture) และวัฒนธรรมแบบแข่งขัน (Competitive Culture)

บีกิน (Begin. 2007: 3) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ มีส่วนสำคัญมากในการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและสร้างเสริมความสามารถให้แก่บุคลากร เพราะจะทำให้มองเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์การและผู้นำ เข้าใจถึงวิถีทางในการปฏิบัติงานขององค์การที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้สามารถปรับปรุงและเสริมสร้างองค์การได้ตรงจุด

สมคิด บางโม (2551: 44) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ เกิดขึ้นจากการสะสมและปฏิบัติสืบต่อกันมาจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์การ และปัจจัยที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ มีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมขององค์การจะต้องเหมาะสมกับการดำรงชีวิตและเอื้อต่อความสำเร็จขององค์การ

2. ความเชื่อและค่านิยมส่วนใหญ่ของสมาชิกในองค์การต้องใกล้เคียงกัน นั่นคือ มีพื้นฐานการศึกษา อบรมใกล้เคียงกัน
3. ผู้นำ ผู้ก่อตั้ง หรือวีรบุรุษขององค์การที่นำองค์การประสบความสำเร็จอย่างสูง มีความคิด ความเชื่อ และแนวปฏิบัติอย่างไร สมาชิกในองค์การมักปฏิบัติตามเป็นส่วนใหญ่
4. เหตุการณ์สำคัญขององค์การ มักปฏิบัติสืบทอดกันมาจนเป็นประเพณี สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมักยินดีที่จะเข้าร่วมมากกว่าต่อต้าน
5. การติดต่อสื่อสารในองค์การ ถ้ามีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ถูกต้อง จะส่งเสริมการเป็นเอกภาพ ทำให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ รวดเร็ว ย่อมส่งเสริมให้เกิดความคิด ความเชื่อ และการปฏิบัติไปในแนวเดียวกันได้ง่าย

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การอีกด้วย เนื่องจากการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ทำให้บุคลากรเข้าใจถึงความเป็นมาขององค์การ ซึ่งสิ่งที่บุคลากรได้รับรู้นี้จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน และลักษณะบุคลากรในอนาคต นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การยังสามารถที่จะสร้างความผูกพันให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่จะทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การสามารถรับรู้ผ่านพฤติกรรมการทำงาน ธรรมเนียมปฏิบัติ วัฒนธรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงานทางธุรกิจ

### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

การบริหารจัดการองค์การ เป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและงาน ภาวะผู้นำ (Leadership) จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน สั่งการ ดูแล และควบคุมบุคลากรให้ปฏิบัติงานสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีอิทธิพล โน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และสามารถทำให้บุคคลอื่นทำตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หน่วยงาน และองค์การ ดังนั้น ในการบริหารจัดการองค์การ จึงต้องอาศัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นภาวะผู้นำแนวทางใหม่ที่ต้องปรับทิศทางองค์การให้พร้อมต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่มีการแข่งขันสูง เพื่อกำหนดพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ขององค์การให้เป็นที่ชื่นชม ก่อให้เกิดความรักผูกพันต่อองค์การของบุคลากร (Ismail; et al. 2011: 90-92; Srithongrung. 2011: 376; Voet. 2014: 375; พัชรี ชมภูคำ. 2552: 202, 219; พิชา ย รัตนดิถ ก ณ ภูเกิต. 2553: 197; จรัส อติวิทยากรณ์. 2553: 326)

## ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ได้มีนักวิชาการและนักวิจัย กล่าวถึงนิยามความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ไว้มากมาย ดังนี้

เบรินส์ (Burns. 1978: 20-22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม ทั้งด้านแรงจูงใจและคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้นำจะพยายามค้นหาสิ่งที่อยู่ในจิตสำนึกของผู้ตาม โดยการจูงใจโน้มน้าวเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรดึงเอาความสามารถเฉพาะตนที่แฝงอยู่ออกมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและคอยให้คำแนะนำและการสนับสนุน ตลอดจนการสร้างค่านิยมอุดมคติและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร อาจจะสามารถแสดงออกได้ โดยบุคลากรทุกระดับและทุกตำแหน่งในองค์กร อาจได้รับอิทธิพลจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นพฤติกรรมที่กระทำอยู่เป็นประจำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะจูงใจผู้ตามโดยอาศัยวิธีการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ผู้ตามต้องการ เป็นการตอบแทนซึ่งกันและกัน เพื่อให้ผู้ตามมีพฤติกรรมที่ผู้นำต้องการ

เบสส์ (Bass. 1985: 32) ได้เสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดของเบรินส์ (Burns. 1978: 20-22) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาช่วยอธิบายในทัศนคติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนมากขึ้น โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยทำให้ผู้ตามรู้สึกเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธา ยกย่อง ไว้วางใจ และจงรักภักดีต่อผู้นำ รวมทั้งสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจที่จะพยายามทำงานเกินกว่าที่คาดหวัง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นแรงจูงใจผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน

2. สร้างแรงจูงใจผู้ตามให้เปลี่ยนความคิดจากการยึดผลประโยชน์ส่วนตน มาเป็นการยึดผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร

3. กระตุ้นผู้ตามให้ยกระดับความต้องการในงานของตนเองให้สูงขึ้น

อรวีร์ สุตะพาหะ (2554: 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในการจัดการหรือการปฏิบัติงานในองค์กร ที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือสังคม

บารุง สาริบุตร (2555: 97) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้างานที่แสดงออกเพื่อจูงใจให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานตามเป้าหมายที่สูงกว่าความคาดหวัง โดยการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ความเชื่อ และค่านิยมของบุคลากร เพื่อลดการต่อต้านและยินยอมปฏิบัติตาม

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ทั้งด้านแรงจูงใจและคุณธรรมจริยธรรม ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและคอยให้คำแนะนำและสนับสนุนผู้ร่วมงาน ผู้นำมีกลยุทธ์ในการโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธา ยกย่อง ไว้วางใจ และจงรักภักดีต่อองค์การ รวมทั้งสามารถกระตุ้นให้บุคลากรดึงเอาความสามารถเฉพาะตนออกมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รูค และทอร์เบิร์ต (Rooke; & Torbert. 2005: 45-51) ได้ทำการสำรวจลักษณะของผู้นำโดยสอบถามผู้จัดการและผู้เชี่ยวชาญ ทั้งในยุโรป (Europe) และในอเมริกา (America) พบว่าผู้นำในองค์การ ประกอบด้วย 7 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำประเภทนักฉวยโอกาส (Opportunist) พบว่า มีอยู่ประมาณร้อยละ 5 ที่ชอบยึดถือความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มักมองโลกในแง่ร้าย ใช้เล่ห์เหลี่ยมกลอุบายทุกรูปแบบเพื่อให้ได้ตำแหน่งฐานะและการยอมรับ การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นจะต้องอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์อย่างเดียว มองเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า และลูกน้อง เป็นเพียงวัตถุที่ต้องแสวงหาผลประโยชน์

2. ผู้นำประเภทนักการทูต (Diplomat) พบว่า มีอยู่ประมาณร้อยละ 12 มักเป็นที่รักของผู้อื่นในองค์การ เพราะชอบสร้างภาพ ประจบประแจง สุภาพเรียบร้อย พุดจาไพเราะ ยิ้มแย้มแจ่มใส ผู้นำประเภทนี้จะไม่มีปัญหาในที่ประชุม มักเสียบขีมิ้ม ไม่เปิดเผยข้อเท็จจริง บางครั้งอาจนำมาซึ่งความเสียหายแก่องค์การได้

3. ผู้นำประเภทชำนาญการ (Expert) พบว่า มีอยู่ประมาณร้อยละ 38 เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเฉพาะด้าน มักใช้ความรู้ที่ลุ่มลึกในงานของตน จะควบคุมผู้อื่นด้วยความรู้จริงของตนเอง มองว่าตนเองเก่งที่สุดและดูถูกผู้อื่น ทำให้มีปัญหาขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน ผู้นำประเภทนี้ชอบพัฒนาปรับปรุง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง

4. ผู้นำประเภทจัดการ (Achiever) พบว่า มีอยู่ประมาณร้อยละ 30 มีความสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ดีภายในเวลาที่กำหนด รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น รู้จักประนีประนอม มี

มนุษย์สัมพันธ์ดี สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน แต่ผู้นำกลุ่มนี้มักไม่ค่อยมีวิสัยทัศน์ไกล ไม่กล้าคิดนอกกรอบ ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ มักมีปัญหาเกี่ยวกับลูกน้องที่เป็นผู้ชำนาญการ

5. ผู้นำประเภทปัจเจกบุคคล (Individualist) พบว่า มีอยู่ประมาณร้อยละ 10 ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับประเภทผู้ชำนาญการ คือ ชอบทำงานคนเดียว มักไม่ไว้วางใจผู้อื่น มีความสามารถสูง ทำงานเก่ง มีจินตนาการสูง มีความคิดสร้างสรรค์ มักจะมองโลกทั้งด้านบวกและด้านลบ และต้องการผลักดันให้องค์กรเติบโต

6. ผู้นำประเภทรุกกลยุทธ์ (Strategist) พบว่า มีอยู่ประมาณร้อยละ 4 ซึ่งผู้นำประเภทนี้มีความรู้ความสามารถมาก มองเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์กร มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล มีความสามารถนำลูกน้อง สร้างความรักและศรัทธาจากลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้ดี ยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ได้รับความขัดแย้งได้ทุกรูปแบบ มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า และมีคุณธรรม

7. ผู้นำประเภทรุกสร้างสรรค์พัฒนา (Alchemist) พบว่า มีอยู่ประมาณร้อยละ 1 เท่านั้น บุคคลกลุ่มนี้พร้อมที่จะพัฒนาตนเองและองค์กรตลอดเวลา ถือว่าเป็นผู้นำที่ดีที่สุด ซึ่งคล้ายคลึงกับกลุ่มนักกลยุทธ์ แต่ต่างกันตรงที่นักสร้างสรรค์พัฒนา นอกจากจะบริหารงานได้ดีเยี่ยมแล้ว ยังสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เหนือความคาดหมายได้อีกด้วย ผู้นำประเภทนี้รับได้ทุกสถานการณ์ ไม่มีความขัดแย้ง เพราะมองปัญหาเป็นเรื่องธรรมดา พุดจานุ่มนวล มีบุญบารมี มีรอยยิ้มบนใบหน้าตลอดเวลา และมีคุณธรรม

เบนิส และนันส (Benis; & Nanus. 1985: 25-59) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เวลาในการศึกษามากกว่า 5 ปี กับผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์กรภาครัฐและเอกชน จำนวน 90 ราย พบว่า ผู้นำส่วนใหญ่มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ จำแนกได้ 3 ประเด็น ดังนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a Vision) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้สร้างช่องทางให้เกิดการใช้พลังกลุ่มของสมาชิกในองค์กรเพื่อการไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งพบว่าผู้นำทุกคนล้วนมีวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตขององค์กรที่ตนรับผิดชอบอยู่ในระดับน่าพอใจ ส่วนใหญ่เขียนชัดเจนในลักษณะพันธกิจขององค์กร ผู้นำเหล่านี้สามารถสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ตามของตนได้ในระดับสูง เช่น ค่านิยมเกี่ยวกับเสรีภาพ ความอิสระ ความยุติธรรม และมุ่งความสำเร็จในตนเอง

2. การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (Developing Commitment and Trust) เมื่อพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์ที่สวຍงามขององค์กรแล้ว ขั้นตอนสำคัญต่อไป คือ การทำให้วิสัยทัศน์ฝังรากลึกจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร นั่นคือ วิสัยทัศน์ควรถูกถ่ายทอดไปยังบุคคลต่างๆ ภายในองค์กร ด้วยวิธีการเชิญชวนและการดลใจ ไม่ใช่การบังคับและข่มขู่เพื่อให้ยอมรับหรือปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์จะต้อง

ถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานของผู้นำ จะต้องทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร ให้สอดคล้องกับค่านิยมและวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่ กระบวนการสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ควรเริ่มที่ทีมงานบริหารระดับสูงสุดขององค์กรก่อน เพราะต้องมีส่วนร่วมในการปรับวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรให้มีวิสัยทัศน์รวมอยู่ด้วย นอกจากนี้ ยังพบว่าความผูกพันต่อวิสัยทัศน์จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำโดยตรง ผู้นำจะต้องได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม จึงจะสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรได้สำเร็จ ความไว้วางใจนอกจากเกิดจากผู้ตามยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำแล้ว ยังมีสิ่งที่สำคัญกว่า คือ การแสดงออกที่คงเส้นคงวาของผู้นำทั้งคำพูดและการกระทำ ดังนั้น การแสดงความผูกพันต่อค่านิยมของผู้นำด้วยการกระทำทางพฤติกรรมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย จะช่วยเสริมแรงแก่ผู้ตามให้แสดงพฤติกรรมทำนองเดียวกันกับผู้นำ

3. การเสริมสร้างการเรียนรู้ภายในองค์กร (Facilitating Organizational Learning) จุดเด่น คือ ความสำคัญของการเรียนรู้ของรายบุคคลและขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้วิธีการต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะของตนและรู้จักหาความรู้เพิ่มขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน ทั้งที่สำเร็จและล้มเหลว ผู้นำจะยอมรับในความจำเป็นที่ต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเหตุการณ์ไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ผู้นำบังคับตนเองให้สนใจในการตั้งสมมติฐานขึ้น เพื่อทดสอบความคิดของตนเองโดยการดูจากปฏิกิริยาของผู้ร่วมงานและผู้เชี่ยวชาญภายนอก ผู้นำจะสร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสารและริเริ่มการศึกษากรณีพิเศษต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้ ผู้นำยังสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรอีกด้วย

เบสส์ และอโวลิโอ (Bass; & Avolio, 1993: 113-117) ได้เสนอแนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำ 4 ด้าน (Four I's) ได้แก่

1. การมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม เมื่อผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจศรัทธาและยกย่องผู้นำ รู้สึกภาคภูมิใจเมื่อทำงานร่วมกัน และผู้ตามจะพยายามเลียนแบบพฤติกรรมผู้นำ การที่ผู้นำจะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุลักษณะนี้ จะต้องมีความซื่อสัตย์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ ต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ มีพฤติกรรมที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมจริยธรรมสูง เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ให้ความสำคัญในด้านค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามมีแรงจูงใจภายใน โดยการตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง ให้ความเชื่อมั่นว่างานนั้นจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และทำให้ผู้ตามรู้สึกเห็นคุณค่าในงานที่ทำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นประสบ

ความสำเร็จ โดยการสื่อสารให้ทราบถึงความคาดหวังที่สูงต่อผู้ตาม ด้วยการแสดงออกหรือส่งสัญญาณ เพื่อกระตุ้นความพยายาม และถ่ายทอดเป้าหมายที่สำคัญไปยังผู้ตาม ความมีวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องถ่ายทอดไปยังผู้ตามอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้ตามเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากขึ้น ในการปฏิบัติงาน โดยการกระตุ้นและเชื่อในความสามารถของผู้ตามว่าจะสามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้นในอนาคต

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่พยายามกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตาม โดยพยายามฝึกฝนและพัฒนาผู้ตามให้คิดอย่างอิสระ นอกจากนี้ การกระตุ้นทางปัญญาจะส่งเสริมการคิดอย่างมีเหตุผล การนำวิธีการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาใช้ในการปฏิบัติงาน และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่างานหรือปัญหานั้นมีความท้าทายและพยายามคิดแก้ปัญหาเก่า ด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำที่พยายามกระตุ้นทางปัญญาจะไม่ตอบปัญหาทั้งหมดของผู้ตาม แต่จะพยายามให้ผู้ตามค้นหาคำตอบด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล และปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยความกรุณา รู้สึกว่าผู้ตามมีคุณค่า มีความสำคัญ และใส่ใจความต้องการของผู้ตามด้วยความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยผู้นำจะมีบทบาทเป็นที่ปรึกษาหรือที่ปรึกษา และรับฟังความต้องการของผู้ตาม รวมทั้งชื่นชมและยกย่องความสำเร็จของผู้ตาม ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีความปรารถนาที่จะพัฒนาตนเอง และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่สุด

บารุง สาริบุตร (2555: 97) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่

1. การมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจ ศรัทธา ยกย่อง ภาคภูมิใจในความสามารถและวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน สำหรับการที่จะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้นเห็นคุณค่าของงานและเชื่อมั่นว่าในการปฏิบัติงานนั้นจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา เป็นพฤติกรรมผู้นำที่กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ในการหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล และปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยความเอาใจใส่และเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมีบทบาทที่ปรึกษาหรือที่ปรึกษา และส่งเสริมให้ผู้ตามพัฒนาตนเองตามความสามารถที่บุคคลมีแตกต่างกัน

### ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

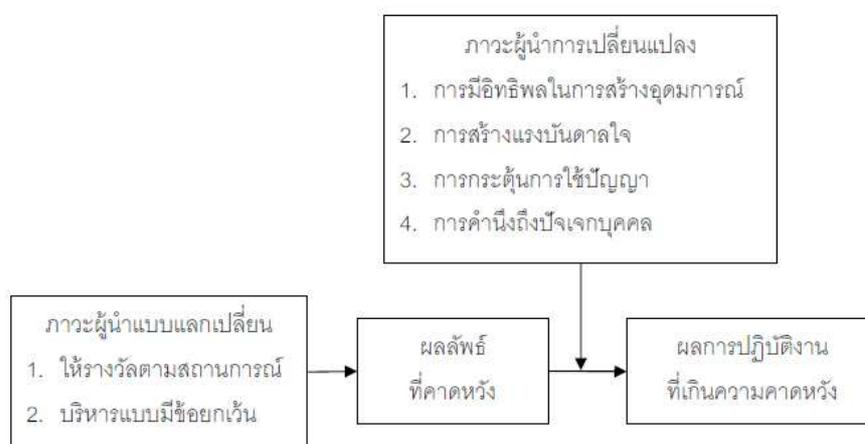
วอลเตอร์ และบรูช (Walter; & Bruch. 2010: 766, 774) ศึกษาโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) ใน 3 มิติ ได้แก่ การกระจายอำนาจในองค์การ (Organizational Centralization) การจัดระเบียบงาน (Formalization) และขนาดขององค์การ (Organization Size) ที่มีอิทธิพลต่อพลังขององค์การที่มีประสิทธิผล (Productive Organizational Energy, POE) โดยมีบรรยากาศภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Climate) เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Moderates) ใช้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจาก 125 องค์การ ในประเทศเยอรมัน (Germany) พบว่า การกระจายอำนาจในองค์การ และขนาดขององค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อบรรยากาศภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่การจัดระเบียบงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ พบว่า โครงสร้างองค์การมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อพลังขององค์การที่มีประสิทธิผล โดยส่งผ่านบรรยากาศภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ บทบาทของโครงสร้างองค์การเป็นเงื่อนไขที่มีขอบเขตสำหรับประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

จอตซ์ และพิคโคโล (Judge; & Piccolo. 2004: 755, 760) ได้ทำการศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และพฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน ได้ข้อสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ และพบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีส่วนช่วยในการสร้างผลผลิตที่ดี แต่พฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำนั้น ไม่มีส่วนช่วยในการสร้างผลผลิต นอกจากนี้ ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์สูงมากต่อ 6 เกณฑ์ ดังนี้

1. ความพึงพอใจในงานของบุคลากร (Follower Job Satisfaction)
2. ความพึงพอใจต่อผู้นำของบุคลากร (Follower Satisfaction with Leader)
3. แรงจูงใจของบุคลากร (Follower Motivation)
4. ผลการปฏิบัติงานของผู้นำ (Leader Job Performance)
5. ผลการดำเนินงานขององค์การ (Group or Organization Performance)
6. ประสิทธิภาพของผู้นำ (Leader Effectiveness)

ลัสเซีย และอะชัว (Lussier; & Achua. 2004; อ้างถึงใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. 2552: 84) กล่าวว่า ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญของการบริหารองค์การ องค์การที่มีผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว นั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งก็คือ ภาวะของผู้นำ ถ้าองค์การได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถสั่งการที่เกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ

ในองค์การให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ซึ่งอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำกับผลการปฏิบัติงานอธิบายได้ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 อิทธิพลของภาวะผู้นำต่อผลการปฏิบัติงาน  
ที่มา: เกரியงไกรยศ พันธ์ุไทย (2552: 85)

พอดซากอฟฟ์ และคณะ (Podsakoff; et al. 1990: 138-139) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การแสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์ การเป็นตัวแบบของบทบาทที่เหมาะสม การส่งเสริมให้เกิดการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการแสดงถึงความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานระดับสูง จะส่งผลให้ผู้ตามมีพฤติกรรมที่ดีขึ้นและสูงกว่าที่คาดหมายไว้ เช่นเดียวกับ พงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์ (2552: 12, 111) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลองค์การด้านผลงานตามภารกิจ ความพึงพอใจในงาน และการเติบโต

เกரியงไกรยศ พันธ์ุไทย (2552: 115, 185-188) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 3 แบบ ได้แก่ แบบสร้างความเปลี่ยนแปลง แบบแลกเปลี่ยน และแบบขาดภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ 4 แบบ ได้แก่ เน้นการปรับตัว เน้นการมีส่วนร่วม เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ และเน้นพันธกิจ ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการปรับตัว มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยที่พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด และพฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยที่วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้น

การมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำในองค์กรนั้นมีหลากหลาย จำแนกตามสภาพแวดล้อมและตัวแปรที่เกี่ยวข้อง แต่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ถูกนำมาศึกษาในองค์กรหลากหลายประเภท เนื่องจากมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางเจตคติและสมมติฐานของบุคลากรในองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารองค์กร นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังสร้างความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกด้วย ด้วยเหตุผลดังกล่าว ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ดังนี้

1. การมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ดึงดูดใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้น เกิดความเคารพนับถือ จงรักภักดี และไว้วางใจในตัวผู้นำ โดยอาศัยคุณลักษณะส่วนตัวและการแสดงออก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่สามารถมองการณ์ไกล จินตนาการภาพในอนาคตขององค์กร แล้วนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร สามารถสื่อสารเพื่อโน้มน้าว จูงใจบุคลากรให้ยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วม
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ส่งเสริมความคิดทางด้านสติปัญญาให้แก่บุคลากร เมื่อมีปัญหาสามารถที่จะหาวิธีการแก้ไขปัญหาได้ ผู้นำแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร เสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคลากรมีความมั่นใจ และกล้าแสดงออกซึ่งความสามารถของตนเอง สนับสนุนช่วยเหลือให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความสามารถ โดยการมอบหมายงานและอำนาจดำเนินการ
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือต่อบุคลากร โดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของบุคลากรแต่ละราย เป็นการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้บุคลกรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยผู้นำยอมรับความแตกต่างของบุคลากรแต่ละบุคคล มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากร

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับจิตลักษณะบุคลากร

บุคลากรถือเป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าขององค์การ และเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การ จิตลักษณะบุคลากร (Personal Psychological) หมายถึง องค์ประกอบของบุคลากรจากภายในตัวบุคคล ที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกนึกคิดและการแสดงพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อม สังคมรอบข้าง การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ในชีวิต หรือความรู้สึกผิดชอบชั่วดีของแต่ละบุคคล โดย จิตลักษณะบุคลากร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม และเป็นปัจจัยที่กำหนด (Antecedents) พฤติกรรมในด้านดีต่อองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยทางด้านชีวภาพ ปัจจัยด้าน จิตวิทยา และปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์ประกอบของจิตลักษณะบุคลากร ที่ได้มีการนำมาใช้เป็นตัวแปรในการวิจัยทางด้าน สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ความเชื่ออำนาจแห่งตน และเจตคติต่อ องค์การ (อำนาจ วีระวนิช. 2553: 675; อำพร อัครโรจนกุลชัย. 2553: 203-204; ตุลา มหาพสุธานนท์. 2554: 271; Judge; & Bono. 2001: 80; Srivastava. 2013: 165; Oskamp. 1977: 4)

### แรงจูงใจ

การแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ เกิดขึ้นเพราะมีความต้องการตอบสนอง โดยความต้องการ เหล่านี้ เกิดได้จากการกระตุ้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ และจะกำกับให้บุคคลนั้นแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ถ้าผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการของ บุคลากรในองค์การได้แล้ว พฤติกรรมของบุคลากรก็จะเป็นไปตามที่องค์การคาดหวัง

ดรัคเคอร์ (Drucker. 1974: 155) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายขององค์การ คือ สามารถสร้างบุคคล ธรรมดาของหน่วยงานให้สามารถทำสิ่งมหัศจรรย์ได้ เนื่องจากไม่มีองค์การใดสามารถพึ่งพาบุคลากร อัจฉริยะได้ตลอดเวลา เพราะบุคลากรที่เป็นอัจฉริยะหายาก องค์การจึงต้องทำให้บุคลากรธรรมดา สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าปกติ นั่นคือ ผู้บริหารองค์การต้องมีความสามารถที่จะทำให้บุคลากร ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานและพฤติกรรมของบุคลากรของหน่วยงานนั้นๆ ผู้บริหารต้องเข้าใจกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ว่าทำอย่างไรให้บุคลากรคงอยู่กับองค์การต่อไป และปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

### ความหมายของแรงจูงใจ

อำนาจ วีระวนิช (2553: 721) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motivation) มาจากคำในภาษาละตินว่า "Movere" หมายถึง กระตุ้น (Move) ดังนั้น นิยามของ แรงจูงใจ มี 3 ประการ ได้แก่ 1) แรงจูงใจเกี่ยวข้องกับสิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมของบุคคล 2) แรงจูงใจเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ให้ทิศทางพฤติกรรมเพื่อไปให้ถึง เป้าหมายหนึ่งๆ และ 3) แรงจูงใจเกี่ยวข้องกับวิธีการในการรักษาพฤติกรรม

วรูม (Vroom. 1964: 14-19) กล่าวว่า แรงผลักดัน (Force) คือ ผลรวมของความพยายามหรือความกดดันภายในบุคคลที่จะนำไปสู่แรงจูงใจ ยิ่งแรงผลักดันเพิ่มมากขึ้นเท่าไร ก็จะมีแรงจูงใจบุคคลได้มากยิ่งขึ้น โดยแรงผลักดันนั้นเป็นผลรวมของระดับความเข้มข้นของความต้องการรางวัล การวางเงื่อนไข และความคาดหวัง

โรบบินส์ (Robbins. 2001: 156) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงแห่งความพยายามที่เข้มข้น ไม่ย่อท้อและมีทิศทาง เพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยแรงจูงใจจะเป็นกระบวนการภายในจิตใจที่ก่อให้เกิดพลังและเกิดทิศทางของการกระทำบางสิ่งบางอย่าง อย่างสมัครใจ เต็มใจ เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยเป็นความเต็มใจที่จะทำ รวมทั้งความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามให้มากขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้น

กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg; & Baron. 2005) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจเป็นกระบวนการกระตุ้น (Arousal) ให้บุคคลการทำงานให้ดีขึ้น ทุ่มเทศความพยายามมากขึ้น โดยทำงานอย่างมีทิศทาง ไม่ย่อท้อ เพื่อบรรลุเป้าหมายบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ

พัชรี ชมภูคำ (2552: 183) กล่าวว่า การจูงใจ คือ การผลักดันให้เกิดการกระทำในทิศทางใดๆ ด้วยใจ ซึ่งการจูงใจ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ทิศทางของการกระทำ (Direction) การใช้แรงพยายาม (Intensity) และความต่อเนื่อง (Persistence) ในการกระทำนั้น ดังนั้น หากบุคคลถูกจูงใจแล้วผลการปฏิบัติงานก็ควรที่จะดี เนื่องจากการกระทำมีทิศทาง ประกอบกับแรงใจแรงกายในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่า บุคคลที่ถูกจูงใจจะมีผลการปฏิบัติงานดีเสมอไป อาจจะต้องขึ้นอยู่กับความสามารถและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานด้วย

จรัส อติวิทยาภรณ์ (2553: 266) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ สิ่งที่เป็นตัวกระตุ้น เพื่อก่อให้เกิดการกระทำของพลังในบุคคลส่งผลต่อการแสดง ซึ่งพฤติกรรมและวิธีการในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายหลักที่ต้องการ เพราะแรงจูงใจมีผลต่อกระบวนการทำงานของบุคคลในทิศทางแห่งประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ต้องการ ลักษณะของแรงจูงใจจะแสดงออกได้โดยลักษณะพฤติกรรม ซึ่งมีหลายทิศทางขึ้นอยู่กับบุคคล และขึ้นกับธรรมชาติแห่งความต้องการของบุคคลด้วย ทั้งนี้ มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา โดยเป็นไปตามความปรารถนา ความคาดหวัง และจุดมุ่งหมายต่างๆ ของตนเอง

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554: 244) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน คือ พลัง หรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตน นั่นคือ ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives) รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ แต่ละบุคคลจะเลือกแสดงพฤติกรรม เพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ จะเป็นผลมาจากลักษณะของบุคคล บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมขององค์การ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งจูงใจในองค์การ หรือแรงกระตุ้น หรือแรงแห่งความพยายาม เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นแรงที่ก่อให้เกิดพลังและเกิดทิศทางของการกระทำบางสิ่งบางอย่าง อย่างสมัครใจ ด้วยความเต็มใจที่จะทำ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค พยายามหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961: 207-256) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง พบว่า พฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีลักษณะ ดังนี้

1. กล้าเสี่ยงพอสมควร ในเหตุการณ์ที่ต้องใช้ความสามารถของตนเอง โดยไม่ขึ้นกับโชคชะตา มีการตัดสินใจเด็ดเดี่ยวไม่ลังเล ต้องการปฏิบัติงานที่ยากลำบากพอสมควร เพราะมีความมั่นใจในความสามารถของตนเอง

2. ชัยชนะหรือชอบการกระทำแปลกๆ ใหม่ๆ ที่จะทำให้อุคนั้นเกิดความรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะไม่ใช่ชัยชนะในการปฏิบัติงานที่เป็นกิจวัตรประจำวัน แต่จะชัยชนะเฉพาะงานที่ต้องใช้สมองหรือเป็นงานที่ไม่ซ้ำแบบใคร

3. รับผิดชอบต่อตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักพยายามทำงานให้สำเร็จเพื่อความพึงพอใจของตนเอง ไม่หวังให้ผู้อื่นยกย่อง มีความต้องการเสรีภาพในการคิดและการกระทำ ไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบงการ

4. ต้องการทราบแน่ชัดถึงผลการตัดสินใจของตน โดยไม่ใช่เพียงการคาดคะเนเอาว่าต้องเป็นลักษณะอย่างนั้นอย่างนี้ นอกจากนี้ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงยังมีความพยายามที่จะทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมเสมอ เมื่อทราบแน่ชัดว่าผลการกระทำของตนเป็นอย่างไร

5. มีการพยากรณ์หรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักเป็นบุคคลที่มีแผนระยะยาว เพราะเล็งเห็นการณ์ไกลกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

มีห์ราเบียน (Mehrabian, 1968: 454-455) ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่า ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะแตกต่างจากบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำในลักษณะตรงกันข้าม มี 8 ประการ ได้แก่

1. ตั้งระดับความมุ่งหวังตามความเป็นจริง และเลือกงานที่ต้องเสี่ยงกลางๆ
2. มีความรู้สึกที่ดีต่อความสำเร็จมากกว่าความรู้สึกที่ไม่ดีต่อความล้มเหลว
3. มีความเป็นอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของการถูกชักจูงได้ง่าย
4. มีความอดได้รอได้ แม้ว่าผลที่ได้จะอยู่ในระยะยาว
5. ชอบงานที่ต้องใช้ทักษะหรือการแข่งขัน
6. มุ่งอนาคต คิดถึงอนาคตมากกว่าอดีตและปัจจุบัน

7. ชอบกิจกรรมที่แสดงถึงความสำเร็จ

8. ชอบงานที่ยากและท้าทายความสามารถ

เฮอร์แมนส์ (Hermans. 1970) ได้สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเป็นเวลานานและหลายครั้ง เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ โดยในการสร้างแบบสอบถามนั้น ได้อาศัยหลักเกณฑ์เกี่ยวกับลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ซึ่งสรุปไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. มีความทะเยอทะยาน

2. มีความหวังอย่างมาก ว่าตนจะประสบผลสำเร็จ ถึงแม้ว่าผลจากการกระทำของตนนั้น จะขึ้นอยู่กับโอกาส

3. มีความพยายามไต่เต้าไปสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้น

4. มีความอดทนในการปฏิบัติงานที่ยากๆ ได้เป็นเวลานาน

5. เมื่องานที่กำลังทำอยู่ถูกขัดจังหวะหรือรบกวน ก็จะพยายามทำต่อไปให้สำเร็จ

6. มีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งและสิ่งต่างๆ จะผ่านพ้นไปได้อย่างรวดเร็ว

จึงควรรีบทำสิ่งต่างๆ ให้ทันกับเวลา

7. คำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคต

8. เลือกผู้ร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก

9. ต้องการให้ตนเป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น โดยพยายามทำงานของตนให้ได้ดี

10. พยายามปฏิบัติงานต่างๆ ให้ดีอยู่เสมอ

ไวเนอร์ (Weiner. 1972: 203-215) ได้สรุปลักษณะเด่นของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงเปรียบเทียบกับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ไว้ดังนี้

1. ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะตั้งใจทำงานดีกว่า อดทนต่อความล้มเหลวสูง และชอบเลือกงานที่สลับซับซ้อนมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

2. ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ชอบริเริ่มกระทำสิ่งต่างๆ ด้วยความคิดของตนเองมากกว่า และมีความภูมิใจที่ได้เลือกงานยากมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน

อำพร อัครโรจนกุลชัย (2553: 203-204) ทำการศึกษาคความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน รองจากตัวแปรความรู้ของบุคลากร แต่ตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีอิทธิพลทางอ้อมสูงสุดต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยส่งผ่านตัวแปรการแสวงหาสารสนเทศ

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554: 271) กล่าวว่า ในการทำงานที่มุ่งหวังความสำเร็จนั้น ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์การช่วยกันทำงานอย่างทุ่มเทความสามารถ ทั้งพลังกายและพลังใจในการทำงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น ซึ่งต้องศึกษาองค์ประกอบในหลายๆ ด้าน เพื่อนำมาวิเคราะห์เลือกใช้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งหรือเจตคติเชิงลบที่มีต่อองค์การเกิดขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา โดยองค์ประกอบที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้

1. บุคลากรที่จะจูงใจนั้น เป็นบุคลากรระดับใด มีความสามารถเพียงใด ความต้องการของบุคลากร คือ อะไร มีเจตคติอย่างไร และค่านิยมเป็นอย่างไร
2. งาน (Task) ที่บุคลากรทำ มีปริมาณ คุณภาพ ความยากง่ายเพียงใด รายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติ และผลที่จะกระทบต่อองค์การเป็นอย่างไร
3. บรรยากาศในการทำงาน อันเกี่ยวเนื่องด้วยการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ เป็นอย่างไร

ลักษมี สูดดี และยุพิน อังสุโรจน์ (2555: 43) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน การสนับสนุนทางสังคม และความผูกพันต่อองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากร และพบว่าความผูกพันต่อองค์การ การสนับสนุนทางสังคม และแรงจูงใจในการทำงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ร้อยละ 48.2

อำนาจ วีระวนิช (2553: 720-721) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน ดังสมการ “ผลการปฏิบัติงาน = ความสามารถ X แรงจูงใจ X โอกาส” นอกจากนี้ แรงจูงใจยังเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดวิถีทางในการดำเนินชีวิตประจำวันของบุคคล และยังรวมถึงพฤติกรรมที่บุคคลใช้ในการตอบสนองต่อสรรพสิ่งที่อยู่รอบตัว

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารองค์การ

### ความเชื่ออำนาจแห่งตน

ความเชื่ออำนาจแห่งตน (Locus of Control) เป็นลักษณะที่สำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เกิดจากการรับรู้ต่อผลตอบแทนจากการกระทำของบุคคล โดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ 1) การควบคุมจากภายใน (Internal) คือ การที่บุคคลเชื่อว่าตนเองกำหนดทิศทางและอนาคตของตนเอง เป็นความคาดหวังทั่วไปของบุคคลว่าสิ่งต่างๆ ที่ตนได้รับนั้น เกิดจากการกระทำของตนทั้งสิ่งที่ดีหรือไม่ดี และ 2) การควบคุมจากภายนอก (External) คือ การที่บุคคลรับรู้ว่ามีผลดีและผลเสียที่เกิดขึ้นกับตนเองนั้น ถูกบังคับจากปัจจัยภายนอก โชคชะตา เคราะห์กรรม ความบังเอิญ อิทธิพลของผู้อื่นบันดาลให้เป็น

หรือสิ่งอื่นที่ไม่สามารถอธิบายได้ อย่างไรก็ตาม ปัจจัยการควบคุมจากภายใน จะทำให้มีจริยธรรมมากกว่า เพราะมีความเป็นไปได้มากที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของบุคคลและผลที่เกิดขึ้นจากการพฤติกรรมนั้น ซึ่งผลที่ตามมาก็คือ มีความเป็นไปได้ที่บุคคลเหล่านั้นจะรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเอง (Trevio. 1986: 601-617) แต่ปัจจัยการควบคุมจากภายนอก มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่ไร้จริยธรรม เช่น การกระทำผิดกฎระเบียบ หรือผิดจรรยาบรรณ (Hegarty; & Sims. 1978: 451-457)

ความหมายของความเชื่ออำนาจแห่งตน

ลักษณะของความเชื่ออำนาจแห่งตน และ ความเชื่ออำนาจนอกตน จากทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ที่กล่าวว่า เมื่อบุคคลกระทำพฤติกรรมใดแล้วได้รับผลตอบแทน ต่อมาบุคคลนั้นก็คาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนในลักษณะเดียวกันนั้น ถ้ากระทำพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก หรือกระทำพฤติกรรมใหม่ที่จัดอยู่ในประเภทเดียวกันกับพฤติกรรมเดิม แต่ถ้าพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกไปแล้วไม่ได้ผลตอบแทน หรือได้รับผลตอบแทนโดยที่ไม่ได้ทำอะไรเลย ก็จะทำให้บุคคลเรียนรู้ว่าตนอยู่ภายใต้การควบคุมจากภายนอก ทำให้เกิดความรู้สึกหมกมุ่นกังวลที่จะพยายามทำอะไรสักอย่าง ส่งผลให้กลายเป็นคนเฉื่อยชา ท้อแท้ และสิ้นหวังไปในที่สุด ลักษณะของความเชื่ออำนาจแห่งตน และความเชื่ออำนาจนอกตน ส่วนใหญ่เกิดจากการได้รับการอบรมเลี้ยงดูจากบิดามารดา นอกจากนี้ ยังเกิดจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคมที่ส่งผลให้การกระทำและผลที่เกิดขึ้นไม่สัมพันธ์กัน และมีปริมาณไม่สมดุลกัน พฤติกรรมของบุคคลนั้น ถูกกำหนดโดยปัจจัยต่างๆ หลายปัจจัย เช่น คุณลักษณะภายในบุคคล การเรียนรู้อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่ผ่านมา สิ่งแวดล้อมที่ใกล้ชิดในขณะที่เกิดพฤติกรรมนั้น เป็นต้น (Rotter. 1966: 98; Strickland. 1977: 88) สาเหตุที่มาของพฤติกรรมของบุคคลมาจาก 2 แหล่งใหญ่ๆ คือ ภายในบุคคลและนอกบุคคล นอกจากนี้ การคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต และพฤติกรรมของบุคคลจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการรับรู้หรืออยู่ภายใต้การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับผลลัพธ์ และผลตอบแทนของงานที่เกิดขึ้น ว่าเป็นผลเนื่องมาจากทักษะของตนเอง หรือเกิดจากโชคชะตาหรือโอกาส โดยที่บุคคลซึ่งเชื่อว่าสามารถควบคุมผลของการกระทำหรือเหตุการณ์ต่างๆ ได้จะเป็นผู้ที่มีความเชื่ออำนาจแห่งตน ส่วนบุคคลที่อ้างสาเหตุว่าผลต่างๆ ดังกล่าวเกิดจากแหล่งต่างๆ ภายนอกตนเอง จะเป็นผู้ที่มีความเชื่ออำนาจนอกตน (Fiske; & Taylor. 1991: 25; Johnson; & Sarason. 1978: 205-206)

สทริคแลนด์ (Strickland. 1977: 236-263) กล่าวว่า บุคคลที่เชื่ออำนาจแห่งตน เป็นผู้ที่ชอบแสวงหาความรู้ มีความเชื่อว่าการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความสามารถของตนมากกว่าอิทธิพลของสังคม มีลักษณะพึ่งตนเองมากกว่าผู้อื่น มีการใช้เวลาในการคิดไตร่ตรองเกี่ยวกับงานที่ทำและให้ความสำคัญต่อความสำเร็จ รู้จักค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานโดยไม่ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นๆ เป็นผู้ที่ทำงานอย่างหนักและเป็นผู้ที่ฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

จูเลียน (Julien. 2007: 1-2) กล่าวว่า ความเชื่ออำนาจแห่งตน เป็นโครงสร้างทางจิตวิทยา ที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในการวิจัย โดยบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจแห่งตน เป็นบุคคลที่เชื่อว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เป็นผลมาจากการกระทำของตน แต่บุคคลที่มีความเชื่ออำนาจนอกตน จะเชื่อว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้น เนื่องมาจากบทบาทของปัจจัยภายนอกที่ตนไม่สามารถควบคุมได้

ศรียาสตาวา (Srivastava. 2013: 165) กล่าวว่า ความเชื่ออำนาจแห่งตน หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการควบคุมเหตุการณ์หรือปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อชีวิต หากบุคคลากรมีความเชื่ออำนาจแห่งตนมากขึ้น จะมีผลทำให้ความเครียดในการทำงานลดลง มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ทำทนายและสามารถบรรลุได้ เนื่องจากบุคคลากรสามารถควบคุมอำนาจในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

อำนาจ ธีระวนิช (2553: 670) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ความเชื่อของบุคคลจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของการยอมรับสาเหตุของความล้มเหลวหรือความสำเร็จอันเกิดจากความเชื่ออำนาจแห่งตน (Locus of Control) ซึ่งเป็นสิ่งที่อธิบายขอบเขตความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับความสามารถในการควบคุมสภาพแวดล้อมและเหตุการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อบุคคล บุคคลที่มีความเชื่ออำนาจภายในตน (Internal Locus of Control) เชื่อว่าตนสามารถเป็นผู้กำหนดโชคชะตาของตนได้ ดังนั้น การกระทำและพฤติกรรมของตนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นตัวกำหนดผลลัพธ์ต่างๆ เช่น ระดับผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ส่วนบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจนอกตน (External Locus of Control) เชื่อว่าชีวิตตนถูกควบคุมโดยพลังจากภายนอก ดังนั้น จึงคิดว่าการกระทำของตนจะมีผลต่อความสำเร็จเพียงบางส่วนเท่านั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความเชื่ออำนาจแห่งตน หมายถึง ความคิดเห็นของบุคคลากรถึงผลของการกระทำหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตน ว่าเกิดจากการกระทำหรือความสามารถและทักษะของตนเอง และเป็นสิ่งที่ตนเองสามารถควบคุมได้ เช่น เชื่อว่าการที่ตนจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานนั้น ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของตนเอง เป็นต้น

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเชื่ออำนาจแห่งตน

โรทเตอร์ (Rotter. 1966: 25) ได้ทำการศึกษางานวิจัยจำนวนหนึ่ง พบว่าลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจแห่งตน มีลักษณะ ดังนี้

1. ตื่นตัวต่อความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมรอบตัว
2. พยายามปรับปรุงสภาพแวดล้อม อันจะนำมาซึ่งประโยชน์ต่ออนาคตของตนเอง
3. ให้คุณค่าแก่ทักษะ หรือการเสริมแรงความสำเร็จที่เกิดจากความพยายาม และคำนึงถึงความสามารถของตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อประสบความล้มเหลว
4. ยากที่จะชักชวนให้เชื่อตามได้โดยไม่มีเหตุผล

จอตซ์ และโบโน (Judge; & Bono. 2001: 83-84) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่ออำนาจแห่งตน (Locus of Control) กับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Job Performance) โดยการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-analytic) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความเชื่ออำนาจแห่งตนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ( $r = .22$ ) และความพึงพอใจในงาน ( $r = .32$ )

ศรีวาสตาวา (Srivastava. 2013: 165) ได้ทำการศึกษาปัจจัยจิตลักษณะด้านความเชื่อใจ (Trust) และความเชื่ออำนาจแห่งตน (Internal Locus of Control) ในฐานะที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Moderating Variable) ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความเชื่อใจและความเชื่ออำนาจแห่งตน มีอิทธิพลร่วมกับความพึงพอใจในงาน ในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรภาคเอกชน

อำนาจ วีระวนิช (2553: 670) ได้สรุปไว้ว่า บุคคลที่มีความเชื่ออำนาจภายในตน (Internal Locus of Control) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับคะแนนความสำเร็จ โดยพฤติกรรมที่แสดงออกจะเป็นการเนิ่นงาน ยืนหยัดที่จะทำให้สำเร็จ ไม่หยุดนิ่งต่อการคิดและมีความยืดหยุ่น พยายามค้นหาข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาหรือควบคุมสถานการณ์ ตลอดจนตระหนักเรื่องของสาเหตุและผลกระทบ

### เจตคติ

เจตคติ (Attitude) หรือทัศนคติ คือ ลักษณะทางจิตประเภทหนึ่งของบุคคล อันมีความโน้มเอียง หรือความรู้สึกที่จะตอบสนองไปในทางชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งหนึ่ง หรือเป็นความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ โดยมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ รวมทั้งความพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมเฉพาะอย่าง

ความหมายของเจตคติ

มีนักจิตวิทยาและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า เจตคติ ไว้มากมายแตกต่างกันไปตามทฤษฎี ความเชื่อ และทัศนะของแต่ละบุคคล ดังต่อไปนี้

นัสนอลลี (Nunally. 1959: 300) กล่าวว่า เจตคติ เป็นความคิดอย่างหนึ่ง ซึ่งอารมณ์เป็นตัวนำพาทำให้บังเกิดจิตใจโน้มเอียง ก่อให้เกิดการกระทำแบบหนึ่งต่อสถานการณ์ทางสังคมเฉพาะอย่างหนึ่ง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 56) ได้สรุปความหมายของเจตคติ ดังนี้

1. ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ หลังจากบุคคลได้มีประสบการณ์ในสิ่งนั้น โดยความรู้สึกนี้ แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1.1 ความรู้สึกในทางบวก เป็นการแสดงออกในลักษณะของความพึงพอใจเห็นชอบ และสนับสนุน

1.2 ความรู้สึกในทางลบ เป็นการแสดงออกในลักษณะไม่พึงพอใจ ไม่เห็นด้วย ไม่ชอบ และไม่สนับสนุน

1.3 ความรู้สึกที่เป็นกลาง คือ ไม่มีความรู้สึกใดๆ

2. บุคคลแสดงความรู้สึกทางด้านพฤติกรรม ซึ่งแบ่งพฤติกรรมเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 พฤติกรรมภายนอก เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ มีการกล่าวถึงสนับสนุน ท่าทาง หน้าตาที่บอกความพึงพอใจ

2.2 พฤติกรรมภายใน เป็นพฤติกรรมที่สังเกตไม่ได้ ชอบหรือไม่ชอบก็ไม่แสดงออก หรือความรู้สึกเป็นกลาง

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า เจตคติ หมายถึง ความคิดเห็นของบุคคลต่อความนึกคิดและความรู้สึกที่มีต่อสิ่งแวดลอมต่างๆ โดยความรู้สึกนั้น อาจเป็นไปได้ทั้งทางบวก ทางลบ เป็นกลางหรือเฉยๆ เช่น ชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย สนับสนุนหรือไม่สนับสนุน ทั้งพฤติกรรมที่สังเกตได้ เช่น ท่าทางและหน้าตาที่บอกความพึงพอใจ หรือพฤติกรรมที่สังเกตไม่ได้ เช่น รู้สึกชอบหรือไม่ชอบก็ไม่แสดงออก หรือความรู้สึกเป็นกลาง

องค์ประกอบของเจตคติ

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554: 217) กล่าวว่า เจตคติที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบเสมอ แต่จะมีปริมาณมากน้อยแตกต่างกันไป โดยปกติบุคคลมักแสดงพฤติกรรมในทิศทางที่สอดคล้องกับเจตคติที่มีอยู่ แต่ก็ไม่เสมอไปทุกกรณี ในบางครั้งบุคคลอาจมีเจตคติอย่างหนึ่ง แต่ก็ไม่ได้แสดงพฤติกรรมตามเจตคติที่มีอยู่ เจตคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความรู้ความเชื่อ (Cognitive Component) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้เกี่ยวกับวัตถุ สิ่งของหรือเหตุการณ์ต่างๆ รวมทั้งความเชื่อของบุคคลต่อสิ่งเหล่านั้นว่าดีหรือไม่ดี มีประโยชน์หรือมีโทษมากน้อยเพียงใด บุคคลส่วนใหญ่มักจะมีความรู้เชิงประเมินค่าสิ่งของต่างๆ เพียงเล็กน้อย และอาจจะ เป็นความรู้ที่ไม่ถูกต้องด้วย ทำให้เกิดอคติหรือมีเจตคติต่อสิ่งนั้นๆ ไม่ตรงกับความเป็นจริง เป็นผลให้เกิดผลเสียต่อบุคคลหรือส่วนรวมได้ และเนื่องจากองค์ประกอบด้านสติปัญญาเป็นต้นกำเนิดของเจตคติของบุคคล ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงเจตคติที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การปรับองค์ประกอบด้านสติปัญญา โดยการให้ความรู้ที่ตรงกับความเป็นจริงแก่บุคคลนั้นๆ

2. ความรู้สึก (Affective Component) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลในลักษณะที่ ชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจต่อสิ่งนั้น การที่บุคคลรู้ว่าสิ่งใดดีมีประโยชน์ บุคคลจะรู้สึกชอบสิ่งนั้น ในทางตรงกันข้าม ถ้ารู้ว่าสิ่งใดมีโทษ บุคคลจะไม่ชอบหรือเกลียดสิ่งนั้น ส่วนใหญ่แล้วความรู้สึกพอใจของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด จะเกิดโดยอัตโนมัติและสอดคล้องกับความรู้เชิงประเมินค่าเกี่ยวกับสิ่งนั้นๆ

ด้วย ตามปกติแล้วถ้าสิ่งใดมีประโยชน์โดยตรงต่อตนเอง บุคคลย่อมรู้สึกพอใจมาก แต่ถ้าเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นที่ตนไม่รู้จัก หรือเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม โดยที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองไม่มากนัก บุคคลจะรู้สึกพอใจต่อสิ่งนั้นเพียงเล็กน้อย

3. แนวโน้มการเกิดพฤติกรรม (Behavioral Intention Component) หมายถึง ความโน้มเอียงหรือความพร้อมที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความรู้สึกของตน เมื่อบุคคลชอบพอรักใคร่ในสิ่งใด ย่อมมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมตอบสนองในทางบวกต่อสิ่งนั้น ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลไม่ชอบเกลียดชังสิ่งใด ย่อมมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงหรือตอบสนองในทางลบกับสิ่งนั้นเช่นกัน

#### คุณลักษณะของเจตคติ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 58) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของเจตคติที่สำคัญ ดังนี้

1. เจตคติ เกิดจากประสบการณ์ สิ่งเร้าต่างๆ รอบตัวบุคคล การอบรมเลี้ยงดู การเรียนรู้วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดเจตคติ แม้ว่าจะมีประสบการณ์ที่เหมือนกัน แต่ก็มีเจตคติที่แตกต่างกันได้ หรือความพร้อมในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า เป็นต้น

2. เจตคติ เป็นการเตรียมหรือความพร้อมในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ เป็นการเตรียมความพร้อมภายในจิตใจมากกว่าภายนอกที่สังเกตได้ สภาวะความพร้อมที่ตอบสนองมีลักษณะที่ซับซ้อนของบุคคล เช่น ชอบหรือไม่ชอบ ยอมรับหรือไม่ยอมรับ เป็นต้น

3. เจตคติ มีทิศทางของการประเมิน คือ ลักษณะความรู้สึกหรืออารมณ์ที่เกิดขึ้น ถ้าเป็นความรู้สึกหรือประเมินว่าชอบ พอใจ เห็นด้วย ก็คือ ทิศทางในทางที่ดี เรียกว่ามีทิศทางในทางบวก แต่ถ้าการประเมินออกมาไม่ดี เช่น ไม่ชอบ ไม่พอใจ ก็มีทิศทางในทางลบ เจตคติทางลบไม่ได้หมายความว่าไม่ควรมีเจตตินั้น แต่เป็นเพียงความรู้สึกที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้นเท่านั้น

4. เจตคติ มีความเข้ม คือ มีปริมาณมากหรือน้อยของความรู้สึก ถ้าชอบมากหรือไม่เห็นด้วยอย่างมาก ก็แสดงว่ามีความเข้มสูง ถ้าไม่ชอบเลยหรือเกลียดที่สุด ก็แสดงว่ามีความเข้มสูงขึ้นไปอีก

5. เจตคติ มีความคงทน เจตคติเป็นสิ่งที่บุคคลยึดมั่นถือมั่น และมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้น การยึดมั่นในเจตคติต่อสิ่งใด ทำให้การเปลี่ยนแปลงเจตคติเกิดขึ้นได้ยาก

6. เจตคติ มีทั้งพฤติกรรมภายในและพฤติกรรมภายนอก พฤติกรรมภายในเป็นสภาวะทางจิตใจ ซึ่งหากไม่ได้แสดงออกเนื่องจากถูกกระตุ้น และการกระตุ้นยังมีสาเหตุอื่นๆ ร่วมอยู่ด้วย

7. เจตคติ ต้องมีสิ่งเร้า จึงมีการตอบสนองเกิดขึ้น เจตคติที่แสดงออกจากพฤติกรรมภายในไม่จำเป็นว่าจะต้องตรงกับพฤติกรรมภายนอก เพราะก่อนแสดงพฤติกรรมออกมานั้น บุคคลจะทำการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพของสังคมก่อนเสมอ

หน้าที่ของเจตคติ

ออสแคมป์ (Oskamp. 1977: 4) ได้กล่าวถึงหน้าที่เจตคติ (Attitude Function) ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. เจตคติช่วยในการปรับตัว (Adjust Function) การที่บุคคลจะมีเจตคติต่อสิ่งใดไปในทิศทางใดนั้น ก็เพราะว่าสิ่งนั้น จะนำไปสู่จุดหมายบางอย่างได้ ถ้าบุคคลบรรลุถึงจุดหมายนั้นๆ ได้ ก็จะมีเจตคติที่ดีต่อสิ่งนั้น แต่ถ้าเป็นสิ่งที่ขัดขวางต่อจุดหมายของตน ก็จะมีเจตคติที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น เจตคติ ทำให้บุคคลปรับตัวเข้ากับสังคมได้ โดยจะปรับตัวกับสิ่งที่ตนเองคาดว่าจะได้รับประโยชน์หรือพึงพอใจ ในขณะที่จะพยายามปรับตัวออกห่างหรือหลีกเลี่ยงในสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา

2. เจตคติป้องกันตนเอง (Self-defensive Function) การที่บุคคลเชื่อในบางสิ่งบางอย่างแบบปิดเป็น หรือพยายามหลีกเลี่ยงความจริงอันไม่น่าพึงพอใจ หรือปกปิดความจริงบางอย่าง ซึ่งจะทำให้รู้สึกสบายใจขึ้น เพื่อเป็นการรักษาภาพลักษณ์ของตนเอง โดยใช้กลไกป้องกันตนเอง

3. เจตคติช่วยในการแสดงออกถึงค่านิยม (Value-expressive Function) ทั้งนี้เพื่อแสดงว่าบุคคลเป็นแบบใด มีความคิดอย่างไร หรือมีค่านิยมอย่างไร เป็นเสมือนภาพสะท้อนของความเชื่อและเอกลักษณ์ของบุคคลนั้น ซึ่งบุคคลจะพยายามมีเจตคติต่อสิ่งต่างๆ ให้สอดคล้องกับความคิด ความเชื่อและค่านิยมของตนเอง

4. เจตคติช่วยให้เกิดความรู้ (Knowledge Function) การที่บุคคลจะใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้ จำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ว่าเป็นอย่างไร และต้องสามารถคิดแก้ไขปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ได้

อำนาจ วีระวนิช (2553: 679) กล่าวว่า เจตคติเกี่ยวกับงานและองค์การในด้านต่างๆ ของสมาชิกในองค์การ มีผลกระทบต่อวิธีการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ในทางการจัดการนั้น เจตคติที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง 3 ประการ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความเกี่ยวพันในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

จากแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยข้างต้น สรุปได้ว่า ปัจจัยจิตลักษณะของบุคลากร ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การ เพราะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของสมาชิกในองค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย จะทำการศึกษาองค์ประกอบของจิตลักษณะบุคลากร ที่ได้มีการนำไปใช้ในการวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์อย่างกว้างขวาง 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) หมายถึง แรงกระตุ้น หรือแรงแห่งความพยายามของบุคลากร เพื่อให้ตนเองปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นแรงที่ก่อให้เกิดพลังและเกิด

ทิศทางของการกระทำบางสิ่งบางอย่างอย่างสมัครใจ ด้วยความเต็มใจที่จะทำ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคพยายามหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. ความเชื่ออำนาจแห่งตน (Locus of Control) หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับผลของการกระทำหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตน ว่าเกิดจากการกระทำหรือความสามารถและทักษะของตนเอง และเป็นสิ่งที่ตนเองสามารถควบคุมได้

3. เจตคติต่อองค์การ (Attitude) หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อความรู้สึกที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในองค์การ โดยความรู้สึกนั้น อาจเป็นไปได้ทั้งทางบวก ทางลบ เป็นกลางหรือเฉยๆ เช่น ชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย สนับสนุนหรือไม่สนับสนุน ทั้งพฤติกรรมที่สังเกตได้และพฤติกรรมที่สังเกตไม่ได้

### ประวัติการก่อตั้งธุรกิจเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)

บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) (GMM Grammy Public Company Limited, GMM Grammy) เป็นองค์การที่ดำเนินธุรกิจบันเทิงครบวงจรขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย หรือกล่าวได้ว่าเป็นบริษัทแม่ของกิจการบันเทิง ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มธุรกิจเพลงและดิจิตอล ธุรกิจโชว์บิซ (Show Biz) ธุรกิจภาพยนตร์ ธุรกิจโทรทัศน์ ธุรกิจโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม ธุรกิจทีวีดิจิตอล ธุรกิจวิทยุ ธุรกิจบริการและบริหารกิจกรรม ธุรกิจสิ่งพิมพ์ และธุรกิจบันเทิงอื่นๆ โดยมีวิสัยทัศน์ คือ เป็นผู้นำในการสร้างสรรค์และผลิตผลงานด้านบันเทิงทุกรูปแบบ ควบคู่ไปกับทุกพัฒนาการของสื่อและเทคโนโลยี เพื่อมอบคุณค่าชีวิตที่ดีและความสุขแบบไร้ขีดจำกัด และพันธกิจ คือ สร้างสรรค์ผลงานที่เป็นเลิศให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมบุคลากรให้รักและเชี่ยวชาญในงานที่ทำและมีคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้น สนับสนุนกิจกรรมอันเป็นประโยชน์และรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงการมีเป้าหมายระยะยาว คือ เป็นบริษัทเอ็นเตอร์เทนเมนต์อันดับหนึ่งของประเทศไทยอย่างยั่งยืน

บริษัท แกรมมี่ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2526 โดยนายไพบูลย์ ดำรงชัยธรรม โดยการนำเงินที่สะสมไว้ ประมาณ 5 แสนบาท มาเป็นทุนจดทะเบียนก่อตั้งร่วมกับ นายเรวัต พุทธินันทน์ นักดนตรีที่มีชื่อเสียง และกลุ่มเพื่อนจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยก่อตั้งขึ้นเพื่อดำเนินธุรกิจผลิตงานดนตรีแล้วบันทึกเพื่อจำหน่าย มีสถานะเป็นค่ายเพลง และผลิตศิลปินนักดนตรีเป็นหลัก ซึ่งผลงานลิขสิทธิ์ชิ้นแรกของบริษัท คือ การผลิตเพลงชุดมหาตุรียาภังค์ไทยที่ประพันธ์โดยหลวงประดิษฐไพเราะ (ศร ศิลปบรรเลง) และเป็นค่ายเพลงที่ดีที่สุดอันดับ 1 ของประเทศไทย และอันดับ 3 ของเอเชีย จากการจัดอันดับของนิตยสารชื่อดังของประเทศอังกฤษ นอกจากนี้ ยังเป็นบริษัทที่ประชากรวัยแรงงานต้องการเข้าทำงานมากที่สุดเป็นอันดับ 8 ของประเทศไทยอีกด้วย

การดำเนินธุรกิจหลักในระยะแรกของบริษัท เป็นการสร้างสรรค์ผลงานเพลงไทยสากล โดยออกอัลบั้มชุดแรก คือ นิยายรักจากก้อนเมฆ โดยแพทย์หญิงพันธุ์ทิวา ลินรัชตานันท์ และผลิตรายการโทรทัศน์ 3 รายการ ได้แก่ ยิ้มใส่ไข่ มั่นกว่าแห้ว และเสียงติดดาว ต่อมาในปี พ.ศ. 2527 บริษัทประสบความสำเร็จอย่างมากในการออกอัลบั้ม ต่อ 1 ของนายเรวัต พุทธินันท์ พร้อมทั้งอัลบั้ม เมดอินไทยแลนด์ ซึ่งเป็นอัลบั้มที่ 5 ของศิลปินกลุ่มคาราบาว ที่ทำยอดขายได้ถึง 5 ล้านตลับ เป็นยอดจำหน่ายอัลบั้มเพลงของศิลปินไทยที่สูงที่สุดของประเทศไทย ที่แม้ในปัจจุบันก็ยังไม่มีการสามารถทำยอดขายได้มากขนาดนั้น หลังจากนั้น ในปี พ.ศ. 2529 มีการออกอัลบั้ม หาดทราย สายลม สองเรา ซึ่งเป็นอัลบั้มแรกของนายธงไชย แมคอินไตย์ ซึ่งได้รับความนิยมอย่างสูง พร้อมทั้งเพิ่มการผลิต แนวนเพลงร็อค ได้แก่ ศิลปินกลุ่มไมโคร ในอัลบั้มแรก คือ ร็อคเล็กเล็ก ที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

จากนั้นในปี พ.ศ. 2531 ได้มีการจัดตั้งบริษัท เอ็มจีเอ จำกัด (MGA) เพื่อขยายกิจการไปสู่ธุรกิจผลิตรายการโทรทัศน์และรายการวิทยุ หลังจากนั้นได้ขยายการดำเนินธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจบันเทิงอื่นๆ เช่น วิทยุ ภาพยนตร์ การจัดคอนเสิร์ต การศึกษา สื่อสิ่งพิมพ์ รวมทั้งธุรกิจร้านค้าปลีก เพื่อจัดจำหน่ายสินค้าต่างๆ ของบริษัทในเครือ เช่น เทปและซีดีเพลง เป็นต้น โดยในปี พ.ศ. 2532 ได้ขยายธุรกิจวิทยุ โดยจัดตั้งบริษัท เอโทม มีเดีย จำกัด ควบคุมโดยนางสายทิพย์ มนตรีกุล ณ ออยุธยา ออกอากาศกรีนเวฟ (Green Wave) และฮอทเวฟ (Hot Wave) เป็น 2 สถานีแรก ต่อมาในปี พ.ศ. 2534 จัดตั้งบริษัท เอ็กซ์เช็ท จำกัด โดยผลิตรายการโทรทัศน์ ควบคุมโดยนายถกลเกียรติ วีรวรรณ และเริ่มออกอากาศละครซีทีคอม เรื่อง 3 นุ่ม 3 มุม และได้จัดสร้างบริษัท เอ็กซ์ทรอกาโนเซอร์ จำกัด เป็นธุรกิจการแสดงและคอนเสิร์ต ทำให้บริษัทเจริญเติบโตมากขึ้น

ในปี พ.ศ. 2536 บริษัทเริ่มต้นเข้าสู่ยุคแห่งการคุ้มครองลิขสิทธิ์และภูมิปัญญาของผู้สร้างสรรค์ผลงานเพลงและผลงานบันเทิง โดยทำการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เป็นบริษัท แกรมมี่ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด (มหาชน) และในปี พ.ศ. 2537 ได้ดำเนินการทำธุรกิจดนตรี และสื่อควบคู่กันเรื่อยมา จนกระทั่งกลายเป็นบริษัทที่ครองตลาดเพลงเป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทย โดยมีรายได้จากธุรกิจดนตรีไม่น้อยกว่า 3 พันล้านบาทต่อปี และเริ่มมีธุรกิจภาพยนตร์ (Featured Film) โดยชื่อว่า แกรมมี่ ภาพยนตร์ หรือแกรมมี่ฟิล์ม และปี พ.ศ. 2539 เริ่มขยายเข้าสู่ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ โดยการเข้าลงทุนในนิตยสารอิมเมจ แล้วจากนั้นเริ่มขยายกิจการไปยังตลาดต่างประเทศ โดยเปิดบริษัทในประเทศไต้หวัน (Taiwan) ต่อมาปี พ.ศ. 2545 มีการปรับโครงสร้างธุรกิจและองค์กรครั้งใหญ่ โดยแบ่งการดำเนินธุรกิจเป็นสองกลุ่มอย่างชัดเจน พร้อมทั้งเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) (เปลี่ยนในปี พ.ศ. 2544) และก่อตั้งบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ควบคุมโดยนางสายทิพย์ มนตรีกุล ณ ออยุธยา เพื่อดำเนินธุรกิจสื่อทุกประเภท โดยนำทั้ง 2 บริษัท เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และมีมูลค่าตลาดอยู่ที่ 5 พันล้านบาท โดยมีการโอนขายบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจวิทยุ

ธุรกิจผลิตรายการโทรทัศน์ และธุรกิจสิ่งพิมพ์ จำนวน 8 บริษัท ให้แก่บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด การขยายธุรกิจดังกล่าวส่งผลให้บริษัทดำเนินธุรกิจอย่างครบวงจร และเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมบันเทิงของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2544

ต่อมาในปี พ.ศ. 2546 กลุ่มบริษัทมีกลยุทธ์ในการขยายธุรกิจภาพยนตร์ โดยมีภาพยนตร์เรื่องแฟนฉัน ซึ่งเป็นภาพยนตร์ที่ทำรายได้มากที่สุดจากการฉายในปีนั้น ด้วยมูลค่าถึง 137.7 ล้านบาท และภาพยนตร์เรื่อง บิดดีฟูล บ็อกเซอร์ ยังได้รับความสนใจจากต่างประเทศอย่างมาก โดยผู้กำกับภาพยนตร์คือ นายเอกชัย เอื้อครองธรรม จากนั่นปี พ.ศ. 2547 บมจ.จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ มีรายได้และกำไรสูงที่สุดนับแต่ก่อตั้ง โดยมีรายได้เป็นจำนวนกว่า 6,671 ล้านบาท และเป็นผลให้มูลค่าตลาดของบริษัทในเครือมีมูลค่ากว่า 11,025 ล้านบาท บริษัทตั้งเป้าหมายสู่การเป็น “King of Content” โดยการร่วมทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจโทรทัศน์ (บริษัท ดีทอล์ก จำกัด) ธุรกิจบริการเกมออนไลน์ (บริษัท สยามอินฟินิท จำกัด) ธุรกิจภาพยนตร์ (บริษัท จีเอ็มเอ็ม ไท หับ จำกัด) และธุรกิจรับจัดกิจกรรมและคอนเสิร์ต (บริษัท นิโนจา รีเทินส์ คอมมูนิเคชั่น จำกัด)

ในช่วงปี พ.ศ. 2548 บมจ.จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ มีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้น ได้แก่ เดือนเมษายน ได้ขยายเข้าสู่ธุรกิจอีเวนท์ (Event) โดยเข้าลงทุนร้อยละ 50 ในบริษัท อินเด็กซ์ อีเวนต์เอเจนซี จำกัด (มหาชน) ผ่านบริษัทย่อย บมจ.จีเอ็มเอ็ม มีเดีย และได้รับผลโหวตให้เป็น “Best Small Cap” ของประเทศไทย และได้อันดับสองในการจ่ายเงินปันผลสม่ำเสมอ ซึ่งจัดโดยนิตยสารการเงินของเอเชีย (Finance Asia) เดือนมิถุนายน เข้าลงทุนใน บริษัท ซีอีดียูเคชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อพัฒนาความร่วมมือทางธุรกิจ เช่น ช่องทางการจำหน่ายสินค้า เดือนกรกฎาคม เข้าร่วมทุนในบริษัท คลีน คาราโอเกะ จำกัด เพื่อให้บริหารจัดการเรื่องลิขสิทธิ์เพลง การจัดการเรียกเก็บเงินจากตู้คาราโอเกะ โดยบริษัทถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 80 ของทุนจดทะเบียน จำนวน 20 ล้านบาท เดือนกันยายน ลงทุนผ่าน บมจ.จีเอ็มเอ็ม มีเดีย เพื่อขยายเข้าสู่ธุรกิจหนังสือพิมพ์ โดยลงทุนในหนังสือพิมพ์มติชน ในสัดส่วนร้อยละ 20 และบริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน) ในสัดส่วนร้อยละ 23.6 หลังจากนั้น ในปี พ.ศ. 2549 เข้าร่วมทุนในบริษัท จีเอ็มเอ็ม พิตเนส คลับ จำกัด เพื่อให้บริการด้านสถานออกกำลังกาย โดยบริษัทถือหุ้น ในสัดส่วนร้อยละ 51 ของทุนจดทะเบียน จำนวน 40 ล้านบาท ต่อมาเข้าร่วมทุนในบริษัท ลักซ์มิวสิก 999 จำกัด เพื่อขยายธุรกิจด้านผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าเพลง โดยบริษัทถือหุ้นในสัดส่วน ร้อยละ 50 ของทุนจดทะเบียน จำนวน 20 ล้านบาท ต่อมาปี พ.ศ. 2550 บริษัทซื้อหุ้นสามัญของบริษัท ทรี-อาร์ตี จำกัด ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 50 จำนวน 2.63 ล้านบาท บริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน) ได้ลงทุนในหุ้นสามัญของแซนแนลวี ไทยแลนด์ มิวสิก ในสัดส่วนร้อยละ 25 จำนวน 16.65 ล้านบาท จากนั้นในปี พ.ศ. 2551 มีการปรับโครงสร้างธุรกิจและองค์การขนานใหญ่อีกครั้ง โดยเพิกถอน บมจ.จีเอ็มเอ็ม มีเดีย ออกจากตลาดหลักทรัพย์ และให้ บมจ.จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ เข้าถือหุ้นทั้งหมด เพื่อควบรวมกิจการ โดยให้

บมจ.จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ เป็นบริษัทแม่ของกลุ่ม ส่งผลให้มีรายได้กำไรสุทธิในปีนั้น มีรายได้ในปีนั้นเป็นจำนวน 7,834 ล้านบาท ซึ่งสูงสุดอีกครั้งนับแต่ก่อตั้ง

ในปี พ.ศ. 2552 ธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ร่วมถือหุ้นกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในสัดส่วนร้อยละ 50 ผ่านบริษัทแฟมมีลี โนฮาว จำกัด โดย บมจ.จีเอ็มเอ็มมีเดีย จัดตั้งสถานีโทรทัศน์ผ่านระบบดาวเทียมขึ้น จำนวน 4 ช่องสัญญาณ ด้วยเงินลงทุนจำนวน 500 ล้านบาท เพื่อนำเสนอในรูปแบบสถานีโทรทัศน์บันเทิง ซึ่งใช้ออกอากาศตลอด 24 ชั่วโมง ในปี พ.ศ. 2553 บมจ.จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ มีรายได้รวมสูงสุดกว่า 8,863 ล้านบาท และได้เข้าร่วมลงทุนในบริษัท เอ็กซ์สตูดิโอ จำกัด และบริษัท เอ็กซ์แซทท์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทร่วมเพื่อดำเนินการก่อสร้างสตูดิโอขนาดใหญ่ โดยถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 50 ของทุนจดทะเบียน จำนวน 200 ล้านบาท และเข้าร่วมลงทุนในบริษัท ลักซ์ แซทเทลไลท์ จำกัด เพื่อผลิตรายการโทรทัศน์ออกอากาศผ่านดาวเทียม โดยถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 25 ของทุนจดทะเบียน จำนวน 20 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2554 ได้เข้าร่วมทุนกับบริษัท ซีเจ ไอ ซ็อบปี้ง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทโฮมซ็อบปี้งอันดับ 1 ของประเทศเกาหลี (Korea) เพื่อประกอบธุรกิจโฮมซ็อบปี้ง โดยบริษัทถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 51 ของทุนจดทะเบียนทั้งหมด 540 ล้านบาท และในปี พ.ศ. 2555 ได้เข้าลงทุนในหุ้นสามัญของบริษัท จีเอ็มเอ็ม แซท จำกัด เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม และบริษัท จีเอ็มเอ็ม แซท จำกัด ได้ลงทุนในหุ้นสามัญของบริษัท จีเอ็มเอ็ม บี จำกัด เพื่อให้บริการโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมแบบเสียค่าบริการ (Pay TV) โดยมีทุนจดทะเบียนทั้งหมด 1 ล้านบาท

และปี พ.ศ. 2556 เดือนมีนาคม จีเอ็มเอ็ม ไท หับ นำภาพยนตร์เรื่อง พี่มากพระโขนง ออกสู่สายตาประชาชน และทำรายได้สูงสุดในประวัติศาสตร์ภาพยนตร์ไทยกว่า 1 พันล้านบาท ต่อมาในเดือนพฤษภาคม บจก.จีเอ็มเอ็ม ไท หับ เปิดตัวซีรีส์เรื่อง ฮอริโมน วัยว้าวุ่น จำนวน 13 ตอน ออกฉายผ่านทางช่องโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม จีเอ็มเอ็มวัน และผ่านทางยูทูป (Youtube) ซึ่งได้กลายเป็นซีรีส์ยอดนิยมระดับประเทศ สามารถทำยอดผู้ชมในยูทูปได้กว่า 200 ล้านผู้ชม ต่อมาเดือนกันยายน ทางบริษัทเพิ่มทุนเพื่อนำไปลงทุนใน Strategic Investment ด้วยอัตราส่วน 5 หุ้นเดิม ต่อ 1 หุ้นใหม่ ในราคาหุ้นละ 10 บาท จำนวน 106,052,989 หุ้น ส่งผลให้สามารถระดมเงินทุนคิดเป็นจำนวน 1 พันล้านบาท จำนวนหุ้นจดทะเบียนรวมทั้งหมด 636,317,936 หุ้น จำนวน 636,317,936 บาท และในเดือนธันวาคม ทางบริษัทได้เข้าร่วมการประมูลใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่ระดับชาติ เพื่อให้บริการโทรทัศน์ในระบบดิจิทัล ประเภทบริการทางธุรกิจ และชนะการประมูล 2 ช่อง ได้แก่ ช่องทั่วไปความคมชัดสูง (วาไรตี้ เอชดี) และช่องทั่วไปความคมชัดมาตรฐาน (วาไรตี้ เอสดี) โดยล่าสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2556 บริษัทมีทุนจดทะเบียนจำนวน 636,317,936 บาท (บริษัทจดทะเบียนเพิ่มทุน เมื่อวันที่ 11 กันยายน พ.ศ. 2556) โดยแบ่งเป็นหุ้นสามัญ จำนวน 636,317,936 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท และมีหุ้นที่เรียกชำระแล้ว จำนวน 636,317,936 บาท โดยนายไพบุลย์ ดำรงชัยธรรม เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ จำนวน

374,951,363 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 58.925 รองลงมาคือ นายทวีวัชร จุฬางกูร จำนวน 113,296,022 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 17.805 (จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่. 2557: 23)

บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำในธุรกิจบันเทิงที่สมบูรณ์แบบ และหนึ่งเดียวที่ครบวงจรที่สุดของประเทศไทย ที่ให้บริการครอบคลุมทั้งธุรกิจเพลง ธุรกิจสื่อ ธุรกิจภาพยนตร์ ธุรกิจบรอดแคสต์ รวมถึงธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง อันสามารถส่งต่อความบันเทิงทุกรูปแบบที่มีคุณภาพชั้นยอด และเนื้อหาสาระชั้นเยี่ยมไปสู่ทุกภูมิภาคของประเทศ ภายใต้ความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อยกระดับความสุขมวลรวมของสังคมอย่างยั่งยืน โดยธุรกิจในเครือสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภทธุรกิจหลัก ตามความแตกต่างของลักษณะการประกอบธุรกิจ ดังนี้

1. ธุรกิจเดิม ประกอบด้วย 6 ธุรกิจย่อย ได้แก่ ธุรกิจเพลง ธุรกิจดิจิตอลคอนเทนต์ ธุรกิจสื่อ ธุรกิจภาพยนตร์ ธุรกิจงานกิจกรรม และธุรกิจแอนิเมชัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ธุรกิจเพลงและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเพลง ดำเนินธุรกิจภายใต้ตัวแบบการให้บริการเพลงแบบครบวงจร (Total Music Business) ซึ่งประกอบด้วย ธุรกิจสินค้าเพลง และลิขสิทธิ์ ธุรกิจโชว์บิซ และธุรกิจบริหารศิลปิน บริษัทได้ดำเนินธุรกิจเพลงมากกว่า 30 ปี และด้วยความทุ่มเทในการทำงานและผลงานที่มีคุณภาพ ทำให้บริษัทกลายเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจเพลงไทยในประเทศไทย

1.2 ธุรกิจดิจิตอลคอนเทนต์ กลุ่มบริษัทมีการนำคอนเทนต์เพลงมาแปลงเป็นรูปแบบดิจิตอล เพื่อกระจายไปสู่เครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ อินเทอร์เน็ต (Internet) และผู้ประกอบการภายนอก โดยมีการให้บริการดาวน์โหลด (Download) ประเภทต่างๆ เช่น เสียงเรียกเข้า (Ringtone) เสียงรอสาย (Ring Back Tone) เพลงเต็ม (Full Song) มิวสิควิดีโอ (Full MV) แบบรายเพลง (A La Carte) และแบบเหมาจ่ายรายเดือน (Subscription Service) ผ่านช่องทาง \*123 และเว็บไซต์ [www.gmember.com](http://www.gmember.com) รวมถึงบริการใหม่ Music Streaming ร่วมกับ AIS ผ่านทางแอปพลิเคชัน (Application) KK Box เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคในทุกรูปแบบ

1.3 ธุรกิจสื่อ ดำเนินธุรกิจภายใต้ตัวแบบธุรกิจสื่อแบบผสมผสาน ซึ่งประกอบด้วย สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ และสื่อสิ่งพิมพ์

1.4 ธุรกิจภาพยนตร์ ดำเนินธุรกิจภาพยนตร์ ภายใต้การบริหารงานของบริษัท จีทีเอช ผู้ผลิตและจำหน่ายภาพยนตร์ไทย ซึ่งสามารถดำเนินธุรกิจจนติดอันดับ 1 ของประเทศไทย फिल्मสตูดิโอที่ครบวงจรที่สุด อันประกอบด้วย การผลิตภาพยนตร์ ทำการตลาด และจัดจำหน่ายภาพยนตร์ โดยสามารถผลิตภาพยนตร์ที่ติดอันดับ Top Box Office อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา

1.5 ธุรกิจงานกิจกรรม เป็นธุรกิจที่ให้บริการด้านการจัดงานกิจกรรมแบบครบวงจร ตั้งแต่การเสนอแนวความคิด จัดหาผู้รับเหมาในงานด้านต่างๆ และติดต่อประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถผลิตและบริหารงานให้สอดคล้อง ตรงตามความต้องการและจุดมุ่งหมายของ

ลูกค้า โดยบริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ เป็นผู้ดูแลและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน ในปี พ.ศ. 2554 ทางบริษัทได้ติดอันดับ 7 ของบริษัทบริหารกิจการทั่วโลก ที่จัดขึ้นโดยนิตยสาร “Special Event” และเป็นบริษัทบริหารงานกิจกรรมที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย

1.6 ธุรกิจแอนิเมชัน เบิร์ตแลนด์ เป็นธุรกิจแอนิเมชัน ที่มุ่งเน้นให้ความบันเทิงพร้อมกับสาระความรู้แก่เด็กๆ ทั่วโลก ผ่านเสียงดนตรี ความสนุกสนาน และเรื่องราวของการผจญภัย เพื่อจุดประกายให้เด็กๆ มีความใฝ่รู้ ช่างสังเกต รวมไปถึงปลูกฝังในเรื่องของมิตรภาพ ความสามัคคี และการเผชิญหน้ากับปัญหา หัวใจหลักที่การ์ตูนแอนิเมชันเรื่องนี้ต้องการนำเสนอ คือ มิตรภาพระหว่างเพื่อนการทำงานร่วมกัน ความช่างรู้ช่างสังเกต การช่วยสร้างสรรค์โลกให้ดีขึ้น และการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

2. ธุรกิจใหม่ ประกอบด้วย 3 ธุรกิจย่อย ได้แก่ ธุรกิจโฮมช้อปปิ้ง ธุรกิจโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม และธุรกิจทีวีดิจิตอล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ธุรกิจโฮมช้อปปิ้ง ดำเนินธุรกิจผ่านช่องรายการโฮมช้อปปิ้ง 24 ชั่วโมง บริหารงานโดย บจก.จีเอ็มเอ็ม ซีเจ โอ ช้อปปิ้ง โดยมุ่งหวังจะเป็นผู้นำธุรกิจโฮมช้อปปิ้งอันดับหนึ่งของประเทศไทย ด้วยการสร้างปรากฏการณ์การนำเสนอรายการโฮมช้อปปิ้งรูปแบบ “Interactive” ที่เหนือกว่า สด ใหม่ ไม่เหมือนใคร ให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แบบตรงไปตรงมาทุกแง่มุม เรียกได้ว่าเป็นช่อง Shopfotainment (Shopping, Informative, Entertainment) พร้อมด้วยคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่คัดสรรมาอย่างดี เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียง และได้รับความเชื่อถือจากผู้บริโภค

2.2 ธุรกิจโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม (Satellite TV) ประกอบด้วยธุรกิจแพลตฟอร์มโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม “GMM Z” ธุรกิจสื่อโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม (ฟรีทูเออร์) และธุรกิจโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมแบบบอกรับสมาชิก ซึ่งด้วยศักยภาพที่บริษัทมี ทำให้แพลตฟอร์ม “GMM Z” เป็นแพลตฟอร์มโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมที่โตเร็วที่สุด และมีช่องฟรีทูเออร์ติดอันดับยอดนิยมถึง 9 ช่อง รวมไปถึงมีคอนเทนต์คุณภาพทั้งสาระบันเทิง และกีฬาอย่างครบถ้วนสำหรับธุรกิจโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมแบบเสียค่าบริการ

2.3 ธุรกิจทีวีดิจิตอล ตามที่คณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ได้จัดให้มีการประมูลคลื่นความถี่สำหรับการออกอากาศโทรทัศน์ระบบดิจิตอลในเชิงพาณิชย์ จำนวน 24 ช่อง ระหว่างวันที่ 26-27 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2556 โดยแบ่งประเภทของช่องรายการ ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ช่องรายการสำหรับเด็กและครอบครัว จำนวน 3 ช่อง ช่องรายการข่าว จำนวน 7 ช่อง ช่องรายการทั่วไปความคมชัดปกติ จำนวน 7 ช่อง และช่องรายการทั่วไปความคมชัดสูง จำนวน 7 ช่อง บมจ.จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ ได้เข้าร่วมและเป็นผู้ชนะการประมูลคลื่นความถี่สำหรับการออกอากาศโทรทัศน์ในระบบดิจิตอลในเชิงพาณิชย์ จำนวน 2 ช่อง ประกอบด้วยช่องรายการประเภททั่วไปความคมชัดปกติ และช่องรายการประเภททั่วไปความคมชัดสูง ปัจจุบัน บริษัทสามารถเริ่มทำการทดลองออกอากาศช่องทีวีดิจิตอล ทั้ง 2 ช่อง ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2557

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

นวพร อัมพวา และคณะ (2556: 2) ทำการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากประชากรทั้งหมดที่เป็นบุคลากรสายสนับสนุน คณะสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 70 คน ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ทำงานเกี่ยวกับภาระงานปัจจุบันก่อนบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งปัจจุบัน มีความสัมพันธ์ทางลบกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพบว่าข้อมูลส่วนบุคคลด้านเพศ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ ข้อมูลส่วนบุคคลด้านอายุ และระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง

ศิริกานดา แหยมคง (2555: 9, 233-234) ทำการศึกษาปัจจัยเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยมีตัวแปรต้นกลาง คือ ความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า รูปแบบของธุรกิจ และสารสนเทศลูกค้าในการสร้างความสัมพันธ์ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย ระดับมาตรฐาน 3 ถึง 5 ดาว จำนวน 319 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสามารถของพนักงานในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยองค์การสีเขียว 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนและระบบขององค์กร การดำเนินการ และการสื่อสาร และปัจจัยการมุ่งเน้นการตลาด 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่ง และการมุ่งเน้นประสานความร่วมมือร่วมกับแผนกต่างๆ ภายในธุรกิจ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยส่งผ่านความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ

พงษ์เทพ จันทสุวรรณ และคณะ (2555: 104-109) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 องค์ประกอบ (การมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ด้านคุณลักษณะ การมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ด้านพฤติกรรม การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล) และวัฒนธรรมองค์กร 4 องค์ประกอบ (วัฒนธรรมองค์กรเน้นการปรับตัว วัฒนธรรม

องค์การเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์การเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ และวัฒนธรรมองค์การเน้นพันธกิจ) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ 4 องค์ประกอบ (ตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล ตัวแบบกระบวนการภายใน ตัวแบบระบบเปิด และตัวแบบมนุษยสัมพันธ์) โดยมีปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ (พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มบทบาทให้กับบุคลากร การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้) เป็นตัวแปรคั่นกลาง ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานี่ตำรวจนครบาล จำนวน 88 สถานี ประกอบด้วย 265 หน่วยงาน รวมจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 792 ราย ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ อย่างไรก็ตามกลับพบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถในการพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์การ ได้ร้อยละ 77

ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2551: 237) ทำการศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา และรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา วิจัยดำเนินการวิจัยประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา 2) ทดลองใช้ องค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่สังเคราะห์ได้กับกลุ่มโรงเรียนนำร่อง จำนวน 9 โรงเรียน เป็นโรงเรียนมัธยม 3 โรงเรียน โรงเรียนขยายโอกาส 3 โรงเรียน และโรงเรียนประถมศึกษา 3 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารและครู จำนวน 174 คน 3) สร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อถามผลการใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้ของโรงเรียนนำร่อง และ 4) วิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้เพื่อสร้างเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis: PCA) แล้วทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ได้จำนวน 9 องค์ประกอบ ทำการตรวจสอบองค์ประกอบโดยอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม และสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างสอบถามความคิดเห็น ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ 2) การนิเทศติดตามผล 3) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ 4) การจัดเก็บความรู้ 5) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร 6) การวางแผน 7) การติดต่อสื่อสาร 8) การสร้างความรู้ และ 9) การยกย่องชมเชยและการ

ให้รางวัล โดยรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา มีความถูกต้องเหมาะสมและเป็นไปได้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์

วชิระ ชนะบุตร (2552: 129, 139-141) ทำการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อความรอบรู้ในงานของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ เป็นบุคลากร บริษัทประกันวินาศภัยขนาดใหญ่และมีภาพลักษณ์เป็นที่รู้จักในประเทศไทย จาก 15 บริษัท จำนวน 420 คน ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างพบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความรอบรู้ในงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร 3) การฝึกอบรมและให้ความรู้แก่บุคลากร และ 4) การจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติการจัดการความรู้ ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความรอบรู้ในงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมต่อการจัดการความรู้ 2) การวัดผลการจัดการความรู้ 3) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่สนับสนุนต่อการจัดการความรู้ 4) กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร 5) ทรัพยากรสำหรับการจัดการความรู้ 6) การฝึกอบรมและให้ความรู้แก่บุคลากร และ 7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมต่อการจัดการความรู้ ซึ่งตัวแปรทั้งหมดที่กล่าวมานี้สามารถพยากรณ์ความรอบรู้ในงานของบุคลากร ได้ร้อยละ 64

อริสา สำรอง (2553: 126) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความยุติธรรม การสนับสนุนจากหัวหน้างาน การให้รางวัลและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรที่เป็นสมาชิกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย จำนวน 450 คน ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างความสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้พบว่าความผูกพันด้านจิตใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด รองลงมาคือ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังพบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมากที่สุด จาก ( $r = .88$ )

เอื้ออัมพร ทิพยทิพย์พร (2554: 63-64) ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของครู 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันในการสอน ความผูกพันต่อนักเรียน และความผูกพันกับโรงเรียน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณผสานการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากครูที่สอนระดับประถมศึกษา สังกัด

กรุงเทพมหานคร จำนวน 498 ราย จาก 18 โรงเรียน และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้บริหารโรงเรียน 18 ราย ด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก และสุ่มอย่างง่ายเพื่อวิเคราะห์ 9 ราย และครูสายการสอน 3 ราย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลเชิงลบต่อความผูกพันของครู ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารงานแบบสั่งการ และการเสริมสร้าง ความเข้มแข็งที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันของครู ได้แก่ การพัฒนาวิชาชีพครูแบบส่วนบุคคล และความพึงพอใจในงานแบบภายใน นอกจากนี้ ความพึงพอใจในงานยังส่งอิทธิพลทางตรงมากที่สุดต่อความผูกพันของครู อย่างไรก็ตาม ได้พบข้อแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ คือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนครูเป็นอย่างดี แต่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ กลับพบว่าพฤติกรรมการบริหารงานแบบสนับสนุนไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันของครู

### งานวิจัยต่างประเทศ

แอ็คเทส และคณะ (Aktas; et al. 2011: 1560) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational Efficiency) เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนขององค์การเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ช่วยให้ประสบความสำเร็จในระดับองค์การ มีบทบาทสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพขององค์การ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างในหน่วยงานสาธารณสุข ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ก่อตั้งโรงพยาบาลเอกชนที่มีอำนาจในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ในเมืองอิสตันบูล และเมืองอาดานา ประเทศตุรกี (Istanbul and Adana, Turkey) จำนวน 40 คน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การ โดยมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพดังกล่าว ได้แก่ ความมั่นคงหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ (Stability/Variability of Environment) และค่านิยมของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ การกำกับตนเอง และการกระตุ้น (Values (Self-direction, Stimulation))

โฮแกน และคณะ (Hogan; et al. 2014: 1609) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ นวัตกรรม และประสิทธิภาพการทำงาน โดยการทดสอบตัวแบบวัฒนธรรมองค์การหลายระดับของเอ็ดการ์ ชายน์ (Schein's Multi-layered Model) ซึ่งมีกรอบการทำงานที่มีประโยชน์สำหรับกระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม มีการกำหนดลักษณะของรูปแบบที่มีความแตกต่างกันของวัฒนธรรมองค์การ (เช่น ค่านิยมและบรรทัดฐาน สิ่งประดิษฐ์และพฤติกรรม) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 100 ผู้ว่าจ้างของบริษัทที่ปรึกษากฎหมาย ซึ่งมีบริบทเชิงประจักษ์ที่เหมาะสมสำหรับการทดสอบของตัวแบบ ผลการวิจัยพบว่าระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Layers of Organizational Culture) บรรทัดฐานพิเศษ (Particularly Norms) สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) นวัตกรรมใหม่ (Innovative) และพฤติกรรม (Behaviors) มีส่วนในการอธิบายผลกระทบของนวัตกรรมเกี่ยวกับมาตรการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบริษัท ซึ่งผลการวิจัย

ที่ได้มีความหมายสำหรับทฤษฎีที่นำไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมพฤติกรรมสร้างสรรค์ภายในธุรกิจบริการให้มีความเป็นมืออาชีพ

จoo และซิม (Joo; & Shim. 2010: 428-433) ทำการศึกษาอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา (Psychological Empowerment) 4 องค์ประกอบ ได้แก่ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน (Meaning) ความสามารถ (Competence) ความมีอิสระและรับผิดชอบ (Self-determination) และผลกระทบ (Impact) ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) โดยมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (Organizational Learning Culture) เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Moderating Effect) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากบุคลากรหลากหลายองค์การในภาครัฐ ประเทศเกาหลี (Korea) จำนวน 294 คน ผลการวิจัยพบว่า เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน ความมีอิสระและรับผิดชอบ ผลกระทบ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การส่งผลกระทบบนเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรความมีอิสระและรับผิดชอบไปยังความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่บุคลากรจะมีความผูกพันต่อองค์การที่เพิ่มขึ้น เมื่ออำนาจในงานเชิงจิตวิทยา และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การมีค่าสูงขึ้น

ซาควอน และคณะ (Zakuan; et al. 2010: 198) ทำการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของระบบบริหารคุณภาพรวม (Total Quality Management, TQM) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ (Organisational Performance) ของอุตสาหกรรมยานยนต์ ในประเทศมาเลเซีย (Malaysia) และประเทศไทย เนื่องจาก TQM ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการวิจัย ว่าเป็นกลยุทธ์โครงสร้างพื้นฐานในการจัดการเพื่อความเป็นเลิศสำหรับการดำเนินงานขององค์การ ทั้งการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และการจัดการเทคโนโลยี (Technology Management) ดังนั้น องค์การส่วนใหญ่ทั้งภาคการผลิตและธุรกิจบริการ จึงมีแนวโน้มที่จะใช้กลยุทธ์นี้เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ ใช้วิธีการวิจัยเอกสารด้วยการสังเคราะห์จากผลงานวิจัยเชิงประจักษ์ พบว่า องค์ประกอบของ TQM มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Quality Leadership) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Focus and Satisfaction) สารสนเทศ (Quality Information and Analysis) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การจัดการกลยุทธ์ (Strategic Planning Management) แหล่งทรัพยากรที่มีคุณภาพ (Supplier Quality Management) ผลผลิตที่มีคุณภาพ (Quality Result) และความเชื่อมั่น (Quality Assurance)

เจมส์ และคณะ (James; et al. 2004: Online) ได้ศึกษาผลกระทบของโครงสร้างองค์การและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยเก็บข้อมูลจาก 110 บริษัทที่เกิดขึ้นใหม่ วัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถและสุขภาพขององค์การที่เน้นการ

ปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การตอบสนองของความต้องการของตลาด และการลดการใช้ทรัพยากรฟุ่มเฟือย พบว่าความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพองค์กรและโครงสร้างองค์กร เนื่องจากโครงสร้างองค์กรเป็นกุญแจที่สำคัญในการพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ชไมเดิล และคณะ (Schmiedel; et al. 2014: 43-50) ทำการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Management, BPM) เนื่องจาก BPM เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการในองค์กร ผ่านการปรับปรุงและนวัตกรรม ทำการสำรวจออนไลน์เพื่อเพิ่มการเข้าถึงทางภูมิศาสตร์ โดยติดต่อผู้ปฏิบัติงานด้าน BPM ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Networks) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 222 คน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรม BPM มี 4 โครงสร้าง ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Orientation) 2) การปรับปรุงและนวัตกรรมเพื่อบรรลุประสิทธิภาพของกระบวนการที่ดีกว่า (Excellence) 3) ความรับผิดชอบต่อความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการตามวัตถุประสงค์ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจดำเนินการ (Responsibility) และ 4) การทำงานเป็นทีมด้วยเจตคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน (Teamwork) โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของวัฒนธรรม BPM ได้ร้อยละ 87

การ์เซีย และคณะ (García; et al. 2014: 1, 13) ทำการพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ของการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ (Just-In-Time, JIT Performance) ของโรงงานในประเทศเม็กซิโก (Maquiladora Assembly Plants in Mexico) ทำการวิเคราะห์กระบวนการในการดำเนินงานด้วยวิธีการ JIT ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการผลิต (Productivity) ผ่านทาง 20 กิจกรรมที่ดำเนินการในพื้นที่ของการกำกับดูแลการบริหารงานและการผลิต ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ร่วมกับการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล พบว่า การจัดการความผูกพันต่อองค์กร (Management Commitment) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถในการผลิตขององค์กร โดยส่งผ่านแหล่งทรัพยากร (Suppliers) ไปยังทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร (Inventories) อีกทั้ง การจัดการความผูกพันต่อองค์กร ยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเพิ่มบทบาทให้กับบุคลากร (Empowerment) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) โดยตัวแบบสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้น แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการผลิตและปัจจัยที่เชื่อมโยงกับผลประโยชน์ โดยผลประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารงานที่เหมาะสมด้วยอำนาจของผู้บริหารระดับสูง มีอิทธิพลทางตรงต่อการเพิ่มความสามารถในการผลิต ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของผลผลิตที่มีคุณภาพ และความยืดหยุ่นในการดำเนินงานของระบบการผลิต

โวท (Voet, 2014: 373) ได้ศึกษาประสิทธิผลและความเฉพาะเจาะจงของการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงองค์การ และโครงสร้างองค์การภาครัฐ โดยทำการตรวจสอบวิธีการเปลี่ยนแปลงที่ แตกต่างกัน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ทำการวิจัยเชิง ปริมาณ เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐของชาวดัตช์ (Dutch Public Organization) ผลการวิจัย พบว่า การที่จะส่งเสริมให้องค์การภาครัฐมีประสิทธิภาพนั้น อาจจะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ ทั้งที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าและการเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน รวมทั้งการมีส่วนร่วมของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับชนิดของวิธีการเปลี่ยนแปลงและโครงสร้างองค์การ นอกจากนี้ ยังพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงค่อนข้างน้อยต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลงที่ ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า อย่างไรก็ตาม เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ เน้นย้ำว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การภาครัฐ

ศรีทองรุ่ง (Srithongrung, 2011: 380, 383) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพล ในการสร้างอุดมการณ์ (Idealization Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) และ การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของบุคลากร (Employee Effectiveness) 2 องค์ประกอบ ได้แก่ พฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Extra-role Behavior) และ ความปรารถนาในการคงอยู่กับองค์การ (Desire to Remain) โดยมีตัวแปรคั่นกลาง คือ ความผูกพัน ต่อองค์การ (Organizational Commitment) 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การซึมซับค่านิยมในองค์การ (Internalization) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ (Identification) และการแลกเปลี่ยน (Exchange) ทำการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่ทำงานเต็มเวลาในรัฐอิลลินอยส์ (Illinois State) ประเทศสหรัฐอเมริกา ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 156 ชุด พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกและทางอ้อมต่อประสิทธิผลของบุคลากร โดยส่งผ่านความผูกพันต่อองค์การ โดยที่องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ มีอิทธิพล ทางตรงมากที่สุดต่อการซึมซับค่านิยมในองค์การ และพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ แต่ความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกับองค์การมีอิทธิพลทางตรงมากที่สุดต่อความปรารถนาในการคงอยู่กับองค์การ

### การสร้างตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุ

ในการสร้างตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุ ผู้วิจัยพิจารณาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่าง ตัวแปร จากฐานความคิดเชิงทฤษฎีหรือผลการวิจัยที่ยืนยันแน่ชัดมาก่อนแล้ว ให้เข้าอยู่ภายใต้กรอบ แนวคิดที่กำหนดตามภาพประกอบ 1 โดยจะนำเสนอตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุในรูปแบบแผนภาพที่เรียกว่า แผนภาพเส้นทางอิทธิพล (Path Diagram of Full SEM) ตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่สร้างขึ้นจะนำไป

ทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติ เพื่อดูว่าตัวแบบนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่างหรือไม่ สำหรับการสร้างตัวแบบเชิงสาเหตุ ผู้วิจัยดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุตัวแปรทั้งหมด ในขั้นนี้ผู้วิจัยนำเค้าโครงความคิดรวบยอด (Constructs) ของตัวแปรทั้งหมดมาเขียนแยกให้เห็นทีละโครงสร้าง (Single Constructs) เพื่ออธิบายที่มาขององค์ประกอบในตัวแปรแต่ละตัว รายละเอียดปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่ใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปร/ปัจจัย	แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย
1. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ 1.1 สมรรถนะ 1.2 พฤติกรรมการทำงาน 1.3 ผลลัพธ์ตามหน้าที่	พัฒนามาจากแนวคิดของ เบคเคอร์ และคณะ (Becker; et al. 2001: 4); สกินเนอร์ และคณะ (Skinner; et al. 2005); โรบบินส์ และจอร์จ (Robbins; & Judge. 2007); สมคิด บางโม (2551: 158); เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552: 11-12)
2. ผลการดำเนินงานขององค์กร วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ 2.1 ด้านการเงิน 2.2 ด้านลูกค้า 2.3 ด้านกระบวนการภายใน 2.4 ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	ศึกษาตามแนวคิดการเปรียบเทียบคุณภาพ (Kaplan; & Norton. 1996: 25-29); เฮิร์ตซ์ (Hertz. 2003); ศิริกานดา แหยมคง (2555: 9); คาซิม และมีไน (Kasim; & Minai. 2009: 302); ชไมเดิล และคณะ (Schmiedel; et al. 2014: 44)
3. ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ได้แก่ 3.1 ความผูกพันด้านจิตใจ 3.2 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร 3.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	ศึกษาตามแนวคิดของ อัลเลน และเมเยอร์ (Allen; & Meyer. 1990: 1-2); กรีนเบิร์ก (Greenberg. 1999)

ตาราง 4 (ต่อ)

ตัวแปร/ปัจจัย	แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย
4. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่	ศึกษาตามแนวคิดของ เซงเก (Senge. 2006: 6-7);
4.1 พลวัตการเรียนรู้	มาร์ควาร์ด (Marquardt. 2002: 23-25);
4.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ	พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2553: 379-380)
4.3 การเพิ่มบทบาทให้กับบุคลากร	
4.4 การจัดการความรู้	
4.5 การนำเทคโนโลยีไปใช้	
5. วัฒนธรรมองค์การ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ	ศึกษาตามแนวคิดของ คาร์เมอร์น และควินน์ (Cameron; & Quinn. 1999);
5.1 เน้นการปรับตัว	ดาฟท์ (Daft. 2008);
5.2 เน้นการมีส่วนร่วม	ชู (Choo. 2013: 775);
5.3 เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ	เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552: 99-100)
5.4 เน้นพันธกิจ	
6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ	ศึกษาตามแนวคิดของ เบนีส และนานัส (Benis; & Nanus. 1985: 25-59);
6.1 การมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์	เบสส์ และอโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1993: 113-117);
6.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	
6.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	บำรุง สารินุตตร (2555: 97)
6.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	
7. จิตลักษณะบุคลากร วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ	7.1 แรงจูงใจในการทำงาน ศึกษาจากแนวคิดของ ปีเตอร์ ดรักเคอร์ (Drucker. 1974: 155);
7.1 แรงจูงใจในการทำงาน	แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1961: 207-256);
7.2 ความเชื่ออำนาจแห่งตน	อำพร อัครวิโรจน์กุลชัย (2553: 203-204);
7.3 เจตคติต่อองค์การ	ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554: 271)

## ตาราง 4 (ต่อ)

ตัวแปร/ปัจจัย	แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย
	7.2 ความเชื่ออำนาจแห่งตน ศึกษาจากแนวคิดของ ร็อทเทอร์ (Rotter. 1966: 25); สทริคแลนด์ (Strickland. 1977: 88); จอดจ์ และโบโน (Judge; & Bono. 2001: 81-82); ศรีวาสตาวา (Srivastava. 2013: 165)
	7.3 เจตคติต่อองค์การ ศึกษาจากแนวคิดของ ออสแคมป์ (Oskamp. 1977: 4); ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 58)

2. กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ในขั้นนี้ผู้วิจัยกำหนดให้ตัวแปรภายนอกทุกตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรภายใน โดยผู้วิจัยนำโครงสร้างเดียวที่เขียนไว้ในขั้นที่ 1 มาจัดประเภท ซึ่งการวิจัยนี้จัดเป็น 2 ประเภท ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้แก่

2.1 ตัวแปรภายนอก (Exogenous Variables) มี 3 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจิตลักษณะบุคลลากร

2.2 ตัวแปรภายใน (Endogenous Variables) คือ ตัวแปรที่ถูกพยากรณ์ด้วยตัวแปรภายนอก มีดังนี้

2.2.1 ตัวแปรอิสระ คือ

2.2.1.1 ความผูกพันต่อองค์การ

2.2.1.2 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2.2 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริหารของธุรกิจ ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 2 ตัว ได้แก่

2.2.2.1 ผลการปฏิบัติงานของบุคลลากร

2.2.2.2 ผลการดำเนินงานขององค์การ

3. ให้เหตุผลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ในขั้นนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายนอกกับตัวแปรภายใน ดังนี้

3.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ศึกษาจากแนวคิดของสตีเยร์ (Steers. 1977: 8) เฟรนช์ และเบล (French; & Bell. 1984: 57) และโอเวนส์ (Owens. 2001: 101) ประกอบด้วย

ผลการวิจัยของชาควอน และคณะ (Zakuan; et al. 2010: 198) แอ็คเทส และคณะ (Aktas; et al. 2011: 1560) ณัฐฐินันท์ พรหมณีสังข์ (2550: 168) อัญญา พานิช (2550: 220) ปรียนุช ชัยกองเกียรติ (2551: 180-182) สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551: 196) ปิ่นปิ่นท์ นฤนาทบุญทรัพย์ (2553: 212) พิชาย รัตนดิถก ณ ฎเกิด (2553: 203) วีระ ชีประเสริฐ และคณะ (2555: 88-89) ทวีป พรหมอยู่ และคณะ (2555: 8) และสุดาพร ทองสวัสดิ์ และสุจิตรา จรจิตร (2556: 339)

3.1.1 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ศึกษาจากแนวคิดของปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters; & Waterman. 1982) บีกิน (Begin. 2007: 3) ผุสดี รุมาคม (2551: 4, 8) สมคิด บางโม (2551: 158-159) พัชรี ชมภูคำ (2552: 57) และอำนาจ ธีระวณิช (2553: 420-721) ประกอบกับผลการวิจัยของจอร์ดจ์ และโบโน (Judge; & Bono. 2001: 84) จอร์ดจ์ และพิคโคโล (Judge; & Piccolo. 2004: 755-768) ศรีทองรุ่ง (Srithongrung. 2011: 383) โฮแกน และคณะ (Hogan; et al. 2014: 1609) เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552: 185-188) อำพร อัครโรจนกุลชัย (2553: 203-204) วัชรินทร์ สุทธิชัย และคณะ (2555: 52) และนพพร อัมพวา และคณะ (2556: 2)

3.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ศึกษาจากแนวคิดของสตีเยอร์ (Steers. 1980: 442) และอ็อบบอนน่า และลีโอด (Ogbonna; & Liloyd. 2000: 780) ประกอบกับผลการวิจัยของคาสิม และมินไ (Kasim; & Minai. 2009: 297) การ์เซีย และคณะ (García; et al. 2014: 7-12) โวท (Voet. 2014: 373) ฮุสเซน และคณะ (Hussein; et al. 2014: 300-302) พงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์ (2552: 111) และศิริกานดา แหยมคง (2555: 233-234)

3.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ศึกษาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของบุคคล (Maslow. 1943: 370-396) ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg; et al. 1959) ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎี X และทฤษฎี Y (McGregor. 1960: 33-57) ทฤษฎีความต้องการประสบความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (McClelland. 1961) ประกอบกับผลการวิจัยของคาราเทเป และคิลิค (Karatepe; & Kilic. 2007: 244-248) จู และชิม (Joo; & Shim. 2010: 428-433) ไชอูต้า และคณะ (Syauta; et al. 2012: 73) ศรีวาสตาวา (Srivastava. 2013: 165) อริสา ส้ารอง (2553: 126) เอื้ออัมพร ทิพยทิษัมพร (2554: 63-64) ลักษมี สูดดี และยุพิน อังสุโรจน์ (2555: 43) สมิต อาบสุวรรณ และคณะ (2556: 1140) และศรัญญา แสงลิมสุวรรณ และคณะ (2556: 78)

3.3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษาจากแนวคิดของฟิเลียโน (Feliciano. 2008) และเวลดี้ (Weldy. 2009: 58) ประกอบกับผลการวิจัยของ หนองค์ สระบัว (2552: 296-297) พงษ์เทพ จันทสุวรรณ และคณะ (2555: 107-108) และรณิดา ธิรपालวัฒน์ และคณะ (2555: 5-6)