

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารของธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะนำเสนอในรูปแบบตารางและภาพประกอบประกอบคำอธิบาย เพื่อสะดวกในการอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูล และเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะใช้สัญลักษณ์ต่อไปนี้แทนความหมายต่างๆ ในตารางและภาพประกอบ

n	แทน ขนาดตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
SD	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง (Standard Deviation)
SI	แทน ความเบ้ของกลุ่มตัวอย่าง (Skewness Index)
KI	แทน ความโด่งของกลุ่มตัวอย่าง (Kurtosis Index)
p-value	แทน ค่าความน่าจะเป็นที่น้อยที่สุด ที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลักเมื่อสมมติฐานหลักเป็นจริง (Significance)
df	แทน องศาเสรี (Degree of Freedom)
t	แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณากรณีข้อมูลมีการแจกแจงแบบที (t-Distribution)
SE	แทน ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
*	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
$\chi^2$	แทน ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square) ที่ใช้ในการทดสอบความสอดคล้อง

$\chi^2/df$	แทน ค่าสถิติไคสแควร์สัมพัทธ์ (Chi-square/Degree of Freedom) ที่ใช้ในการทดสอบความสอดคล้อง
RMSEA	แทน ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Squared Error of Approximation)
SRMR	แทน ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual)
CAIC	แทน ดัชนี Model CAIC (Consistent Akaike's Information Criterion)
NNFI	แทน ดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ (Non-Normed Fit Index)
CFI	แทน ดัชนีเปรียบเทียบความสอดคล้อง (Comparative Fit Index)
r	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)
R2	แทน สัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination)
DE	แทน อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
IE	แทน อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
TE	แทน อิทธิพลรวม (Total Effects)
$\xi$	แทน ตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรภายนอก (Exogenous Variables)
$\eta$	แทน ตัวแปรภายใน (Endogenous Variable)
$\gamma$	แทน เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจาก $\xi$ ไป $\eta$
$\beta$	แทน เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจาก $\eta$ ไป $\eta$
$\lambda$	แทน น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
JP	แทน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
JP1	แทน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านสมรรถนะ
JP2	แทน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านพฤติกรรมการทำงาน
JP3	แทน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านผลลัพธ์ตามหน้าที่
BS	แทน ผลการดำเนินงานขององค์การ
BS1	แทน ผลการดำเนินงานขององค์การด้านการเงิน
BS2	แทน ผลการดำเนินงานขององค์การด้านลูกค้า
BS3	แทน ผลการดำเนินงานขององค์การด้านกระบวนการภายใน
BS4	แทน ผลการดำเนินงานขององค์การด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต
OC	แทน ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร
OC1	แทน ความผูกพันด้านจิตใจ

OC2	แทน ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ
OC3	แทน ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน
LO	แทน ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
LO1	แทน ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้
LO2	แทน ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ
LO3	แทน ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเพิ่มบทบาทให้กับบุคลากร
LO4	แทน ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้
LO5	แทน ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้
CU	แทน วัฒนธรรมองค์การ
CU1	แทน วัฒนธรรมองค์การเน้นการปรับตัว
CU2	แทน วัฒนธรรมองค์การเน้นการมีส่วนร่วม
CU3	แทน วัฒนธรรมองค์การเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ
CU4	แทน วัฒนธรรมองค์การเน้นพันธกิจ
TL	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
TL1	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์
TL2	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
TL3	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา
TL4	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
PP	แทน จิตลักษณะบุคลากร
PP1	แทน จิตลักษณะบุคลากรด้านแรงจูงใจในการทำงาน
PP2	แทน จิตลักษณะบุคลากรด้านความเชื่ออำนาจแห่งตน
PP3	แทน จิตลักษณะบุคลากรด้านเจตคติต่อองค์การ

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และ ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จำนวน 385 ฉบับ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ โดยการหาความถี่และร้อยละ รายละเอียดปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	152	39.48
1.2 หญิง	233	60.52
รวม	385	100
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 30 ปี	73	18.96
2.2 30-39 ปี	176	45.71
2.3 40-49 ปี	89	23.12
2.4 ตั้งแต่ 50 ปี ขึ้นไป	47	12.21
รวม	385	100
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	87	22.60
3.2 ปริญญาตรี	241	62.60
3.3 สูงกว่าปริญญาตรี	57	14.80
รวม	385	100
4. ตำแหน่งงาน		
4.1 พนักงานทั่วไป	297	77.14
4.2 หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย	88	22.86
รวม	385	100

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 ต่ำกว่า 1 ปี	108	28.05
5.2 1-5 ปี	145	37.66
5.3 6-10 ปี	77	20.00
5.4 มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	55	14.29
รวม	385	100
6. ค่าตอบแทนเฉลี่ยที่ได้รับต่อเดือน		
6.1 ต่ำกว่า 20,000 บาท	66	17.14
6.2 20,000-29,999 บาท	107	27.79
6.3 30,000-39,999 บาท	150	38.96
6.4 ตั้งแต่ 40,000 บาท ขึ้นไป	62	16.11
รวม	385	100

จากตาราง 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 385 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 60.52 มีอายุ 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.71 รองลงมาคือ มีอายุ 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.12 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 62.60 และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 22.60 มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 77.14 มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.66 รองลงมาคือ ต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.05 เมื่อพิจารณาค่าตอบแทนเฉลี่ยที่ได้รับต่อเดือน พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้ 30,000-39,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 38.96 รองลงมาคือ มีรายได้ 20,000-29,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.79 มีเพียงร้อยละ 16.11 เท่านั้น ที่มีรายได้ตั้งแต่ 40,000 บาท ขึ้นไป

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความเบ้ (SI) และความโด่ง (KI) รายละเอียดปรากฏดังตาราง 9

ตาราง 9 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรภายนอก

ตัวแปร	$\bar{X}$	แปลผล	SD	SI	KI
1. วัฒนธรรมองค์การ					
1.1 เน้นการปรับตัว	3.871	มาก	.711	-.562	.195
1.2 เน้นการมีส่วนร่วม	3.796	มาก	.846	-.573	.938
1.3 เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ	3.631	มาก	.965	-.699	.540
1.4 เน้นพันธกิจ	3.536	มาก	.884	-.279	-.492
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
2.1 การมีอิทธิพลในการสร้าง					
อุดมการณ์	4.275	มาก	.783	-1.067	.698
2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	4.049	มาก	.836	-.628	-.194
2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.842	มาก	.897	-.563	-.027
2.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3.973	มาก	.839	-.495	-.510
3. จิตลักษณะบุคลากร					
3.1 แรงจูงใจในการทำงาน	4.152	มาก	.588	-.225	-.560
3.2 ความเชื่ออำนาจแห่งตน	4.303	มาก	.510	-.472	-.199
3.3 เจตคติต่อองค์การ	3.646	มาก	.800	-.214	-.371

จากตาราง 9 พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยพบว่าองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ จิตลักษณะบุคลากรด้านความเชื่ออำนาจแห่งตน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.303 ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การเน้นพันธกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.536 นอกจากนี้ ยังพบว่าความเบ้ของตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง -1.067 ถึง .214 และความโด่งมีค่าอยู่ระหว่าง -0.560 ถึง .938 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้งหมดมีลักษณะการแจกแจงที่ใกล้เคียงโค้งปกติ (Normal Distribution) โดยที่ถ้าความเบ้มีค่ามากกว่า 3.00 และความโด่งมีค่ามากกว่า 7.00 จะมีผลทำให้การประมาณค่าด้วยวิธีความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) มีความเอนเอียง (Kline, 2011: 63)

ตาราง 10 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรภายใน

ตัวแปร	$\bar{X}$	แปลผล	SD	SI	KI
1. ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร					
1.1 ความผูกพันด้านจิตใจ	4.258	มาก	.647	-1.063	1.248
1.2 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับ องค์กร	4.083	มาก	.906	-.624	-.802
1.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	4.195	มาก	.748	-.695	-.375
2. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
2.1 พลวัตการเรียนรู้	4.063	มาก	.888	-.892	.080
2.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ	4.077	มาก	.858	-.691	-.534
2.3 การเพิ่มบทบาทให้กับบุคลากร	4.052	มาก	.925	-1.022	.547
2.4 การจัดการความรู้	3.994	มาก	.929	-.957	.276
2.5 การนำเทคโนโลยีไปใช้	3.970	มาก	1.054	-.837	-.236
3. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					
3.1 สมรรถนะ	4.247	มาก	.474	-.737	.448
3.2 พฤติกรรมการทำงาน	4.369	มาก	.451	-.528	-.009
3.3 ผลลัพธ์ตามหน้าที่	4.181	มาก	.463	-.107	.177
4. ผลการดำเนินงานขององค์การ					
4.1 ด้านการเงิน	4.101	มาก	.764	-.485	-.730
4.2 ด้านลูกค้า	4.130	มาก	.703	-.640	-.105
4.3 ด้านกระบวนการภายใน	4.133	มาก	.703	-.876	.165
4.4 ด้านการเรียนรู้และการ เจริญเติบโต	3.917	มาก	1.101	-.813	-.519

จากตาราง 10 พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยพบว่าองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.369 ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผลการดำเนินงานขององค์การด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.917 ทั้งนี้ยังพบว่าความเบ้ของตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง -1.063 ถึง -1.07 และความโด่งมีค่าอยู่ระหว่าง -.802 ถึง 1.248

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient,  $r$ ) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 26 ตัว พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 325 คู่ รายละเอียดปรากฏดังตาราง 11 ผู้วิจัยได้ตรวจสอบค่า  $r$  ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันทั้งหมดเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน โดย  $r$  มีค่าเป็นบวกที่มีขนาดของความสัมพันธ์ตั้งแต่ .113 ( $p$ -value = .042) ถึง .567 ( $p$ -value < .001) เมื่อพิจารณาค่า  $r$  ระหว่างกลุ่มตัวแปรแฝงภายนอก กลุ่มตัวแปรแฝงภายใน กับตัวแปรตาม มีรายละเอียดดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรภายนอก พบว่า ตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรภายนอกทุกตัว จำนวน 40 คู่ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมาก อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p$ -value > .05) โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดแต่เป็นความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม คือ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ (TL1) กับตัวแปรจิตลักษณะบุคลากรด้านแรงจูงใจในการทำงาน (PP1) ( $r = -.091$ ) และตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดแต่เป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเน้นการปรับตัว (CU1) กับตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (TL4) ( $r = .039$ ) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด ( $r = .010$ ) มี 2 คู่ คือ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเน้นการปรับตัว (CU1) กับตัวแปรจิตลักษณะบุคลากรด้านเจตคติต่อองค์การ (PP3) และตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (CU3) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (TL2)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรภายนอก กับตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรภายใน มี ดังนี้

2.1 ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ (CU) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) และความผูกพันต่อองค์การ (OC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p$ -value < .05) ความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ จำนวน 32 คู่ ( $.113 \leq r \leq .294$ ) และระดับปานกลาง จำนวน 3 คู่ ( $.311 \leq r \leq .334$ ) โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (CU3) กับตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเพิ่มบทบาทให้กับบุคลากร (LO3) ( $r = .334$ ) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเน้นการมีส่วนร่วม (CU2) กับตัวแปรความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (OC2) ( $r = .113$ )

2.2 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p$ -value < .05) ความสัมพันธ์

อยู่ในระดับต่ำ จำนวน 18 คู่ ( $.118 \leq r \leq .277$ ) และระดับปานกลาง จำนวน 2 คู่ ( $.304 \leq r \leq .323$ ) โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (TL4) กับตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ (LO5) ( $r = .323$ ) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (TL2) กับตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเพิ่มบทบาทให้กับบุคลากร (LO3) ( $r = .118$ ) อย่างไรก็ตาม ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมากกับตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ (OC) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} > .05$ ) ความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมาก จำนวน 12 คู่ ( $-.017 \leq r \leq .037$ ) โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดที่เป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (TL4) กับตัวแปรความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (OC3) ( $r = .037$ ) และตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดแต่เป็นความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ (TL1) กับตัวแปรความผูกพันด้านจิตใจ (OC1) ( $r = -.017$ )

2.3 ตัวแปรจิตลักษณะบุคลากร (PP) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ (OC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} < .05$ ) ความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ จำนวน 9 คู่ ( $.115 \leq r \leq .289$ ) โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ตัวแปรจิตลักษณะบุคลากรด้านเจตคติต่อองค์การ (PP3) กับตัวแปรความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (OC3) ( $r = .289$ ) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ตัวแปรจิตลักษณะบุคลากรด้านเจตคติต่อองค์การ (PP3) กับตัวแปรความผูกพันด้านจิตใจ (OC1) ( $r = .115$ ) อย่างไรก็ตาม ตัวแปรจิตลักษณะบุคลากร (PP) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมากกับตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} > .05$ ) ความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมาก จำนวน 15 คู่ ( $-.035 \leq r \leq .048$ ) โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดที่เป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ตัวแปรจิตลักษณะบุคลากรด้านเจตคติต่อองค์การ (PP3) กับตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ (LO5) ( $r = .048$ ) และตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดแต่เป็นความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม คือ ตัวแปรจิตลักษณะบุคลากรด้านแรงจูงใจในการทำงาน (PP1) กับตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ (LO5) ( $r = -.035$ )

3. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน พบว่า ตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายในทุกตัว จำนวน 133 คู่ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับตัวแปรตามทุกคู่ โดย  $r$  มีค่าเป็นบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ จำนวน 106 คู่ ( $.121 \leq r \leq .298$ ) และระดับปานกลาง จำนวน 27 คู่ ( $.300 \leq r \leq .464$ ) โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ตัวแปรความผูกพันด้านจิตใจ (OC1)

กับตัวแปรผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านสมรรถนะ (JP1) ( $r = .464$ ) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ (LO4) กับตัวแปรผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านสมรรถนะ (JP1) ( $r = .121$ )

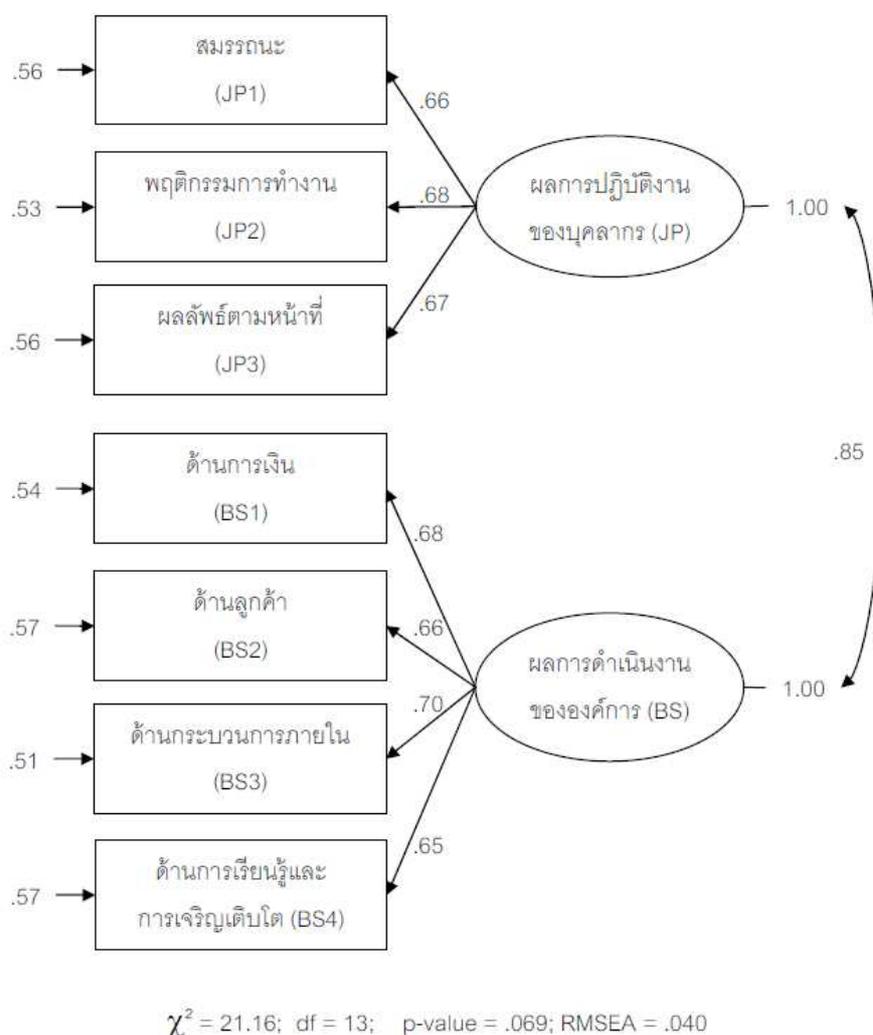


### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบการวัดที่กำหนดตามแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่ได้ศึกษาค้นคว้ากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในตัวแบบการวัดของ 7 ตัวแปรแฝง ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (JP) ผลการดำเนินงานขององค์กร (BS) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (OC) จิตลักษณะบุคลากร (PP) วัฒนธรรมองค์กร (CU) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ขององค์ประกอบในแต่ละตัวแปรแฝง เกณฑ์ในการพิจารณาเลือกตัวแปรในแต่ละตัวแบบการวัด จะเลือกตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ที่ให้ค่าสถิติ  $t$  มากกว่า 1.96 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแบ่งออกเป็น 5 ตัวแบบ ดังต่อไปนี้

#### ตัวแบบการวัดของประสิทธิผลการบริหาร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริการธุรกิจ แสดงดังภาพประกอบ 7 โดยมีค่า  $\chi^2 = 21.16$  ( $p\text{-value} = .069$ ) และค่า RMSEA = .040 แสดงว่าตัวแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรประสิทธิผลการบริการธุรกิจ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพบว่ามีน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านของตัวแปรผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (JP) ได้แก่ สมรรถนะ (JP1) พฤติกรรมการทำงาน (JP2) และผลลัพธ์ตามหน้าที่ (JP3) มีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านพฤติกรรมการทำงาน (JP2) ให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ( $\lambda = .68$ ) แต่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านสมรรถนะ (JP1) ให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยสุด ( $\lambda = .66$ ) และพบว่ามีน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านของตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กร (BS) ได้แก่ ด้านการเงิน (BS1) ด้านลูกค้า (BS2) ด้านกระบวนการภายใน (BS3) และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (BS4) มีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านกระบวนการภายใน (BS3) ให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ( $\lambda = .70$ ) แต่ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (BS4) ให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยสุด ( $\lambda = .65$ ) ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะ (JP1) พฤติกรรมการทำงาน (JP2) และผลลัพธ์ตามหน้าที่ (JP3) เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงตัวแปรแฝงตัวเดียวกันซึ่งก็คือ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (JP) อีกทั้งด้านการเงิน (BS1) ด้านลูกค้า (BS2) ด้านกระบวนการภายใน (BS3) และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (BS4) เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงตัวแปรแฝงตัวเดียวกันซึ่งก็คือ ผลการดำเนินงานขององค์กร (BS)

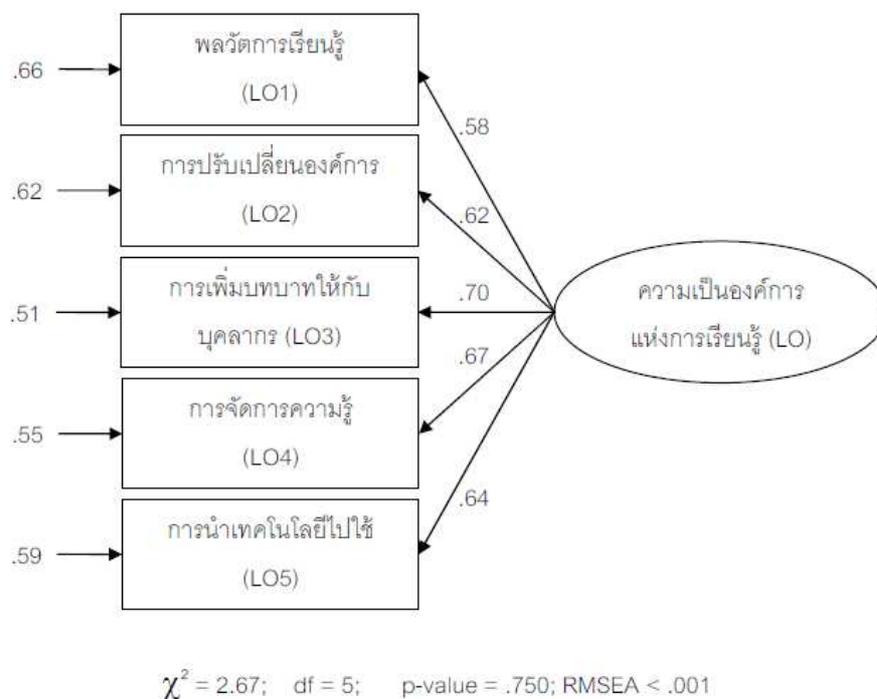


ภาพประกอบ 7 ตัวแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรประสิทธิผลการบริหาร

### ตัวแบบการวัดของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) แสดงดังภาพประกอบ 8 โดยมีค่า  $\chi^2 = 2.67$  ( $p\text{-value} = .750$ ) และค่า  $RMSEA < .001$  แสดงว่าตัวแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (LO1) การปรับเปลี่ยนองค์การ (LO2) การเพิ่มบทบาทให้กับบุคลากร (LO3) การจัดการความรู้ (LO4) และการนำเทคโนโลยีไปใช้ (LO5) มีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเพิ่มบทบาทให้กับบุคลากร (LO3) ให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ( $\lambda = .70$ ) แต่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ (LO1) ให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด

( $\lambda = .58$ ) ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า พลวัตการเรียนรู้ (LO1) การปรับเปลี่ยนองค์การ (LO2) การเพิ่มบทบาทให้กับบุคลากร (LO3) การจัดการความรู้ (LO4) และการนำเทคโนโลยีไปใช้ (LO5) เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงตัวแปรแฝงตัวเดียวกันซึ่งก็คือ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO)

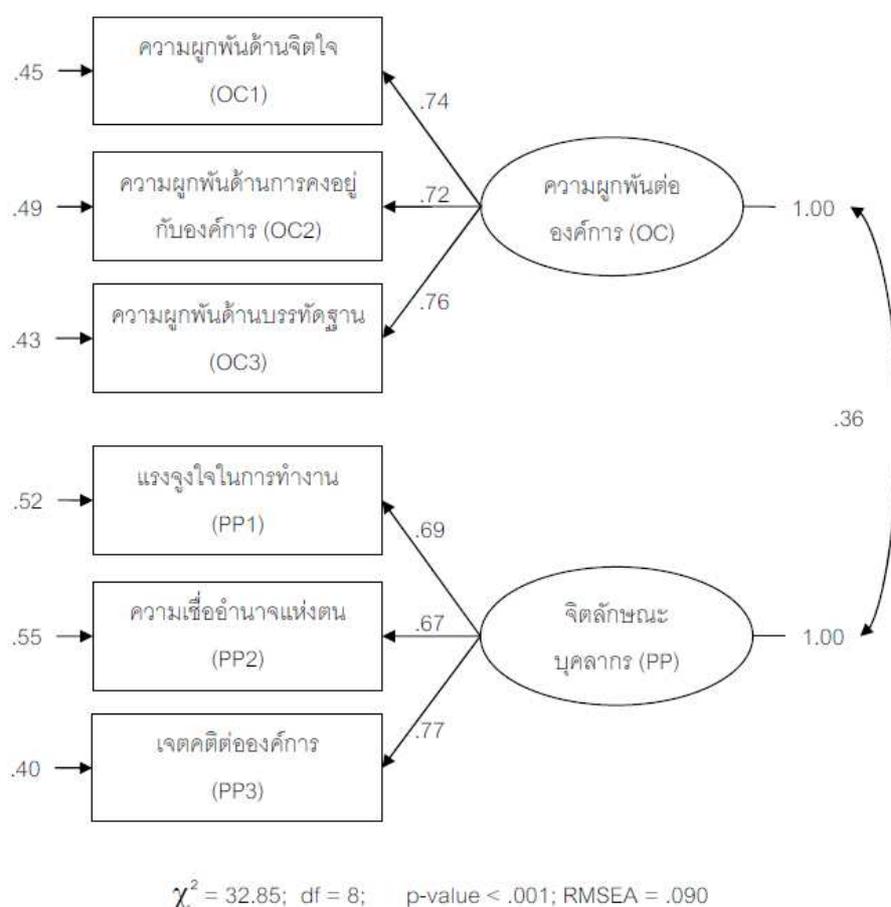


ภาพประกอบ 8 ตัวแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

#### ตัวแบบการวัดของความผูกพันต่อองค์การและจิตลักษณะบุคลากร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์การ (OC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ (OC1) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (OC2) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (OC3) ซึ่งทำให้ผลการวิเคราะห์ตัวแบบดังกล่าว มีค่า  $\chi^2 = 0$  (p-value = 1.000) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์การ (OC) พร้อมกับตัวแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของจิตลักษณะบุคลากร (PP) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน (PP1) ความเชื่ออำนาจแห่งตน (PP2) และเจตคติต่อองค์การ (PP3) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การและตัวแปรจิตลักษณะบุคลากร แสดงดังภาพประกอบ 9 โดยมีค่า  $\chi^2 = 32.85$  ซึ่งไม่ได้สูงมากเกินไป ค่า Model CAIC = 123.24 ซึ่งให้ค่าที่ต่ำกว่า Saturated CAIC = 146.02 อีกทั้ง RMSEA = .090 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ เพราะมีค่าเกินกว่า .08 เพียงเล็กน้อย

แสดงว่าตัวแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การและจิตลักษณะบุคลากร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ (OC) ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ (OC1) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (OC2) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (OC3) มีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (OC3) ให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ( $\lambda = .76$ ) แต่ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (OC2) ให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยสุด ( $\lambda = .72$ ) และพบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านของตัวแปรจิตลักษณะบุคลากร (PP) ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน (PP1) ความเชื่ออำนาจแห่งตน (PP2) และเจตคติต่อองค์การ (PP3) มีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่จิตลักษณะบุคลากรด้านเจตคติต่อองค์การ (PP3) ให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ( $\lambda = .77$ ) แต่จิตลักษณะบุคลากรด้านความเชื่ออำนาจแห่งตน (PP2) ให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยสุด ( $\lambda = .67$ ) ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ความผูกพันด้านจิตใจ (OC1) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (OC2) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (OC3) เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงตัวแปรแฝงตัวเดียวกัน ซึ่งก็คือ ความผูกพันต่อองค์การ (OC) อีกทั้งแรงจูงใจในการทำงาน (PP1) ความเชื่ออำนาจแห่งตน (PP2) และเจตคติต่อองค์การ (PP3) เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงตัวแปรแฝงตัวเดียวกันซึ่งก็คือ จิตลักษณะบุคลากร (PP)

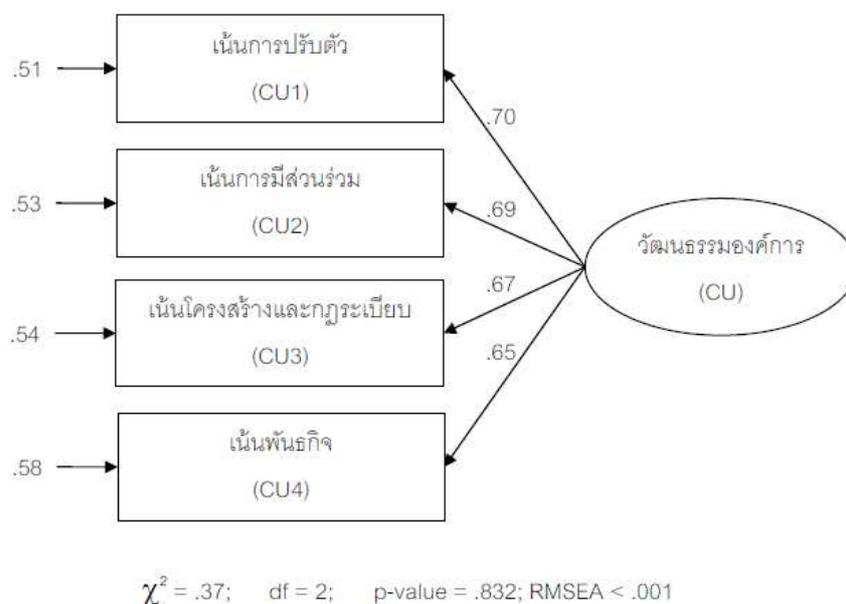


ภาพประกอบ 9 ตัวแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ และจิตลักษณะบุคลิก

### ตัวแบบการวัดของวัฒนธรรมองค์การ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์การ (CU) แสดงดังภาพประกอบ 10 โดยมีค่า  $\chi^2 = .37$  ( $p\text{-value} = .832$ ) และค่า  $RMSEA < .001$  แสดงว่าตัวแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การเน้นการปรับตัว (CU1) วัฒนธรรมองค์การเน้นการมีส่วนร่วม (CU2) วัฒนธรรมองค์การเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (CU3) และวัฒนธรรมองค์การเน้นพันธกิจ (CU4) มีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่วัฒนธรรมองค์การเน้นการปรับตัว (CU1) ให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ( $\lambda = .70$ ) แต่วัฒนธรรมองค์การเน้นพันธกิจ (CU4) ให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ( $\lambda = .65$ ) ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเน้นการปรับตัว (CU1) วัฒนธรรมองค์การเน้นการมีส่วนร่วม (CU2) วัฒนธรรมองค์การเน้นโครงสร้างและ

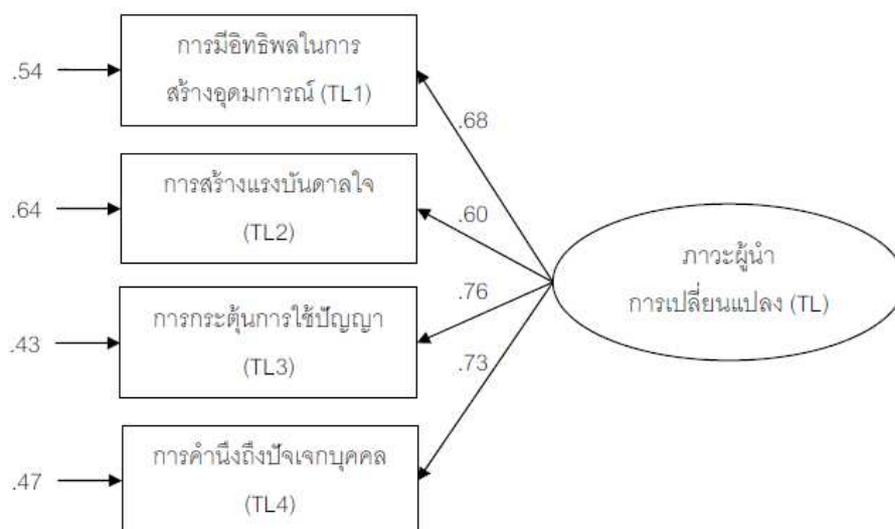
กฎระเบียบ (CU3) และวัฒนธรรมองค์การเน้นพันธกิจ (CU4) เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงตัวแปรแฝงตัวเดียวกันซึ่งก็คือ วัฒนธรรมองค์การ (CU)



ภาพประกอบ 10 ตัวแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ

### ตัวแบบการวัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) แสดงดังภาพประกอบ 11 โดยมีค่า  $\chi^2 = .57$  ( $p\text{-value} = .751$ ) และค่า  $RMSEA < .001$  แสดงว่าตัวแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ (TL1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (TL2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (TL3) และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (TL4) มีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (TL3) ให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ( $\lambda = .76$ ) แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (TL2) ให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ( $\lambda = .60$ ) ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ด้านการมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ (TL1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (TL2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (TL3) และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (TL4) เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงตัวแปรแฝงตัวเดียวกันซึ่งก็คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)



$$\chi^2 = .57; \quad df = 2; \quad p\text{-value} = .751; \quad \text{RMSEA} < .001$$

ภาพประกอบ 11 ตัวแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุ

##### ผลการวิเคราะห์ตัวแบบโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุตามสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการของธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบตามสมมติฐาน โดยทำการทดสอบเส้นทางอิทธิพลเบื้องต้นของตัวแบบที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทำการคำนวณด้วยโปรแกรม LISREL โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์หลายๆ ค่าพร้อมกัน ด้วยวิธีความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) ดังภาพประกอบ 12 สำหรับการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบที่กำหนดขึ้นตามหลักสถิติของภาพประกอบ 12 ปรากฏดังตาราง 12



ตาราง 12 ค่าสถิติความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมติฐาน

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	p-value > .05	p-value < .001	ไม่ผ่านเกณฑ์
$\chi^2/df$	< 3.0	2.455	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< .08	.062	ผ่านเกณฑ์
SRMR	< .05	.043	ผ่านเกณฑ์
CAIC	CAIC <sub>Model</sub> < CAIC <sub>Saturated</sub>	1185.72 < 2440.59	ผ่านเกณฑ์
NNFI	> .90	.91	ผ่านเกณฑ์
CFI	> .90	.92	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 12 พบว่า สถิติทดสอบไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) ให้ค่าที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p-value < .001) โดยเกณฑ์ที่ยอมรับได้ต้องมีค่ามากกว่า .05 ผลการพิจารณาถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์ แต่ค่า  $\chi^2$  ไม่ได้สูงมากเกินไป อีกทั้งค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 2.455 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 3.0 ผลการพิจารณา คือ ผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .062 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .08 แสดงว่าอยู่ในเกณฑ์ดี เช่นเดียวกับค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ .043 ซึ่งเป็นค่าที่เข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถือว่าผ่านเกณฑ์ ค่า Model CAIC = 1185.72 ซึ่งให้ค่าที่ต่ำกว่า Saturated CAIC = 2440.59 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถือว่าผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ (NNFI) มีค่าเท่ากับ .91 ดังนั้น ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่อนข้างดี และค่าดัชนีเปรียบเทียบความสอดคล้อง (CFI) มีค่าเท่ากับ .92 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแบบอิสระ ถือว่าผ่านเกณฑ์ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากค่าสถิติทดสอบไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) เป็นค่าที่มีความไว (Sensitivity) ต่อขนาดตัวอย่าง ยิ่งตัวอย่างมีขนาดใหญ่ ก็จะส่งผลให้ค่าสถิติทดสอบไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น สรุปได้ว่าตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารของธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ผลการตรวจสอบขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่นำมาศึกษาต่อตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ**

เพื่อความชัดเจนในการสรุปอิทธิพลของตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารของธุรกิจ และอิทธิพลระหว่างปัจจัยด้วยกัน จึงทำการพิจารณาอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) ระหว่างแต่ละตัวแปรแฝง ซึ่งตัวแปรต่างๆ สามารถส่งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อกัน รายละเอียดปรากฏดังตาราง 13

ตาราง 13 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารของธุรกิจในเครือข่ายบริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยที่มีอิทธิพล	ตัวแปรภายใน	ตัวแปรภายใน											
		LO			OC			JP			BS		
		DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
CU	$\gamma$	.49**	--	.49**	.26**	.16**	.42**	.17*	.27**	.44**	.16*	.29**	.45**
	SE	.07	--	.07	.08	.05	.06	.07	.05	.06	.06	.05	.06
	t	7.33	--	7.33	3.35	3.38	6.69	2.43	5.25	7.12	2.54	5.69	7.51
TL	$\gamma$	.46**	--	.46**	-.12	.15**	.03	.33**	.13**	.46**	.24**	.21**	.45**
	SE	.06	--	.06	.07	.05	.06	.07	.05	.06	.06	.05	.06
	t	7.04	--	7.04	-1.67	3.24	.45	4.84	2.71	7.37	3.91	4.56	7.58
PP	$\gamma$	.03	--	.03	.37**	.01	.38**	.32**	.14**	.46**	.43**	.07	.50**
	SE	.06	--	.06	.06	.02	.06	.06	.04	.06	.06	.04	.06
	t	.45	--	.45	5.99	.45	5.96	5.18	3.58	7.31	7.01	1.89	8.05
LO	$\beta$	--	--	--	.33**	--	.33**	.26**	.11**	.37**	.46**	.05*	.51**
	SE	--	--	--	.09	--	.09	.09	.04	.09	.09	.03	.09
	t	--	--	--	3.51	--	3.51	2.95	2.83	4.14	5.20	2.09	5.79
OC	$\beta$	--	--	--	--	--	.35**	--	.35**	.16*	--	--	.16*
	SE	--	--	--	--	--	.08	--	.08	.07	--	--	.07
	t	--	--	--	--	--	4.56	--	4.56	2.39	--	--	2.39
R <sup>2</sup>		.45			.38			.76			.81		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $1.96 \leq |t| < 2.576$ )

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $|t| \geq 2.576$ )

จากตาราง 13 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และผลการดำเนินงานขององค์การ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .49 และ .46 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่จิตลักษณะบุคลากร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .03 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรในตัวแบบทั้ง 3 ตัว ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจิตลักษณะบุคลากร สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 45 ( $R^2 = .45$ )

2. ตัวแปรความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ได้รับอิทธิพลรวมเชิงบวกจากปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ จิตลักษณะบุคลากร และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .42 .38 และ .33 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .03 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่จิตลักษณะบุคลากร ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .37 .33 และ .26 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -.12 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .16 และ .15 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยส่งผ่านตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่จิตลักษณะบุคลากร มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .01 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ จิตลักษณะบุคลากร ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ได้ร้อยละ 38 ( $R^2 = .38$ )

3. ตัวแปรผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้รับอิทธิพลรวมเชิงบวกจากปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และจิตลักษณะบุคลากร มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .46 .46 .44 .37 และ .35 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ความผูกพัน

ต่อองค์การของบุคลากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จิตลักษณะบุคลากร และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .35 .33 .32 และ .26 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .17 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์การ จิตลักษณะบุคลากร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .27 .14 และ .13 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยส่งผ่านตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร อีกทั้งความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยส่งผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร แสดงว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จิตลักษณะบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ร้อยละ 76 ( $R^2 = .76$ )

4. ตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์การ ได้รับอิทธิพลรวมเชิงบวกจากปัจจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ จิตลักษณะบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .51 .50 .45 และ .45 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อีกทั้งได้รับอิทธิพลรวมเชิงบวกจากปัจจัยความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .16 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จิตลักษณะบุคลากร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .46 .43 และ .24 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อีกทั้งปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .16 ทั้งคู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .29 และ .21 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยส่งผ่านตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร อีกทั้งความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .05 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยส่งผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร แต่ปัจจัยจิตลักษณะบุคลากร มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .07 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าปัจจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จิตลักษณะบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานขององค์การ ได้ร้อยละ 81 ( $R^2 = .81$ )

## ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) รายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูง ปรากฏดังตาราง 14 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 15 คน โดยผู้บริหารในกลุ่มนี้ เป็นเพศชาย 9 คน และเพศหญิง 6 คน มีอายุตั้งแต่ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 6 คน 46-50 ปี จำนวน 5 คน และ 40-45 ปี จำนวน 4 คน มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 6 คน และปริญญาโท จำนวน 9 คน มีประสบการณ์ในการทำงานในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) 1-5 ปี จำนวน 3 คน 6-10 ปี จำนวน 7 คน และตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป จำนวน 5 คน และมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการองค์การ 6-10 ปี จำนวน 5 คน และตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป จำนวน 10 คน

การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารของธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) โดยใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเป็นแนวคำถามเบื้องต้นในการสัมภาษณ์ พบประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

### 1. สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของการบริหารงานในบริษัท

ผู้บริหารให้ความเห็นว่าโดยรวมธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) มีระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“บริษัทจัดให้มีบุคลากรอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานตามระบบของบริษัท” (ผู้บริหารคนที่ 1)

“จากสถานการณ์ของการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรมสื่อ โดยเฉพาะการมีคู่แข่งเพิ่มขึ้นอย่างมากในตลาดสื่อโทรทัศน์ดิจิทัล (Digital TV) ที่เกินความต้องการของตลาด ขณะที่งบประมาณการใช้จ่ายในการโฆษณาประชาสัมพันธ์โดยรวมลดลง ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของอุตสาหกรรมสื่อซบเซา ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทที่ลดลง จึงทำให้เกิดความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ” (ผู้บริหารคนที่ 5)

“การขายกิจการของธุรกิจในเครือ ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เช่น ความตั้งใจในการทำงาน ความร่วมมือ และความเอาใจใส่ในการทำงาน บุคลากรบางคนเกิดความเบื่อหน่าย มีความเฉื่อยชา และรู้สึกถึงความไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน” (ผู้บริหารคนที่ 14)

สรุปได้ว่า เพื่อให้บริษัทอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมดังกล่าว จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การและมีการขายกิจการของธุรกิจบางส่วนในเครือออกไป เพื่อมุ่งให้ความสำคัญต่อธุรกิจหลัก ทำให้มีอัตราการลาออกของบุคลากร (Turn over Rate) ที่ค่อนข้างสูง

ตาราง 14 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูง สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	9	60.00
1.2 หญิง	6	40.00
2. อายุ		
2.1 40-45 ปี	4	26.67
2.2 46-50 ปี	5	33.33
2.3 ตั้งแต่ 51 ปี ขึ้นไป	6	40.00
3. ระดับการศึกษา		
3.1ปริญญาตรี	6	40.00
3.2ปริญญาโท	9	60.00
4. ประสบการณ์ในการทำงานที่บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)		
4.1 1-5 ปี	3	20.00
4.2 6-10 ปี	7	46.67
4.3 ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป	5	33.33
5. ประสบการณ์ในการบริหารจัดการองค์การ		
5.1 6-10 ปี	5	33.33
5.2 ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป	10	66.67
รวม	15	100

## 2. สภาพปัญหาโดยทั่วไปของบริษัท และแนวทางแก้ไข

ผู้บริหารกล่าวว่า อุปสรรคและปัญหาต่างๆ ในองค์การภาคธุรกิจเป็นสิ่งที่ไม่อาจเลี่ยงได้ แต่บริษัทได้มีการวางแผนวิธีการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเตรียมพร้อมรับมือไว้ล่วงหน้า เพื่อช่วยให้ผลของความเสียหายที่เกิดจากปัญหาเหล่านั้นมีน้อยลงหรือไม่เกิดขึ้น

“การวางแผนที่ดีนั้น ช่วยให้บริษัทสามารถควบคุมผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ซึ่งนำพาบริษัทให้ประสบความสำเร็จได้” (ผู้บริหารคนที่ 2)

“วิธีการแก้ปัญหา ได้แก่ การประเมินสภาพธุรกิจในเรื่องของกำไร ขาดทุน หรือสภาพคล่องทางการเงิน” (ผู้บริหารคนที่ 6)

“บริษัทให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการวิเคราะห์สิ่งที่อาจเป็นปัญหาในการดำเนินงานของบริษัท หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ ทั้งในด้านจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) เพราะผลจากการวิเคราะห์ SWOT จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพื่อให้บริษัทเกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสม” (ผู้บริหารคนที่ 8)

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารได้ให้ความเห็นที่ตรงกันว่า การที่จะแก้ไขปัญหาก็คือการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัทได้นั้น ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การจะต้องมีการวางแผนร่วมกันในระยะยาว (Long range Planning) ที่เป็นการวางแผนในระดับกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อเชื่อมโยงการบริหารและการดำเนินการภายในองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ ปัญหาสำคัญในการดำเนินธุรกิจบันเทิงก็คือ ปัญหาด้านคุณภาพและศักยภาพของบุคลากร

“มีบุคลากรบางคนในบริษัทที่มีความรู้ความสามารถ แต่ขาดความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ ค่านึงแต่สิทธิที่ตนเองพึงได้จากองค์การมากกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบที่พึงปฏิบัติ” (ผู้บริหารคนที่ 11)

“บุคลากรบางคนขาดความเสียสละ ขาดการอุทิศแรงกายแรงใจอย่างจริงจังเพื่อองค์การ ขาดจิตวิญญาณของความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและความจงรักภักดี” (ผู้บริหารคนที่ 12)

“เป็นการยากที่จะคำนวณค่าตอบแทนให้สะท้อนถึงผลลัพธ์ของงานอย่างแท้จริง จึงทำให้ไม่สามารถจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีให้อยู่ทำงานกับบริษัทได้ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะด้านที่จะสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นเลิศ” (ผู้บริหารคนที่ 15)

สรุปได้ว่า ปัญหาด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล จึงเป็นปัญหาที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อการบริหารจัดการบุคลากรที่มีอยู่ให้ปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการใช้ทรัพยากรบุคคลมากเกินไปจนความจำเป็นก็จะส่งผล

กระทบต่อค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก เกิดปัญหาที่ตามมาคือ ปัญหาด้านค่าจ้าง ค่าตอบแทน บริษัทจึงต้องมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร เพราะการจูงใจจะทำให้เกิดแรงหรือพลังในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพมากขึ้น

### 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารของธุรกิจ

ผู้บริหารกล่าวว่า ประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจของบริษัท เกิดจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น หากบุคลากรขาดสมรรถนะหรือมีพฤติกรรมในการทำงานที่ไม่พึงประสงค์ และไม่เกิดผลลัพธ์ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือบริษัทมีต้นทุนในการผลิตสูง จำนวนทางเลือกของลูกค้ามีมากขึ้น และการควบคุมผลการดำเนินงานภายในองค์กรไม่ดีพอ ตลอดจนการสื่อสารภายในองค์กรไม่ชัดเจน ก็จะส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะกระทบต่อการเติบโตทางธุรกิจของบริษัท

“ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารของธุรกิจของบริษัท ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศขององค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กร” (ผู้บริหารคนที่ 3)

“หากบริษัทไม่ให้ความสำคัญในการคัดสรรบุคลากร อาจทำให้ได้บุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถไม่ตรงกับลักษณะงานที่ทำ” (ผู้บริหารคนที่ 7)

“บริษัทมีการวางแผนในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้บุคลากรในทุกระดับ มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อธุรกิจ” (ผู้บริหารคนที่ 9)

“บริษัทมีการส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะความรู้และความสามารถรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น” (ผู้บริหารคนที่ 10)

“บริษัทมีการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำพามanagerในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัท” (ผู้บริหารคนที่ 15)

### 4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท

ผู้บริหารกล่าวว่าสืบเนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบมายังธุรกิจบันเทิง ทำให้บริษัทประสบปัญหาในการควบคุมต้นทุนการประกอบการของบริษัทให้ต่ำสุด เพื่อความอยู่รอดบริษัทจึงได้ดำเนินการปรับเป้าหมายในการประกอบธุรกิจให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อผลการดำเนินงานของบริษัท

“ผู้นำจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีศักยภาพที่แกร่งพอจะนำพาบริษัทให้รอดพ้นจากวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น” (ผู้บริหารคนที่ 1)

เนื่องจากองค์กรภาคธุรกิจ เกิดจากการที่บุคลากรมารวมกลุ่มกัน เพื่อทำกิจกรรมด้านธุรกิจร่วมกัน แล้วตอบสนองความต้องการขององค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ดังนั้น

องค์การจึงเป็นศูนย์รวมของบุคคลและเป็นที่ยอมรับของผลลัพธ์ของงานต่างๆ บริษัทจึงได้มีการจัดแบ่งหน้าที่การทำงาน และมอบอำนาจให้กับบุคลากรรับผิดชอบตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด และประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร รวมถึงมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ

“วัฒนธรรมขององค์การ บรรยากาศการทำงาน จริยธรรมขององค์การ ที่มั่งคั่ง ความผูกพันต่อองค์การ ตลอดจนการสื่อสารภายในองค์การ ต่างเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ” (ผู้บริหารคนที่ 5)

“บริษัทให้ความสำคัญต่อวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์การ บริษัทได้พัฒนาและกำหนดกลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” (ผู้บริหารคนที่ 12)

“บริษัทได้เน้นการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีทักษะและความรู้ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ” (ผู้บริหารคนที่ 13)

“เมื่อมีกลุ่มบุคคลมาอยู่ร่วมกันก็จะเกิดการพึ่งพาอาศัยกัน ในขณะเดียวกันก็จะเกิดความขัดแย้งกัน ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคลในหลากหลายรูปแบบ” (ผู้บริหารคนที่ 14)

“ความผูกพันสามารถใช้ในการพยากรณ์ความตั้งใจจะลาออกจากบริษัทของบุคลากรได้เป็นอย่างดี บริษัทจึงมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และมีกฎระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการให้รางวัลและการลงโทษ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะนำไปสู่การดำเนินงานขององค์การที่มีประสิทธิผลสูงสุด” (ผู้บริหารคนที่ 15)

สรุปได้ว่า เงื่อนไขจากกลุ่มบุคคล จึงมีผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์การให้กับบุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างทุ่มเท และช่วยเหลือบริษัทในทุกด้านเพื่อความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีความรู้สึกทำทนายกับงานที่ได้รับมอบหมาย และใช้ความสามารถในการทำงานมากกว่าบุคลากรที่ไม่เกิดความผูกพันต่อองค์การ

##### 5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า การที่บุคลากรในองค์การจะตั้งใจปฏิบัติงานหรือมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยที่จับต้องได้ที่เป็นรูปธรรม หรือปัจจัยด้านความรู้สึกที่จับต้องไม่ได้ ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารให้ความเห็นตรงกัน คือ ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของบุคลากร

“ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งผลักดันให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะทำงานในบริษัทตลอดไป มีความเต็มใจและพยายามอย่างเต็มที่ที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร” (ผู้บริหารคนที่ 2)

“หากบริษัทสามารถทำให้บุคลากรเกิดความรักความผูกพันหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้ ผลดีที่เกิดขึ้นก็คือ บุคลากรจะทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อองค์กร” (ผู้บริหารคนที่ 5)

นอกจากนี้ ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร ก็ส่งผลอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคลของบุคลากรในบริษัท ผู้บริหารต้องสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรเกิดเจตคติที่ดีต่อบริษัท และเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

“บุคลากรในบริษัทย่อมมีความแตกต่างกันทั้งด้านกายภาพและด้านสังคม โดยบุคลากรล้วนมาจากสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน อีกทั้งยังมีความแตกต่างกันทั้งด้านความคิดอารมณ์และความรู้สึก” (ผู้บริหารคนที่ 6)

“เจตคติต่อบริษัทของบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือและความมั่นคงทางด้านธุรกิจให้เกิดขึ้นกับบริษัท” (ผู้บริหารคนที่ 8)

“การเอาใจใส่ต่อบุคลากร จะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ” (ผู้บริหารคนที่ 12)

“บริษัทมีนโยบายในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร โดยการให้ผลตอบแทนกับบุคลากรที่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเพียงพอ รวมถึงการให้รางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานได้ดีเกินมาตรฐาน” (ผู้บริหารคนที่ 14)

อย่างไรก็ตาม การที่บุคลากรจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารจะต้องไม่ลืมที่จะคำนึงถึงการมอบหมายทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรที่มีสมรรถนะที่เหมาะสม เทคนิคการบริหารจัดการของผู้บริหาร หรือ ภาวะผู้นำ จึงมีส่วนในการกำหนดทิศทางของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะองค์การภาคธุรกิจที่มีการแข่งขันทางการตลาดค่อนข้างสูงนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญมากที่จะช่วยองค์การในการดำเนินงานด้านต่างๆ เพราะสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลเชิงบวกต่อองค์กร

“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ ที่นับว่าสอดคล้องกับยุคปฏิรูปที่การพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง” (ผู้บริหารคนที่ 7)

“ผู้บริหารยุคใหม่ จะต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้และคาดการณ์อนาคตได้อย่างแม่นยำ และมีความชัดเจนในการนำพาบุคลากรสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยศักยภาพอย่างเต็มที่ เพราะ

ผู้บริหารถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน และทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในผลประกอบการทางธุรกิจ” (ผู้บริหารคนที่ 11)

ทั้งนี้ ผู้บริหารกล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านองค์การ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายในการบริหารจัดการองค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงสร้างองค์การ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การ

“วัฒนธรรมองค์การเป็นแนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกัน在公司 และมีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของบุคลากร รวมถึงเป็นสิ่งที่หล่อหลอมให้บุคลากรในองค์การเข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน” (ผู้บริหารคนที่ 14)

“วัฒนธรรมองค์การมีส่วนทำให้บุคลากรในบริษัทอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และช่วยลดความขัดแย้งภายในบริษัท” (ผู้บริหารคนที่ 15)

#### 6. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือ ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยในการพยากรณ์จำนวนปีที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท ซึ่งบุคลากรที่ยังคงทำงานในบริษัทย่อมมีเหตุผลที่แตกต่างกันไป

“บุคลากรต้องการทำงานอยู่ในบริษัท เนื่องจากมีความคิดเห็นตรงกับค่านิยมขององค์การ และวัฒนธรรมองค์การ” (ผู้บริหารคนที่ 1)

“บุคลากรยอมรับในเป้าหมายขององค์การ เห็นด้วยกับสิ่งที่บริษัทกำลังดำเนินการอยู่ และมีความเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มกำลังความสามารถ และเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างเต็มที่ในการทำงานให้กับบริษัท” (ผู้บริหารคนที่ 2)

“ความรู้สึกของบุคลากรที่ต้องการอยู่ปฏิบัติงานกับบริษัท เพราะมีความเชื่อว่า หากลาออกจากบริษัทแล้วจะเกิดความไม่คุ้มค่า โดยเฉพาะถ้าทำงานกับบริษัทมาเป็นเวลานานแล้วลาออกก็จะยิ่งทำให้สูญเสียในสิ่งที่ตนเองได้ลงทุนกับบริษัทในช่วงเวลาที่ผ่านมา เช่น การลงทุนด้านเวลา กำลังกาย สติปัญญา หรือกำลังใจที่ให้กับบริษัท” (ผู้บริหารคนที่ 4)

“บุคลากรคาดหวังผลประโยชน์ที่ได้รับจากบริษัท เช่น ผลประโยชน์หรือสวัสดิการที่จะได้รับการเกษียณอายุ มีตรรกภาพระหว่างผู้ร่วมงาน” (ผู้บริหารคนที่ 6)

“ความรู้สึกของบุคลากรที่ต้องการทำงานอยู่กับบริษัท เนื่องจากมาจากแรงกดดันจากบุคคลรอบข้างและบรรทัดฐานทางสังคม” (ผู้บริหารคนที่ 7)

“เมื่อบุคลากรเข้ามาเป็นสมาชิกของบริษัท ก็มีความรู้สึกว่าจะต้องมีความจงรักภักดีต่อบริษัท” (ผู้บริหารคนที่ 9)

“บุคลากรจะมีความกังวลว่าจะมีผู้อื่นคิดอย่างไรหากตนต้องลาออกจากบริษัท หรือบุคลากรไม่ต้องการออกจากบริษัทเพราะไม่อยากทำให้ผู้บริหารผิดหวัง และกังวลว่าผู้ร่วมงานอาจจะคิดกับตนในทางที่ไม่ดี เพราะบริษัทมีการยอมรับจากสังคมว่าเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงในวงการธุรกิจ และมีมาตรฐานสูง” (ผู้บริหารคนที่ 13)

สรุปได้ว่า บริษัทได้ให้ความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งก่อให้เกิดความสามัคคีรวมใจเป็นหนึ่งเดียว เสริมสร้างความภูมิใจและมีความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ บริษัทได้ให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การเชิดชูยกย่องเป็นตัวอย่างที่ดี และการให้อำนาจการตัดสินใจในระดับที่สูงขึ้น

#### 7. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า จากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ประกอบกับความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้บริษัทต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง เนื่องจากบริษัทใช้ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นหลักในการขับเคลื่อนขององค์กร ที่ต้องมีทักษะและประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความชำนาญซึ่งเป็นทุนความรู้ (Knowledge Capital) บริษัทจึงจำเป็นต้องสร้างค่านิยมขององค์กร (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ดี ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ เพื่อการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

“การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะทำให้มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการทดลองปฏิบัติในสิ่งใหม่ๆ มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต และมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรในบริษัทได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้น แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต” (ผู้บริหารคนที่ 2)

“บริษัทมีการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาร่วมกัน มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรภายในบริษัท ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอกบริษัท เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา” (ผู้บริหารคนที่ 4)

“บริษัทมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น มีบรรยากาศขององค์กรด้านจิตวิทยาที่ปลอดภัย มีการเปิดกว้างต่อทัศนะใหม่ๆ มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ” (ผู้บริหารคนที่ 5)

“สิ่งสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา และมีพฤติกรรมที่กระตุ้นการเรียนรู้ โดยผู้บริหารจะต้องยอม

รับฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการแสดงมุมมองที่หลากหลาย สามารถบริหารเวลาและทรัพยากร และสามารถค้นหาปัญหาและทางออกของปัญหาได้อย่างมีระบบ” (ผู้บริหารคนที่ 9)

“การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องประกอบด้วย การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร ในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์กร” (ผู้บริหารคนที่ 14)

“บริษัทมีการเรียนรู้ที่หลากหลายประเภท เช่น การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ” (ผู้บริหารคนที่ 3)

“สิ่งสำคัญที่จะนำพาบริษัทให้รอดในยุคของข้อมูลข่าวสารได้ คือ การจัดการความรู้” (ผู้บริหารคนที่ 15)

“การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในบริษัท เช่น เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน สามารถช่วยในการบริหารจัดการวิธีการที่จะสามารถเรียนรู้ไปด้วยกันทั่วทั้งบริษัท” (ผู้บริหารคนที่ 11)

“บุคลากรในบริษัทจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ” (ผู้บริหารคนที่ 7)

#### 8. ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)

ผู้บริหารมีความคิดเห็นที่วัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) นั้น มีรูปแบบเฉพาะตัว เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง ปรับตัวได้รวดเร็ว ไม่ยึดติดกฎระเบียบมากนัก ถือเอาผลลัพธ์สุดท้ายของภารกิจเป็นตัวชี้วัด

“บริษัทต้องผลิตผลงานจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นศิลปะสูง จึงต้องอาศัยความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเป็นพื้นฐานในการสร้างสรรค์ผลงาน” (ผู้บริหารคนที่ 2)

“บริษัทมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ยอมรับความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้บุคลากรในบริษัทมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน” (ผู้บริหารคนที่ 11)

“บริษัทมีการสื่อสารที่ชัดเจน มีการกระตุ้นให้เกิดการใช้ความสามารถเฉพาะตนให้เป็นประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย และสามารถถ่ายทอดนโยบายของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม และความเชื่อที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่นต่อไป” (ผู้บริหารคนที่ 13)

#### 9. พฤติกรรมและบทบาทผู้นำของผู้บริหาร

ผู้บริหารมีความคิดเห็นที่ธุรกิจในเครือบริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงมาก ประกอบกับการขยายการลงทุนของบริษัทในธุรกิจโทรทัศน์ดิจิทัล ที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ยิ่งทำให้บริษัทได้รับแรงกดดันจากรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การชะลอตัวทางเศรษฐกิจที่รุนแรง

มากขึ้น การแข่งขันทางการค้า และการเมืองการปกครอง บริษัทจึงต้องพยายามที่จะปรับตัวให้พร้อมที่จะแข่งขันในสภาพแวดล้อมดังกล่าว เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่อยู่ในบริษัทจึงต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างสูง

“การบริหารงานในบริษัท จะมีการใช้อำนาจหรืออิทธิพลด้วยวิธีการที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการใช้อำนาจบังคับ การชักจูงด้วยเหตุผล และการแบ่งปันอำนาจหรือการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งจะมีบุคลากรที่มีการต่อต้านและไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามที่บริษัทต้องการ” (ผู้บริหารคนที่ 8)

“ผู้บริหารต้องมีวิธีการบริหารจัดการ เช่น การเจรจาต่อรองและการให้รางวัล หรือการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ตลอดจนให้ความยุติธรรมกับบุคลากร” (ผู้บริหารคนที่ 3)

“ในกรณีที่เกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ บริษัท ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน้าที่ต่างๆ ภายในบริษัท โดยการสื่อสารพูดคุยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาทบทวนและหาทางแก้ไข” (ผู้บริหารคนที่ 9)

“ผู้บริหารต้องมีความคิดก้าวไกล ในการที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างองค์กร พร้อมทั้งระบบและกลไกที่จะนำความสำเร็จมาสู่บริษัท” (ผู้บริหารคนที่ 14)

“ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากร ที่อาจก่อให้เกิดเป็นความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร” (ผู้บริหารคนที่ 5)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลไปยังความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นการบริหารจัดการระดับสูงที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมในองค์กรเป็นการสร้างแนวความคิดใหม่และนำแนวคิดนั้นสู่การปฏิบัติ ซึ่งบุคลากรที่ทำงานด้วยความมุ่งมั่นและมีความรู้สึกที่ตนเองเกี่ยวพันอย่างแนบแน่นกับบริษัท หรือด้วยความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อบริษัท มักเป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมและผลักดันองค์กรไปข้างหน้า ส่งผลให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อบริษัท

#### 10. จิตลักษณะบุคลากรที่มีส่วนส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า พื้นฐานทางจิตใจของบุคลากรที่มีส่วนส่งเสริมผลการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด คือ เจตคติต่อองค์กร เพราะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้เกิดความผูกพันในการทำงานและความภาคภูมิใจต่อบริษัท และมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานให้กับบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ก่อเกิดเป็นความสามัคคี มีแรงจูงใจ

ที่จะร่วมกันทำงานเป็นที่มาให้บรรลุเป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรในบริษัทในลำดับต้นๆ ไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจในการได้รับการตอบแทนทั้งในรูปของการยกย่องเชิดชูเกียรติ หรือผลตอบแทนในรูปตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน

“บุคลากรสามารถถ่ายทอดเจตคติที่ดีต่อองค์กร ค่านิยมความเชื่อที่เป็นเชิงบวกต่อบริษัทออกไปสู่สังคมภายนอก” (ผู้บริหารคนที่ 9)

“แรงจูงใจในการทำงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรมีแรงกระตุ้นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ” (ผู้บริหารคนที่ 15)

“ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานและความผูกพันหรือความจงรักภักดีของบุคลากรต่อบริษัท ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความตั้งใจอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัท คือ แรงจูงใจในการทำงาน” (ผู้บริหารคนที่ 12)

“บุคลากรที่จะปฏิบัติงานได้ดีนั้น จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีการรับรู้ความสามารถของตน คือ เชื่อว่าตนเองสามารถที่จะเรียนรู้ หรือเชื่อว่าตนเองสามารถที่จะทำงานได้” (ผู้บริหารคนที่ 14)

“บุคลากรต้องมีความสามารถในการควบคุมบังคับตนเองให้กระทำพฤติกรรมตามเป้าหมายที่ตนเองตั้งขึ้น เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน” (ผู้บริหารคนที่ 10)

สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีแรงจูงใจในการทำงาน เจตคติด้านบวกต่อบริษัท และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองนั้น จะเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลำดับถัดไป เมื่อเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรแล้ว ก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เมื่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปโดยเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารของธุรกิจ ในเครือ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ส่วนใหญ่ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในทุกประเด็น ยกเว้น ปัจจัยจิตลักษณะบุคลากร ที่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่าส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่าไม่มีอิทธิพลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ