

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างของตัวแปรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของ
สถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

A STRUCTURAL EQUATION MODEL DEVELOPMENT OF VARIABLES
AFFECTING ORGANIZATION PERFORMANCE OF THAI
AUTO-PART ENTERPRISES



คุณฐิณีพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ.2557

KMITL-2014-AMC-D-011-005

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**A STRUCTURAL EQUATION MODEL DEVELOPMENT OF VARIABLES
AFFECTING ORGANIZATION PERFORMANCE OF THAI
AUTO-PART ENTERPRISES**



**A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY IN
INDUSTRIAL BUSINESS ADMINISTRATION
ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2014

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

KMITL-2014-AMC-D-011-005



COPYRIGHT 2014

ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญตราเห็นนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองคุณวุฒิพนธ์

หัวข้อคุณวุฒิพนธ์

การพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างของตัวแปรที่มีผลต่อผลการดำเนินงาน
ของสถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย
(A STRUCTURAL EQUATION MODEL DEVELOPMENT OF VARIABLES
AFFECTING ORGANIZATION PERFORMANCE OF THAI AUTO-PART
ENTERPRISES)

นักศึกษา

นายสมยศ พุสวัตต์

รหัสประจำตัว

54671156

ปริญญา

ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์

ดร.วรรณ โณ ฟองสุวรรณ

อาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ศรีเมธสุนทร

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิพนธ์	ลายมือชื่อ
รศ.ดร.อำนาจ	แสง โณรี
ดร.วรรณ โณ	ฟองสุวรรณ
ผศ.ดร.อรุสา	บัวตะมะ
ดร.วินัย	ปัญญาจรงค์ศักดิ์
ดร.สุนันทา	เสถียรมาศ

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 21 เมษายน 2557 เวลา 13.00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องบรรยาย RESEARCH CENTER วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
ศูนย์เรียนรวมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ชั้น 2

วิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ศรีเมธสุนทร)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ชนดานการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
วันที่ 22 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2557

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย
นักศึกษา	นายสมยศ พุสวัตต์
รหัสนักศึกษา	54671156
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
พ.ศ.	2557
อาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์	ดร.วรรณ โณ ฟองสุวรรณ
อาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ การพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ และมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมเครื่องหนัง อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมยาง อุตสาหกรรมเหล็ก อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมกระจก อุตสาหกรรมสีและชุบผิว อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและอื่นๆ จึงนับได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของไทย สำหรับวิธีการดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสม ประกอบไปด้วย วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research Method) โดยสอบถาม ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย จำนวน 320 คน เลือกวิธีการการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ทำการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างด้วยวิธี Partial Least Square (PLS) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Method) โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interviews) จากผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้กำหนดนโยบายและ กลยุทธ์ของอุตสาหกรรมขึ้นส่วนยานยนต์ไทย จำนวน 10 ราย เลือกวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทั้ง 3 ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยนวัตกรรมองค์กร มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย ส่วนปัจจัยทักษะการบริหารจะมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกโดยผ่านตัวแปรนวัตกรรมองค์กร และจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานที่นัยสำคัญ $p \leq 0.01$ โดยที่ดัชนีชี้วัดความเที่ยงตรงตัวแบบในภาพรวมสามารถวัดสมการ โครงสร้าง

และสมการมาตรวัด คือ ร้อยละ 53.23 และผลวิจัยเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ ข้อค้นพบจากการศึกษานี้ พบว่า อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย จำเป็นต้องพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะการจูงใจบุคลากร ทักษะการสื่อสาร ทักษะการแก้ไขปัญหาและทักษะด้านการตัดสินใจเพื่อสามารถที่จะยกระดับความเป็นมืออาชีพรองผู้นำ โดยที่ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องวางแผนการสืบทอดตำแหน่งรุ่นต่อไป เพื่อให้ไทยยังคงความสามารถในการแข่งขันที่โดดเด่นในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ สำหรับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ในแต่ละแบบโดยผ่านตัวแปรนวัตกรรมองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมองค์กร จะสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทยต่อไป



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Title	A Structural Equation Model Development of Variables Affecting Organization Performance of Thai Auto-Part Enterprises
Student	Somyos Phoosawad
Student ID Number	54671156
Degree	Doctor of Philosophy
Faculty	Industrial Management
Year	2014
Dissertation Advisor	Dr. Wannoo Fongsuwan
Dissertation Co-Advisor	Assistant Professor Dr. Jirasek Trimetsoontorn

ABSTRACT

This study aims to develop ‘A Structural Equation Model Development of Variables Affecting Organization Performance of Thai Auto-Part Enterprises’. Auto parts manufacturing and supply has a direct relationship with many other sectors; including leather, plastic, rubber, steel and petrochemicals. It also affects electrical and electronic component production as well as glass and body related finishing materials, including paint/surface treatment processes and other petrochemical related materials. With so many components involved in vehicle production, one can easily see why auto manufacturing and its related auto parts industries are so crucial to the Thai economy. Research methodologies used within this study include both quantitative and qualitative research. The quantitative research method was conducted with a survey collected from in-depth interviews of 320 executives and policy makers within the Thai automotive industry. The sampling units were selected using a stratified random sampling scheme. This data was used to test the hypothesized relationships via partial least square (PLS), a form of structural equation modeling. The results provide varying support for the hypotheses defined. Additionally, qualitative research was supported by input from questionnaires from 10 Thai auto industry executives utilizing the purposive sampling approach which focused on questions related to policy and strategy. The results showed that three factors including leadership and organization innovation abilities had a direct and positive affect on Thai auto parts organizational performance but management skills had an indirect but positive effect through organization innovation. These three variables and their quantitative and qualitative research resulted in the hypothesis with a

III

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

significance level of $p \leq 0.01$ and the indicators measured accurately the model for the overall structural equation and measurement equation which is equal to 53.23 percent, the results being consistent with the results of qualitative and quantitative research. Research findings from this study suggest that the Thai auto parts industry must develop skills in various ways including: management skills, personnel motivation management skills, communication skills, problem solving skills and decision making skills in order to raise professional management abilities. Additionally, administrators need succession planning, which is “passing the torch” to the next generation of leaders. For Thailand to continue its remarkable ability to grow and compete, the research findings from this study suggest that the Thai auto parts industry must develop executive management skills through organization innovation techniques which lead to performance increases as well as helping to sustain competitive capability within the Thai auto parts industry.



กิตติกรรมประกาศ

คุณฉันทินันท์เรื่อง “การพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างของตัวแปรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย” ฉบับนี้สำเร็จเสร็จลงได้ด้วยความปรารถนาดีและได้รับการอนุเคราะห์โดยการให้คำชี้แนะให้คำปรึกษา และการถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยการให้ความสนับสนุนและเป็นกำลังใจอย่างดียิ่งจนทำให้งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้เกิดงานวิจัยที่ดีมีคุณภาพ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.วรรณโณ พองสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาและ ผศ.ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้องค์ความรู้ในเรื่องของงานวิจัย ทั้งเนื้อหา กรอบแนวความคิดและทฤษฎี การทบทวนวรรณกรรม ระเบียบงานวิจัย และการลงตีพิมพ์วารสารในต่างประเทศ ที่ทำให้งานวิจัยออกมามีความสมบูรณ์ ปรารถนาฯ และคณะกรรมการสอบป้องกันคุณฉันทินันท์ ได้แก่ รศ.ดร.อำนาจ แสงโนรี ดร.วินัย ปัญญาจรศักดิ์ ดร.สุนันทา เสถียรมาศ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะรูปแบบแนวทางการแก้ไข และการปรับปรุงข้อบกพร่อง และเพิ่มเติมและการจัดการเพื่อให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและสมบูรณ์จนทำให้เกิดประโยชน์ต่ออากรพัฒนาอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทยสืบต่อไป

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของเรื่องมีอรรวมถึงผู้บริหารสถานประกอบการทุกท่านที่ให้ข้อมูลสำหรับงานวิจัยนี้

กำลังใจที่ลึกซึ้งในการดำเนินการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยซึ่งในน้ำใจ ดร.ฉัตรแก้ว ฮาตระกูล ว่าที่ร้อยตรี ดร.เอกชัย ไชยดา ที่ให้คำแนะนำด้านเนื้อหาเกี่ยวกับธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย และคุณภักทรวดี เจริญมี ที่ช่วยในการรวบรวมจัดพิมพ์คุณฉันทินันท์ฉบับนี้

ขอบคุณ คุณวิไลลักษณ์ ชูควร อย่างลึกซึ้งสำหรับความเข้าใจและ กำลังใจที่ดีงาม จนทำให้เกิดการทำงานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในจิตใจที่ดีงาม

สำหรับคุณงามความดีอันใดที่เกิดจากคุณฉันทินันท์เล่มนี้ ข้าพเจ้าขอมอบให้กับ คุณประวดี พุสวัตต์และคุณสมคิด ช่างคิด (บิดา-มารดา) ตลอดจนอาจารย์ที่เคารพทุกท่านที่ได้มอบความรู้และประสบการณ์ที่ดีแก่ข้าพเจ้าด้วยดีตลอดกาล

สมยศ พุสวัตต์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	IX
สารบัญภาพ.....	XI
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	6
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	7
1.4.1 ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	7
1.4.2 ด้านขอบเขตเนื้อหา.....	7
1.4.3 ขอบเขตด้านเวลา.....	7
1.4.4 ขอบเขตด้านพื้นที่.....	7
1.5 ข้อตกลงเบื้องต้น ในการวิจัย.....	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม.....	12
2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์.....	12
2.2 แนวคิดและทฤษฎีผลการดำเนินงานขององค์กร.....	18
2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำองค์กร.....	23
2.3.1 พฤติกรรมผู้นำเชิงปฏิรูป.....	25
2.3.2 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน.....	26
2.4 แนวคิดและทฤษฎีทักษะการบริหาร.....	32

VI

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.5 แนวคิดและทฤษฎีนวัตกรรมองค์กร.....	39
2.6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร.....	59
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	67
สมมติฐานการวิจัย	68
2.7 สรุปการทบทวนวรรณกรรม	68
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	70
3.1 แนวทางในการวิจัย.....	71
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	72
3.2.1 ประชากรเป้าหมาย.....	72
3.2.2 กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	73
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	74
3.3.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	74
3.3.2 แบบสอบถาม.....	75
3.4 มาตรฐานวัดตัวแปรที่ศึกษา.....	76
3.4.1 ตัวอย่างข้อคำถามตามกลุ่มตัวแปร.....	76
3.4.2 การตรวจสอบคุณภาพมาตรวัด.....	79
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	81
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ.....	82
3.6.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	85

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
4.1 ผลความเชื่อมั่นและความเที่ยงของข้อมูล.....	87
4.2 ผลของข้อมูลเชิงพรรณนา.....	93
4.3 การวิเคราะห์และผลจากการศึกษา.....	97
4.4 ผลการทดสอบโมเดลสมการ โครงสร้าง.....	100
4.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	102
4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	105
4.7 สรุป.....	131
บทที่ 5 การวิเคราะห์ อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	132
5.1 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามคำถามวิจัย.....	132
5.2 การนำผลวิจัยและ/หรือ โมเดลที่ได้ ไปประยุกต์ใช้.....	133
5.3 ข้อค้นพบความสัมพันธ์ใหม่ของตัวแปร.....	134
5.4 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามงานวิจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝง.....	134
5.5 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามงานวิจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝง.....	138
5.6 ข้อจำกัดของการวิจัย.....	140
5.7 ข้อเสนอแนะ.....	141
บรรณานุกรม.....	145
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	159
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	170
ภาคผนวก ค ประวัติผู้เขียน.....	176

VIII

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ความหมายของ ผลการดำเนินงานขององค์กร.....	19
2.2	ความหมายของ ภาวะผู้นำ.....	24
2.3	ความหมายของ ทักษะการบริหาร.....	33
2.4	ความหมายของ นวัตกรรมองค์กร.....	42
3.1	แสดงจำนวนสถานประกอบการในแต่ละภูมิภาค.....	72
3.2	การคัดเลือกขนาดตัวอย่างจากโรงงานอุตสาหกรรมในแต่ละภูมิภาคตาม สัดส่วนเทียบกับประชากรทั้งหมดในประเทศไทย.....	74
3.3	ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปรภาวะผู้นำองค์กร.....	76
3.4	ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปรทักษะการบริหาร.....	77
3.5	ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปรนวัตกรรมองค์กร.....	77
3.6	ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กร	78
3.7	การสร้างมาตรวัดตัวแปร.....	79
4.1	ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรผลการดำเนินงานของ องค์กร (Organization Performance).....	88
4.2	ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรภาวะผู้นำองค์กร (Leadership).....	90
4.3	ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรทักษะการบริหาร (Management Skill).....	91
4.4	ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรนวัตกรรมองค์กร (Organization Innovation).....	92
4.5	ข้อมูลของบริษัท.....	94
4.6	โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายการผลิต.....	95
4.7	โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายการตลาดและการขาย.....	95
4.8	โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายบัญชีและการเงิน.....	95
4.9	โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายบุคคล.....	95

IX

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.10	โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายวิจัยและพัฒนา.....	95
4.11	ผู้อำนวยการในการตัดสินใจ.....	96
4.12	คุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	96
4.13	ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของมาตรวัดตัวแปรแฝงมาตรวัดแบบ Reflective.....	98
4.14	ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงจำแนก(Discriminant Validity).....	99
4.15	การหาค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม.....	102
4.16	ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	103
4.17	ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 1.....	107
4.18	ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 2.....	110
4.19	ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 3.....	112
4.20	ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 4.....	115
4.21	ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 5.....	117
4.22	ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 6.....	119
4.23	ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 7.....	121
4.24	สรุปผลการสัมภาษณ์แต่ละประเด็น.....	123
4.25	การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ.....	128

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1	แผนภาพคลัสเตอร์ของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์..... 18
2.2	ภาวะผู้นำ..... 28
2.3	ผลการศึกษา ภาวะผู้นำ การกำหนดเป้าหมายของผู้ประกอบการความเติบโตและ กำไร..... 28
2.4	แบบจำลองการศึกษาทักษะการบริหารต่อประสิทธิภาพการจัดการ..... 36
2.5	โมเดลนวัตกรรม..... 40
2.6	กรอบแนวความคิดในการวิจัยบทบาทของนวัตกรรมในการปรับปรุงผลการ ดำเนินงานของธุรกิจ..... 43
2.7	ผลการศึกษายบทบาทของนวัตกรรมในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจ 43
2.8	กรอบแนวความคิดในการวิจัย..... 46
2.9	รูปแบบการจัดการความรู้..... 46
2.10	สมมติฐานข้อที่ 1..... 60
2.11	สมมติฐานข้อที่ 2 และ สมมติฐานข้อที่ 3..... 62
2.12	สมมติฐานข้อที่ 4 และสมมติฐานข้อที่ 5..... 64
2.13	สมมติฐานข้อที่ 6..... 65
2.14	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในการวิจัย..... 66
2.15	กรอบแนวความคิดในการวิจัย..... 67
3.1	PLS Path Model..... 83
4.1	ตัวแบบจำลองที่ยังไม่ได้ตัดตัวแปร ที่มีค่า Loading ต่ำกว่า 0.707 ออก..... 100
4.2	Final Model ผลการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างที่เหมาะสม..... 101

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ศักยภาพของอุตสาหกรรมรถยนต์โดยรวมของอาเซียนในเวทีโลกนั้น ปัจจุบันมีสัดส่วนไม่มากนัก คือคิดเป็นร้อยละ 3 ของการผลิตรถยนต์ของโลก และเมื่อพิจารณาในกรอบของทวีปนั้น ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (ปี 2550-2552) ทวีปเอเชีย-โอเชียเนีย มีการเพิ่มสัดส่วนการผลิตจากร้อยละ 42 เป็นร้อยละ 51 แสดงให้เห็นว่า มีการให้ความสำคัญต่อทวีปเอเชีย-โอเชียเนีย ในการเป็นฐานการผลิตรถยนต์ของโลก ในขณะที่สัดส่วนการผลิตรถยนต์ของอาเซียนเมื่อเทียบกับทวีปเอเชีย-โอเชียเนียนั้น ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (ปี 2550-2552) กลับมีสัดส่วนการผลิตค่อนข้างคงที่ แสดงให้เห็นว่า การผลิตรถยนต์ของอาเซียนนั้น ส่วนใหญ่เป็นการผลิตเพื่อรองรับการบริโภคภายในภูมิภาค และภายในทวีปเอเชีย-โอเชียเนีย ดังนั้น กรอบการพิจารณาศักยภาพของอุตสาหกรรมยานยนต์อาเซียนนั้น จึงพิจารณาศักยภาพระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนในรายสินค้าประเทศต่างๆ ปัจจุบันภาพรวมของอุตสาหกรรมรถยนต์ในภูมิภาคอาเซียน มีปริมาณการผลิตกว่า 3 ล้านคัน โดยในช่วงปี 2548-2553 มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 9 สำหรับประเทศสมาชิกที่มีการผลิตรถยนต์นั้น มีจำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ เวียดนาม และประเทศไทย โดยเมื่อพิจารณาในด้านสัดส่วนการผลิตรถยนต์โดยรวมนั้น ประเทศไทยมีสัดส่วนการผลิตสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 53 (ปี 2553) รองลงมาคือ อินโดนีเซีย มีสัดส่วนร้อยละ 23 และมาเลเซีย มีสัดส่วน ร้อยละ 18 ตามลำดับ (สถาบันยานยนต์, 2554 : 1)

โดยอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของไทย และเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่น่าจับตามอง เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่และมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมเครื่องหนัง อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมยาง อุตสาหกรรมเหล็ก อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมกระจก อุตสาหกรรมสี และหุบกวี อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและอื่นๆ ดังนั้น ถ้าหากอุตสาหกรรมยานยนต์ขยายตัวย่อมส่งผลให้อุตสาหกรรมอื่นๆ ขยายตามไปด้วย จึงส่งผลให้อุตสาหกรรมยานยนต์กลายเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่รัฐบาลให้ความสนใจอย่างมากจนกระทั่งกลายเป็น หนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายของไทยที่มีศักยภาพในการแข่งขันกับต่างชาติ และสามารถสร้างมูลค่าการผลิตของประเทศให้สูงขึ้น ทำให้รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนอุตสาหกรรมยานยนต์ให้เป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศ โดยมีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ยานยนต์เพื่อกำหนดทิศทางและแนวทางผลักดันให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการผลิตยานยนต์ของเอเชียในปี 2553 หรือที่เรียกว่า “ดีทรอยต์ ออฟเอเชีย” ทั้งนี้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ภายนอกได้
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิธีการที่จะรักษาอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์ให้ต่อเนื่องอย่างยั่งยืนได้นั้นจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในระบบการผลิต ที่มาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิตได้ในอัตราที่สูงขึ้น โดยใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรน้อยลง เพราะการมุ่งหวังให้มีการเติบโตโดยอาศัยการเพิ่มปัจจัยการผลิตเพียงอย่างเดียวอาจไม่ยั่งยืน หรือเป็นไปได้ยาก เนื่องจากปัจจัยการผลิตหรือวัตถุดิบต่างๆ เป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในระบบเศรษฐกิจ รวมทั้งการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพด้วย (สถาบันยานยนต์. 2553 : 1-2) อย่างไรก็ตามจากปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปี 2553 ได้แก่ ปัญหาด้านราคาน้ำมัน ต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น ค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก และปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่ออัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์ให้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้เป้าหมายของรัฐบาลที่จะผลักดันให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการผลิตยานยนต์ของเอเชียยิ่งห่างไกลออกไป จึงทำให้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาทิศทางและผลที่เกิดขึ้นจากปัญหาที่เกิดขึ้นว่าจะส่งผลอย่างไรต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยทั้งในด้านการผลิต การบริโภค การส่งออก และการนำเข้าของไทย (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2553)

ในส่วนของสถาบันยานยนต์ได้มีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนการส่งออก ร่วมกันของภาครัฐและเอกชนมีเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนภาคการส่งออกสินค้า ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งในที่ประชุมนายกรัฐมนตรี (นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร) ให้หน่วยงานต่างๆ ร่วมกันทำงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขข้อปัญหาต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศยุโรปและสหรัฐอเมริกา เพื่อกระตุ้นการส่งออกไทยปีนี้ให้เติบโตตามเป้าที่ตั้งไว้ร้อยละ 15 ที่ประชุมได้จัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการขับเคลื่อนการส่งออก 6 ชุด คือ 1) คณะทำงานสำรวจอุปสรรคค่านกฎหมายและกฎระเบียบ 2) คณะทำงานติดตามสถานการณ์และการขับเคลื่อนการส่งออกไปยังยุโรป และนอกพื้นที่ยุโรป รวมถึงตลาดอาเซียน และเร่งผลักดันการเจรจาเอฟทีเอ ระหว่างอียูกับไทย 3) คณะทำงานดูแลรายกลุ่มอุตสาหกรรม เพื่อให้เข้าใจปัญหาอุปสรรคในการส่งออกเป็นรายอุตสาหกรรม 4) คณะทำงานด้านการค้าและการค้าชายแดน ดูแลการค้ารอบคลุมอาเซียน และให้เกิดฐานการผลิตตามแนวชายแดนและประเทศเพื่อนบ้าน 5) คณะทำงานดูแลตลาดเดิม เพื่อส่งเสริมให้มีความเข้มแข็ง เช่น ตลาดจีน ญี่ปุ่น เกาหลี อเมริกาเหนือ 6) คณะทำงานดูแลตลาดใหม่ เพื่อทำหน้าที่เจาะตลาดใหม่ที่มีศักยภาพ เช่น แอฟริกาใต้ ซิดีและเปรู และกลุ่มประเทศ BRIC เช่น บราซิล รัสเซีย อินเดีย จีน โดยกำหนดวัดแผนการทำงานในระยะยาวด้วยนอกจากนี้ ที่ประชุมยังเห็นชอบให้ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เตรียมปล่อยสินเชื่อเพื่อเสริมสภาพคล่องให้ธุรกิจเอสเอ็มอี 1 แสนล้านบาท และวงเงินที่สามารถดูแลค้าประกันรายได้การส่งออกอีก 4 หมื่นล้านบาท ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทันทีซึ่งจะพิจารณาเงินกู้ได้เดือนกรกฎาคม 2555 (สถาบันยานยนต์. 2555 : ออนไลน์)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั้งนี้ ในส่วนของอุตสาหกรรมรถยนต์ก็ต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์และการแข่งขัน ดังที่ นายสุรพงษ์ ไพสิฐพัฒนพงษ์ โฆษกกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ส.อ.ท.) ได้กล่าวไว้ว่า สถานการณ์การส่งออกไปยังตลาดยุโรป ในช่วง 4 เดือนแรกของปี 2555 พบว่า ภาคการส่งออกรถยนต์ของไทยลดลง ร้อยละ 29 เกิดจากภาคการผลิตของไทยที่ลดลง เนื่องจากปัญหาน้ำท่วมช่วงปลายปี 2554 และบางส่วนเป็นเพราะคำสั่งซื้อรถยนต์ของกลุ่มยุโรป ลดลงอย่างไรก็ตาม ช่วง พฤษภาคม 2555 การผลิตรถยนต์ 8.9 หมื่นคันและส่งออกไปจำนวน 8.5 หมื่นคัน จึงส่งผลให้ภาพรวมการส่งออกรถยนต์ของไทยช่วง 5 เดือนแรกของปี 2555 ติดลบเพียง ร้อยละ 10 จากเดิมที่เคยติดลบร้อยละ 29 ในช่วงเดือนมกราคม ถึงเดือนเมษายน 2555 นอกจากนี้ ยังได้ประเมินว่าการส่งออกรถยนต์ไปยังตลาดยุโรป จะมีสัดส่วนร้อยละ 6.5 หรือคิดเป็นจำนวน 6.5-7 หมื่นคัน จากเป้าหมายการส่งออกทั้งหมด 1 ล้านคัน เดิม โตร้อยละ 16 เทียบกับปีที่ผ่านมา ที่ส่งออก 7.35 แสนคัน ซึ่งจะทำให้ไทยเป็นติดอันดับ 6-7 ของผู้ผลิตรถยนต์ของโลก สำหรับดัชนีความเชื่อมั่นอุตสาหกรรม เดือนมิถุนายน 2555 พบว่า ผู้ผลิตรถยนต์ไทยผลิตได้ 205,600 คัน ซึ่งเป็นยอดการผลิตสูงสุดในรอบ 50 ปี และหากคิดอัตราการผลิตทั้งปี 2,200,000 คัน (สถาบันยานยนต์, 2555)

ในภาคของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์และเครื่องประดับตกแต่งยนต์มีแนวโน้มเติบโต สูงกว่าอุตสาหกรรมยานยนต์ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ และในปัจจุบันผู้ใช้รถยนต์มีแนวโน้มที่จะตกแต่งรถยนต์ของตนมากขึ้น และเนื่องจากยานยนต์ต่างๆ มีราคาสูง ผู้บริโภคจึงหันมาให้ความสนใจกับการตกแต่งซ่อมแซมรถยนต์ใช้แล้วมากกว่าซื้อรถใหม่ ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการในอุตสาหกรรมรถยนต์ ขึ้นอยู่กับรสนิยมของผู้บริโภคเป็นสำคัญ แม้ว่ารายได้จากการขายรถยนต์ให้แก่บริษัทจกัคและบริษัทเช่าจะมีมูลค่าสูง แต่แหล่งรายได้ที่สำคัญที่สุดมาจากการขายให้แก่ผู้บริโภคทั่วไปสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์นั้น สิ่งสำคัญที่มีผลต่อยอดจำหน่ายคือ อายุการใช้งานของรถยนต์ที่ใช้ชิ้นส่วนนั้นๆ เนื่องจากอะไหล่รถยนต์เป็นสินค้าที่ใช้ร่วมกับรถยนต์ (Complement Product) เมื่อรถยนต์มีอายุการใช้งานมากจะยังมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนอะไหล่ทดแทนชิ้นส่วนที่เสื่อมอายุการใช้งานไป อย่างไรก็ตาม พัฒนาการด้านเทคโนโลยี ทำให้อายุการใช้งานของอะไหล่รถยนต์ยืนยาวขึ้น ส่งผลให้อุปสงค์อะไหล่รถยนต์เพื่อการทดแทน มีน้อยลง ยานยนต์ 1 คัน ประกอบด้วยชิ้นส่วน 20,000-30,000 ชิ้น ซึ่งโดยทั่วไปแม้บริษัทขนาดใหญ่ก็ไม่สามารถผลิตทุกชิ้นส่วนได้ด้วยตนเอง การแบ่งงานกันทำและการจ้างผลิตจึงเป็นรูปแบบปกติที่เกิดขึ้น ชิ้นส่วนยานยนต์รวมถึงวัสดุอุปกรณ์หลักที่ใช้ในการประกอบยานยนต์แบ่งได้เป็น 3 กลุ่มหลักคือ ชิ้นส่วนที่เป็นเหล็กคือ เครื่องยนต์ ตัวถังรถยนต์ เป็นต้น ชิ้นส่วนอุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ และชิ้นส่วนอื่นๆ ได้แก่ ยางพลาสติก กระจก ฯลฯ อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนได้ถูกกำหนดจากภาครัฐให้เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา

ภาคอุตสาหกรรมและการส่งออกของไทย (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2553)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุตสาหกรรมยานยนต์และอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์นับเป็นอุตสาหกรรมที่มีการพัฒนาเคียงคู่กันมาตลอดระยะเวลากว่า 40 ปี ที่ผ่านมา ทั้งนี้ในอดีตกฎเกณฑ์ที่ทางการบังคับให้โรงงานรถยนต์ต้องใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตภายในประเทศ (Local Contents) ในสัดส่วนที่กำหนดได้เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้มีการพัฒนาผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ภายในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ผลิตชิ้นส่วนเพื่อป้อนโรงงานรถยนต์โดยตรง (Original Equipment Manufacturers : OEM) โดยได้มีการนำเทคโนโลยีจากต่างประเทศเข้ามาดำเนินการผลิต ทั้งนี้เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานรถยนต์แต่ละรุ่นที่บริษัทแม่จะเป็นผู้กำหนดประเภทของการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มี 2 รูปแบบคือ 1) ผู้ผลิตชิ้นส่วน (Original Equipment Manufacturer : OEM) โดยปกติแล้ว ผู้ผลิตยานยนต์รายใหญ่จะทำการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เองเพียงเล็กน้อย แต่จะไม่ผลิตชิ้นส่วนทุกๆ ชิ้นซึ่งเป็นส่วนประกอบของยานยนต์ ดังนั้น จึงมีผู้ผลิตอีกกลุ่มหนึ่งที่ทำกรผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ต่างๆ เช่น เบาะ ประตู ฝากรถยนต์ เข็มขัดนิรภัยและอื่นๆ เพื่อประกอบเป็นรถใหม่และ 2) การผลิตและจัดจำหน่ายชิ้นส่วนทดแทน ชิ้นส่วนประกอบรถยนต์เพื่อทดแทนชิ้นส่วนที่ชำรุด ซึ่งผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภทผู้ผลิตชิ้นส่วนเพื่อป้อนโรงงานรถยนต์โดยตรงเหล่านี้ จะประกอบไปด้วยกลุ่มที่เรียกว่า First-tier Suppliers ซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนป้อนโรงงานรถยนต์โดยตรงและกลุ่มที่เป็นระดับ Second-tier Suppliers ลงไป ซึ่งจะรับช่วงการผลิตเพื่อป้อนชิ้นส่วนบางประเภทให้กลุ่มแรกอีกทอดหนึ่ง (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2553)

อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทยต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากประเทศคู่แข่งที่มีความได้เปรียบด้านต้นทุนที่อยู่ในระดับต่ำกว่าอย่าง จีน อินเดีย เวียดนาม และ อินโดนีเซีย เข้ามาชิงส่วนแบ่งตลาด จนทำให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยมีความจำเป็นต้องทำการปรับตัวโดยเน้นการเสริมสร้างศักยภาพ โดยการสร้างเครือข่ายธุรกิจและการนำนวัตกรรมมาใช้ทั้งด้านการออกแบบและพัฒนา และขบวนการผลิตได้โดยการยกระดับคุณภาพการผลิต ตลอดจนลดการสูญเสียจากการผลิตด้วยการยกระดับเทคโนโลยีการผลิต ประเทศไทยต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับขององค์กรให้มีความรู้ความสามารถที่สามารถสนองต่อความต้องการของภาคอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ทั้งนี้เพื่อเป็นเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ให้สามารถเติบโตต่อไปได้ในระยะยาว (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2553)

จากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศจีนของ (Spencer Stuart, 2009 : 6) พบว่า ผู้นำอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศจีนจำเป็นต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมของจีน ผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมของบริษัท โดยที่ยังคงตระหนักถึงและเคารพในวัฒนธรรมของท้องถิ่น และความต้องการของลูกค้าที่ไม่ซ้ำกันในท้องถิ่นนั้นๆ ซัพพลายเออร์และพนักงานในบริษัท รวมถึงผู้บริหารระดับสูง จำเป็นต้องมี "ความสมดุลระหว่างผู้ประกอบการและกระบวนการขององค์กร" เป็นหนึ่งในสิ่งที่ยากที่สุดเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการบริหาร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุตสาหกรรมยานยนต์ หากขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปจะทำให้บริษัทนั้นๆ ไม่สามารถที่จะเติบโตไปได้ ในอนาคต

พร้อมกันนี้ได้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสถาบันยานยนต์แห่งประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การบริหารธุรกิจยานยนต์ประสบความสำเร็จ คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนนโยบายลงไปสู่การปฏิบัติ โดยที่ปัจจัยภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีทุกองค์ประกอบไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ สำหรับในประเทศไทยส่วนมากจะเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่วนธุรกิจขนาดใหญ่จะจ้างผู้บริหารชาวต่างชาติมาบริหาร ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นเครือข่ายบริษัทต่างชาติ และบริษัทต่างชาติเป็นผู้กำหนดนโยบายการผลิตและการตลาด ทำให้อนาคตของอุตสาหกรรมขึ้นอยู่กับการลงทุนจากต่างประเทศเป็นหลัก และสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ (ดร.ฉัตรแก้ว ฮาตระกูล, 2555) ผู้อำนวยการฝ่ายโรงงาน บริษัท ไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด กล่าวว่า ในปัจจุบันนี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารธุรกิจยานยนต์ คือ ผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร จะเน้นการนำองค์กร มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ร่วม นำการเปลี่ยนแปลงด้วยวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน เป็นต้น สำหรับปัญหาของภาวะผู้นำในสถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ จะพบว่า เกิดจากปัญหาภาวะผู้นำของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง เนื่องจากเป็นธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์ส่วนมาก เจ้าของจะเป็นผู้บริหารเอง ทำให้ยังขาดความรู้และความเข้าใจ และการนำเอานวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในสถานประกอบการ ประกอบกับจำนวนเงินทุนค่อนข้างน้อย การคัดเลือกคนที่มาเป็นผู้บริหารก็จะมีตัวเลือกไม่มาก บางแห่งบริหารแบบครอบครัว ส่วนธุรกิจขนาดใหญ่จะไม่พบปัญหาภาวะผู้นำมากนัก เนื่องจากมีโอกาสในการเลือกผู้บริหารและมีจำนวนงบประมาณที่เพียงพอสามารถจ้างผู้ที่เป็นมืออาชีพมาบริหารธุรกิจยานยนต์ได้ อย่างไรก็ตาม เป็นผู้นำขององค์กรมีการสร้างระบบการทำงานที่จะช่วยให้คนที่ทำงานส่งเสริมการเรียนรู้ โดยทีมงานที่มีประสบการณ์น้อยและช่วยให้มีประสบการณ์มากขึ้นในการทำงานของพนักงานในองค์กร

และอย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องสามารถพัฒนามาตรฐาน (Standardization) สินค้ายานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ในอนาคตมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ ทั้งมาตรฐานความปลอดภัยของผู้ใช้รถใช้ถนน มาตรฐานสิ่งแวดล้อม ดังนั้นอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับมาตรฐานและเทคโนโลยีการผลิตมากยิ่งขึ้น และมีความเป็นไปได้สูงมากในด้านการนำเครื่องจักรการผลิตที่มีเทคโนโลยีระดับสูงเข้ามาใช้แทนที่แรงงานการผลิตมากยิ่งขึ้น เช่น ระบบการผลิตแบบอัตโนมัติ (Automotive Production System) รวมถึงเทคโนโลยีการผลิตผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีด้านเครื่องกลและอิเล็กทรอนิกส์ (Mechatronics) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มคุณภาพและขยายปริมาณการผลิตให้สูงขึ้น (ฉัตรแก้ว ฮาตระกูล, 2555 : 6) ในอนาคตผู้บริหารอุตสาหกรรมเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยานยนต์จำเป็นต้องมีทักษะด้านเทคโนโลยีในการผลิตขั้นสูงและซับซ้อนมากขึ้น ตลอดจนความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มศักยภาพในการที่จะแข่งขันกับต่างประเทศได้

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่เชื่อมต่อกับหลายๆ อุตสาหกรรม และภาครัฐให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมขึ้นส่วนยานยนต์ไทย อีกทั้งยังเป็นการพัฒนารูปแบบจำลองทางด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและยังต้องการที่เตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการธุรกิจในการที่จะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างองค์กรอุตสาหกรรมสำหรับการพัฒนาการเชื่อมโยงระดับท้องถิ่น เพื่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ควบคู่ไปกับแผนกิจกรรมกลยุทธ์อื่นๆ ของภาครัฐและภาคเอกชนต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 การพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย มีลักษณะอย่างไรและมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

1.2.2 ตัวแปรใดบ้างที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อการพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย

1.3.2 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของการพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทยที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.3.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

1.4.1 ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงในสถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย จำนวน 2,635 ราย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงในสถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย จำนวน 320 คน

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้มีแนวคิดและทฤษฎีที่ศึกษาประกอบไปด้วย ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์ แนวคิดและทฤษฎีผลการดำเนินงานขององค์กร แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำองค์กร แนวคิดและทฤษฎีทักษะทางการบริหาร แนวคิดและทฤษฎีนวัตกรรมองค์กร

1.4.3 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยนี้ทำการศึกษาโดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ขั้นตอนที่ 2 เก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยจัดรวบรวมส่งแบบสอบถามถึงผู้บริหารระดับสูงในสถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย โดยผู้วิจัยและทีมงานดำเนินการส่งด้วยตนเอง ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยและทีมงานดำเนินการติดตามรับแบบสอบถามเพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปผล โดยใช้เวลาในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์-มิถุนายน 2556 ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกมาทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในสถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย จำนวน 10 ท่านด้วยตนเองเพื่อนำมาวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์เชิงลึกตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน-ธันวาคม 2556

1.4.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

สถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย

1.5 ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาประชากรเฉพาะผู้บริหารระดับสูงในสถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ส่งเสริมการพัฒนาการเชื่อมโยงโดยมาตรฐานนโยบายของรัฐที่เหมาะสม โดยเฉพาะในด้านการเชื่อมโยงทางเทคโนโลยี การร่วมพัฒนาและความร่วมมือในรูปแบบที่นำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

1.6.2 เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาสถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านภาวะผู้นำ ทักษะการบริหารและนวัตกรรมองค์กร เพื่อเตรียมพร้อมในการเข้าสู่การแข่งขันในระดับสากล

1.6.3 เพื่อกระตุ้นนักวิชาการ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการและผู้เกี่ยวข้องให้เห็นความสำคัญทางด้านภาวะผู้นำ ทักษะการบริหาร และนวัตกรรมองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ภายในประเทศ

1.6.4 เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพด้านทักษะการบริหาร และการพัฒนานวัตกรรม การบริหารจัดการ การผลิตของสถาบันยานยนต์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย และเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับภาคอุตสาหกรรมในการจัดการศึกษาด้านอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1.7.1 ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้ที่กำหนดนโยบายและกลยุทธ์หลักในองค์กร จะอยู่ในตำแหน่ง ประธานกรรมการ รองประธานอาวุโส ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการทั่วไปในประเทศไทย

1.7.2 ผลการดำเนินงานของสถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร แล้วนำมาปรับปรุงเพื่อสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยวัดจากมุมมอง 4 ด้านประกอบไปด้วย รายได้ของกิจการ กำไร ความเติบโตและความพึงพอใจของพนักงาน

1.7.2.1 การคงอยู่ของพนักงาน หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานโดยเน้นการสร้างเสริมความสามารถของพนักงานและระบบงาน โดยที่พนักงานในองค์กรมีเป้าหมายในการทำงาน เน้นการเอาใจใส่ต่องาน อัตราการขาด การลาและการลาออกของพนักงานลดลงส่งผลให้ผลผลิตในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.7.2.2 กำไรเพิ่ม หมายถึง การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของกิจการ โดยเทียบกับปีที่ผ่านมา ซึ่งสามารถคิดได้จาก กำไรหลังหักภาษี กำไรสุทธิ

1.7.2.3 ความเติบโตของกิจการ หมายถึง กิจการได้เพิ่มทุนหรือขยายฐานการผลิตเพิ่มจำนวนลูกค้า ฐานการตลาดตลอดจนส่วนแบ่งการตลาดโดยรวม

1.7.2.4 รายได้เพิ่มขึ้น หมายถึง การเปรียบเทียบรายได้ของกิจการ โดยเทียบกับปีที่ผ่านมา ซึ่งสามารถดูจากยอดขายสินค้าและมูลค่าของสินค้า

1.7.3 ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตามเพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใดๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ประกอบไปด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ 2) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป

1.7.3.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง ทักษะของผู้นำที่มุ่งให้ผลตอบแทนแก่พนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับงานที่ทำไป จึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์การในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นที่พอใจตามหน้าที่ทางการบริหาร

1.7.3.2 ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป หมายถึง ทักษะของผู้นำที่มุ่งเน้นการนำองค์การ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ร่วม นำการเปลี่ยนแปลงด้วยวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การ พร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน

1.7.3.3 ผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยมุ่งให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างการทำงานของพนักงานและผู้บริหาร สามารถจูงใจให้พนักงานทำด้วยความเต็มใจ เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน อีกทั้งยังเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานในองค์กร โดยมุ่งให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

1.7.4 ทักษะการบริหาร หมายถึง เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เฉพาะด้านในขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และประกอบไปด้วยทักษะการบริหารไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะทางด้านการสื่อสาร 2) ทักษะทางด้านการจูงใจ 3) ทักษะทางด้านการตัดสินใจ และ 4) ทักษะในการแก้ไขปัญหา

1.7.4.1 ทักษะทางด้านการสื่อสาร หมายถึง เป็นความสามารถในการใช้ทักษะเกี่ยวกับการสื่อสารกับภายในและการสื่อสารภายนอก การสื่อสารในระดับบนและการสื่อสารระดับล่าง นักการทูตในการเจรจาและต่อรอง การพูดคล่องและไพเราะ

1.7.4.2 ทักษะทางด้านการจูงใจ หมายถึง เป็นความสามารถในการใช้ทักษะเกี่ยวข้องกับ ความสามารถในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น เข้าใจ จูงใจ บุคคลอื่น ได้ มีความชำนาญ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการติดต่อ ประสานสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม

1.7.4.3 ทักษะทางการตัดสินใจ หมายถึง เป็นความสามารถในการใช้ทักษะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ โดยสามารถเข้าใจนโยบาย นำนโยบายและอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายมาทำการวางแผน จัดหน่วยงาน จัดบุคลากร สั่งงาน

1.7.4.4 ทักษะในการแก้ไขปัญหา หมายถึง เป็นความสามารถในการใช้ทักษะ ในการแก้ไขปัญหา ติดตาม ประสานงาน ควบคุม รายงาน และควบคุมค่าใช้จ่าย อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7.5 นวัตกรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ ประสบการณ์ทางกลยุทธ์ในองค์กร

1.7.6 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งปฏิบัติสืบทอดกันมาในองค์กร โดยผ่านทางทัศนคติและค่านิยม วิธีการปฏิบัติของคนในองค์กร

1.7.7 การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงาน การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ การประยุกต์ใช้ความรู้และการเรียนรู้จากการใช้ความรู้ มาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด

1.7.8 กลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในวางแผนการปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ โดยที่การกำหนดกลยุทธ์ นั้น ประกอบไปด้วย กลยุทธ์บริษัท เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กร กลยุทธ์การแข่งขัน จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่งและระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น และกลยุทธ์เชิงเทคนิค เป็นวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนกงาน ตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ในด้านเทคนิค การผลิต การตลาด ทรัพยากรบุคคลและการเงิน เป็นต้น

1.7.9 สถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย หมายถึง โรงงานผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier1, Tier2 และ Tier3

1.7.9.1 ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับ 1 (Tier1) หมายถึง เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภทอุปกรณ์ป้อนโรงงานประกอบรถยนต์โดยตรง ซึ่งบริษัทจะต้องมีความสามารถทางเทคโนโลยีในการผลิตชิ้นส่วนตามมาตรฐานที่ผู้ประกอบรถยนต์กำหนด

1.7.9.2 ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับ 2 (Tier2) หมายถึง เป็นการผลิตชิ้นส่วนย่อย (individual parts) เพื่อป้อนผู้ผลิตในลำดับ 1 อีกต่อหนึ่ง โดยจะได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากผู้ผลิตชิ้นส่วน ลำดับ 1

1.7.9.3 ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับ 3 (Tier3) หมายถึง ผลิตวัตถุดิบป้อนผู้ผลิตลำดับ 1 หรือ 2 อีกต่อหนึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.7.10 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง ขนาดของกิจการ โดยงานวิจัยครั้งนี้ได้ใช้ เกณฑ์ที่จำแนกกิจการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) คือ โดยใช้เกณฑ์จาก จำนวนการจ้างงาน ดังนี้ อุตสาหกรรมการผลิต : วิสาหกิจขนาดกลางไม่เกิน 200 คน วิสาหกิจขนาดเล็กไม่เกิน 50 คน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และได้ทำการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว เพื่อกำหนดและสร้างเป็นกรอบแนวคิดของผู้วิจัย โดยแบ่งการทบทวนวรรณกรรมออกเป็น 7 ส่วน คือ 1) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์ 2) แนวคิดและทฤษฎีผลการดำเนินงานขององค์กร 3) แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำองค์กร 4) แนวคิดและทฤษฎีทักษะทางการบริหาร 5) แนวคิดและทฤษฎีนวัตกรรมองค์กร 6) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 7) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และ 8) สรุปการทบทวนวรรณกรรม

2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์

ปัจจุบันภาคอุตสาหกรรมมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยสัดส่วนมูลค่าผลผลิตอุตสาหกรรมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศและมูลค่าการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมต่อมูลค่าการส่งออกรวม มีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เทคโนโลยีระดับกลางและสูง อย่างไรก็ตาม ยังต้องมีการพึ่งพาการนำเข้า ชิ้นส่วน องค์กรประกอบ และเทคโนโลยีจากต่างประเทศในสัดส่วนที่สูงเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าการผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมนี้ ยังต้องอาศัยความได้เปรียบ โดยเปรียบเทียบจากขั้นตอนการใช้แรงงาน ไร้ฝีมือค่าแรงต่ำและทุนเป็นหลัก อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน นับเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน จากข้อมูลของ (ศูนย์สารสนเทศและเทคโนโลยี สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2552) พบว่าในปี 2550 อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนมีจำนวนผู้ประกอบการทั้งสิ้น 9,506 ราย โดยเป็นผู้ประกอบการ SMEs จำนวน 9,300 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 97.83 ในส่วนของการจ้างงาน SMEs อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนมีการจ้างงานถึง 96,335 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 34.72 ของการจ้างงานรวมในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน โดย สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2554 : ก 19) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ ในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาจะมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจในเกณฑ์สูง ประชากรมีรายได้เพิ่มขึ้นและกลุ่มชนชั้นกลาง ซึ่งเป็นกลุ่มตลาดที่สำคัญจะมีขนาดใหญ่ขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะกลุ่มประเทศ BRIC คือ บราซิล รัสเซีย อินเดีย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และจีน ซึ่งเป็นฐานการผลิตยานยนต์ที่สำคัญของโลกและเป็นประเทศที่มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจสูง แนวโน้มความต้องการยานยนต์จะแบ่งเป็น 2 กลุ่มหลักๆ คือ

1) ตลาดประเทศพัฒนาแล้ว จะต้องการยานยนต์ที่มีความหรูหรา คุณภาพสูง และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น กลุ่มประเทศยุโรป และกลุ่มประเทศ BRIC (บราซิล รัสเซีย อินเดีย จีน)

2) ตลาดประเทศกำลังพัฒนา จะต้องการยานยนต์ราคาถูก ค่าบำรุงรักษาต่ำ คุณภาพสมราคา เช่น กลุ่มประเทศแอฟริกา กลุ่มประเทศมุสลิมเทคโนโลยีด้านยานยนต์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตามความต้องการยานยนต์ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ โดยเฉพาะความต้องการยานยนต์ที่สอดคล้องกับกระแสการรักษาสุขภาพแวดล้อมและการประหยัดพลังงานเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการเลือกบริโภค ดังจะเห็นได้ชัดในกลุ่มประเทศยุโรปที่มีการลดระดับความนิยมลงในรถยนต์หรูราคาใหญ่ และให้ความสำคัญกับการใช้รถยนต์ที่เหมาะสมกับการใช้ชีวิตมากขึ้น เช่น การใช้รถยนต์ขนาดเล็กที่ประหยัดพลังงานและค่าบำรุงรักษาที่ต่ำ เพื่อการเดินทางในเขตเมือง เป็นต้น จากความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของโลกต้องพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง และผลจากการใช้เทคโนโลยีระดับสูงผนวกเข้ากับยานยนต์เพิ่มมากขึ้น ทำให้กระบวนการผลิตต้องเพิ่มการใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยีระดับสูงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และแรงงานฝีมือในอุตสาหกรรมจำเป็นต้องมีความรู้หลากหลายสาขา และปรับตัวจากทักษะการประกอบเปลี่ยนเป็นทักษะการควบคุมเครื่องจักรระดับสูงมากยิ่งขึ้น และเพื่อการบริหารจัดการต้นทุนการผลิตและการพัฒนาสินค้าจะทำให้บริษัทผู้ผลิตรถยนต์เกิดการรวบรวมกิจการและจะพัฒนายานยนต์ในลักษณะแผนงานระดับโลกการเพิ่มขึ้นของอุปสงค์ (High-volume Global Platform) เพื่อใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะทำให้มีจำนวนฐานการผลิตลดลงและกระจุกตัว ซึ่งภายใน 10 ปีข้างหน้า ทวีปเอเชียจะยังเป็นศูนย์กลางที่สำคัญในการผลิตยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของโลก โดยเฉพาะประเทศจีนและอินเดียที่มีแรงงานและต้นทุนการผลิตต่ำ และมีความต้องการสินค้ายานยนต์ภายในประเทศสูง และหลังจาก 10 ปีนี้ กลุ่มประเทศแอฟริกาจะมีความโดดเด่นมากขึ้นในฐานะประเทศกำลังพัฒนาที่มีปริมาณแรงงานมากและต้นทุนการผลิตต่ำ

ประเทศไทยมีการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์มานานกว่า 40 ปี และได้รับการยอมรับให้เป็นประเทศฐานการผลิตที่มีคุณภาพ ทั้งยังเป็นฐานการผลิตยานยนต์ที่สำคัญของภูมิภาคอาเซียน และเป็นประเทศฐานการผลิตรถปิกอัพไม่เกิน 1 ตันเป็นอันดับ 1 ของโลก เพื่อรักษาศักยภาพในการแข่งขันและสร้างจุดยืนที่มั่นคงของประเทศไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของโลก ได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ไว้ดังนี้ “ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์แห่งเอเชียสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในประเทศโดยมีอุตสาหกรรมชิ้นส่วนที่มีความเข้มแข็ง” โดยผู้ประกอบการในประเทศไทยจะต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองให้ทันกับเทคโนโลยีและความต้องการของผู้บริโภคในตลาดโลกที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เปลี่ยนแปลงไปเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าของประเทศไทยให้มากที่สุด เพื่อรักษาจุดยืนของประเทศไทยในการเป็นประเทศฐานการผลิตหลักของเอเชียแปซิฟิก แนวโน้มของการพัฒนาสินค้ายานยนต์นั้น ประเทศไทยจะต้องมุ่งเน้นไปที่สินค้าหลัก 4 ชนิด คือ รถปิกอัพไม่เกิน 1 ตัน รถยนต์นั่งขนาดเล็กรุ่นคุณภาพสูง รถจักรยานยนต์ และอะไหล่และชิ้นส่วนตกแต่ง โดยประเทศไทยควรขยายบทบาทจากการเป็นฐานการประกอบยานยนต์ไปสู่การมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาชิ้นส่วนยานยนต์และระบบสำเร็จรูปที่สำคัญสำหรับยานยนต์ในอนาคต คือ รถไฮบริด รถไฟฟ้า และรถยนต์พลังไฮโดรเจน (Fuel Cell) อีกด้วย ซึ่งระบบและอุปกรณ์ของยานยนต์ในอนาคตเหล่านี้จะมีบทบาทในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ในอนาคตเป็นอย่างมาก ประเทศไทยควรส่งเสริมให้เกิดการลงทุนจากบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนระดับโลกให้สร้างฐานการผลิตอุปกรณ์ และระบบที่สำคัญในประเทศไทย และมุ่งให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ผู้ประกอบการไทยเพื่อสร้างฐานความรู้ด้านเทคโนโลยียานยนต์ในประเทศไทย (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554 : ก 20)

แนวทางในการพัฒนาให้ประเทศไทยสามารถก้าวเข้าสู่การเป็นฐานการผลิตแห่งเอเชียได้นั้นจะประกอบด้วย 4 แนวทางหลัก โดยจะมีการวางแนวทางการพัฒนาที่ครอบคลุมทั้งกับผู้ประกอบการรายใหญ่และรายย่อย และมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ยกกระดับฝีมือแรงงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตและรองรับเทคโนโลยีในอนาคต ปัจจุบันอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ขาดแรงงานประมาณ 100,000 คน และประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะขาดแคลนแรงงานฝีมือมากยิ่งขึ้นในอนาคต เพื่อคงไว้ซึ่งขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จำเป็นต้องมีการยกระดับฝีมือแรงงานในทุกแขนง เพื่อยกระดับความสามารถในการผลิต และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระดับโลก นอกจากนี้การเร่งพัฒนาทักษะแรงงานที่ขาดแคลนในปัจจุบันแล้ว จะต้องวางแนวทางการพัฒนาทักษะแรงงานเพื่อรองรับเทคโนโลยียานยนต์ในอนาคตที่จะมีเทคโนโลยีระดับสูงเพิ่มขึ้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาและภาคอุตสาหกรรม จะทำให้ภาคอุตสาหกรรมสามารถสื่อสารความต้องการทักษะแรงงานแก่สถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนร่วมกันและร่วมประเมินผลคุณภาพหลักสูตรและผู้จบการศึกษาเพื่อการพัฒนาฝีมือแรงงานในอนาคต และเพื่อสร้างความมั่นคง และความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่แรงงาน จึงจำเป็นต้องพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของแรงงาน (Career Path) ให้ชัดเจนจะทำให้แรงงานฝึมือรับรู้ว่าอาชีพการงานมีความมั่นคงและสามารถพัฒนาอาชีพการงาน เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทัศนคติของแรงงาน รวมถึงการสร้างมาตรฐานการรับรองทักษะฝีมือแรงงาน (Skill Certification) โดยความร่วมมือระหว่างกระทรวงแรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงศึกษาธิการ และภาคอุตสาหกรรม เพื่อสร้างมาตรฐานแรงงานที่เป็นที่ยอมรับจากทุกภาคส่วนและกำหนดค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสมตามเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความรู้ความสามารถของแรงงาน ก็จะสร้างความมั่นคงในอาชีพและความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่แรงงานเพิ่มมากขึ้น

2) พัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตเพื่อพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของประเทศและสร้างการพึ่งพาเทคโนโลยีภายในประเทศการวางนโยบายระยะยาวต้องมีความชัดเจน เพื่อส่งสัญญาณที่ดีแก่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมทำให้เกิดความเชื่อมั่นและเกิดการลงทุนในประเทศอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้จะต้องทบทวนโครงการหรือมาตรการที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจและความโปร่งใสและเป็นธรรมแก่ผู้ประกอบการทุกระดับ โดยเฉพาะนโยบายพลังงานสำหรับยานยนต์ที่ชัดเจน พิจารณาโครงสร้างภาษีโดยมีการประเมินความคุ้มค่าของมาตรการต่างๆ อย่างรอบคอบ และสร้างความเป็นธรรมแก่ผู้ประกอบการในประเทศทั้งผู้ประกอบการไทย และผู้ประกอบการทำการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศ สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต โดยมีผู้ประกอบการไทยเป็นผู้วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น ทั้งผู้ประกอบการขนาดใหญ่และผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถเน้นการสร้างมูลค่า (Value Creation) ให้เกิดผลประโยชน์ภายในประเทศสูงสุด โดยมีแนวทางในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยียานยนต์ของประเทศไทย ดังนี้

2.1) ผลิตและส่งออกรถยนต์ไฮบริดและรถไฟฟ้า รวมถึงชิ้นส่วนและ โครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น แบตเตอรี่ ระบบชาร์จไฟฟ้า ระบบเปลี่ยนแบตเตอรี่ สถานีชาร์จไฟฟ้า เป็นต้น

2.2) ดึงดูดความสนใจบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ชั้นนำของโลก เพื่อให้เกิดฐานการผลิตชิ้นส่วนเทคโนโลยีระดับสูง และส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่ผู้ประกอบการไทย และพัฒนาให้เกิดฐานการวิจัยและพัฒนาชิ้นส่วนในประเทศไทย

2.3) สร้างมาตรฐานความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในประเทศไทยเทียบเท่ากับกลุ่มประเทศยุโรปเพื่อสร้างภาพลักษณ์สินค้ายานยนต์คุณภาพสูง

2.4) เตรียมความพร้อมในการพัฒนารถยนต์พลังไฮโดรเจน ใน 20 ปีข้างหน้าและเพื่อสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาของผู้ประกอบการไทยเพื่อการพัฒนาและยกระดับผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต ศูนย์ทดสอบและสนามทดสอบมีจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากมาตรฐานด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมจะมีความเข้มงวดมากยิ่งขึ้น สินค้ายานยนต์จึงจำเป็นต้องผ่านการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพอย่างเข้มงวด โดยเฉพาะการส่งออกสินค้าไปยังประเทศพัฒนาแล้วชาติในอนาคต เนื่องจากการขาดแคลนแรงงานและการต้องการความรวดเร็วและแม่นยำในการผลิตเครื่องจักรการผลิตจะมีบทบาทมากยิ่งขึ้น แต่ประเทศไทยต้องพึ่งพาการนำเข้าเครื่องจักรการผลิตจากต่างประเทศ ในปี 2552 ประเทศไทยต้องนำเข้าเครื่องจักรเป็นมูลค่ากว่า 1 แสนล้านบาท ดังนั้นในเบื้องต้น เพื่อลดการสูญเสียดุลการค้าจากการนำเข้าเครื่องจักร จึงควรให้การเอกลक्षणนี้เป็นเอกลक्षणที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สนับสนุนการพัฒนาเครื่องจักรการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า ซึ่งจะต้องมุ่งเน้นไปที่เครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีไม่สูงมากนัก และเป็นเครื่องจักรที่ใช้งานเพื่อชดเชยการขาดแคลนแรงงาน เช่น ระบบอัตโนมัติ (Automation) ในคลังสินค้า แขนกลยกสินค้า รถขนส่งสินค้าเดินตามสาย เป็นต้น ตลอดจนผลักดันหน่วยงานที่จะสามารถสนับสนุนด้านเงินทุน และการจัดหาเครื่องจักรแก่ผู้ประกอบการไทย

3) เชื่อมโยงอุตสาหกรรมสร้างความมั่นคงทางวัตถุดิบต้นน้ำเพื่อสนับสนุนการขยายตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ ผลักดันให้มีแนวทาง และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการสนับสนุนอุตสาหกรรมวัตถุดิบต้นน้ำภายในประเทศเพื่อตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมภายในประเทศ และสร้างความเชื่อมโยงวัตถุดิบต้นน้ำกับกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อสร้างความมั่นคงด้านวัตถุดิบต้นน้ำแก่อุตสาหกรรม อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมวัตถุดิบต้นน้ำโดยเฉพาะเหล็กและโลหะต่างๆ มักได้รับการต่อต้านจากชุมชนว่าเป็นอุตสาหกรรมที่สกปรกและทำลายสิ่งแวดล้อม ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว วัตถุดิบต้นน้ำที่สำคัญของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ คือเหล็กและโลหะขั้นกลาง และอุตสาหกรรมการแปรรูปเหล็กและโลหะขั้นกลางเป็นอุตสาหกรรมที่มีกระบวนการผลิตที่สะอาดแตกต่างจากอุตสาหกรรมถลุงเหล็กและโลก ดังนั้นจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับชุมชนว่าอุตสาหกรรมวัตถุดิบต้นน้ำสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ที่แท้จริงคืออะไร สามารถควบคุมสถานะสิ่งแวดล้อมได้อย่างไร และภาครัฐจะต้องมีมาตรการตรวจสอบที่เข้มงวดเพื่อให้ชุมชนสามารถมั่นใจในการดำเนินการของอุตสาหกรรมว่าจะไม่กระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนโดยรอบ

4) การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเพื่อพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการในประเทศไทย โดยได้กำหนดนโยบายส่งเสริมการลงทุนในภาพรวมของอุตสาหกรรมที่สามารถสนับสนุนอุตสาหกรรมในประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยการวางนโยบายระยะยาวของภาครัฐจะต้องมีความชัดเจนและกำหนดเงื่อนไขในการปรับเปลี่ยนอย่างชัดเจน ซึ่งจะส่งสัญญาณที่ดีแก่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมทำให้เกิดความเชื่อมั่นและเกิดการลงทุนในประเทศอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ภาครัฐจะต้องทบทวนโครงการหรือมาตรการที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจและความโปร่งใสและเป็นธรรมแก่ผู้ประกอบการทุกระดับและเพื่อให้ทิศทางการสนับสนุนเทคโนโลยียานยนต์เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง จำเป็นต้องมีหน่วยงานกลางหรือคณะกรรมการกลางที่มีตัวแทนจากภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมร่วมกันกำหนดแผนพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ โดยมีสถาบันยานยนต์เป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานระหว่างรัฐและเอกชนการพัฒนาอุตสาหกรรมตามแนวทางดังกล่าวมาเบื้องต้น จำเป็นที่จะต้องมีการวางกรอบระยะเวลาในการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและตอบสนองต่อเทคโนโลยีและความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงสร้างความต่อเนื่องในการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ไทย เพื่อให้ประเทศไทยสามารถรักษาการเป็นฐานการผลิตยานยนต์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์โดยไม่ผ่านการอนุญาตเห็นชอบจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือเผยแพร่โดยไม่ผ่านการอนุญาตเห็นชอบจากหน่วยงานต้นสังกัด อาจก่อให้เกิดความเสียหายทางกฎหมายได้

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

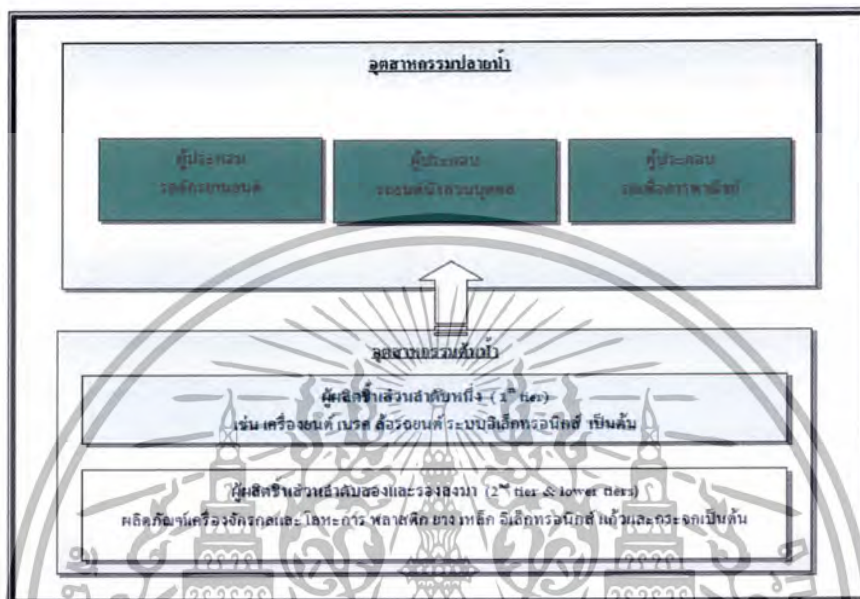
คุณภาพสูงของเอเชียในอนาคต (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. 2554 : ก 21-23)

อุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยเติบโตอย่างรวดเร็วตั้งแต่ช่วงปี 2530 และหลังจากที่ประสบปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปี 2540 อุตสาหกรรมนี้ก็ฟื้นตัวและได้พัฒนามาจนกระทั่งประเทศไทยได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายการผลิตระดับโลก (Global Production Network, GPN) ของผู้ผลิตหลายค่ายอุตสาหกรรมรถยนต์เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ของประเทศไทย เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ภาครัฐบาลได้มีการออกนโยบายการพัฒนาที่ชัดเจนมากที่สุด อุตสาหกรรมหนึ่งตลอดช่วงของการพัฒนามานี้ ซึ่งส่งผลให้ไม่เพียงแต่อุตสาหกรรมการประกอบรถยนต์เท่านั้นที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว แต่รวมถึงการขยายตัวของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนและอุตสาหกรรมสนับสนุนต่างๆ อย่างมากอีกด้วย ในปี 2549 อุตสาหกรรมนี้มีผู้ผลิตหลักทั้งสิ้น 14 ราย มีการผลิตถึง 1,176,840 คัน (จากกำลังการผลิตรวม 1,576,500 คัน) และ มีการส่งออกถึง 539,206 คัน ประเทศไทยได้ผ่านการพัฒนามาจนกระทั่งมีผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ถึงเกือบสองพันราย แม้ว่าผู้ผลิตชิ้นส่วนของไทยส่วนใหญ่จะเป็นผู้ผลิตในระดับที่ 2 ก็ตาม มีเพียงจำนวนไม่มากนักที่สามารถเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนในระดับที่ 1 ได้ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเป็นผู้ผลิตต่างชาติ หรือ บริษัทร่วมทุนเพราะต้องมีระดับความสามารถทางเทคโนโลยีที่สูง โดยเฉพาะความสามารถทางวิศวกรรมและการออกแบบ สินค้าที่ผลิตและส่งออกมากคือรถกระบะรถยนต์นั่งส่วนบุคคลตั้งแต่ 1200-1800 ซีซี และชิ้นส่วนรถยนต์ เช่น ล้อรถยนต์ เข็มขัดนิรภัย หม้อน้ำรถยนต์ชุดพวงมาลัย กันชนและส่วนประกอบ คลัชและส่วนประกอบ เป็นต้น

อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่สร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นจำนวนมาก พบว่ามูลค่าการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนเพิ่มขึ้นนับตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมา โดยในปี 2542 มีอัตราการเติบโตสูงถึงร้อยละ 110.94 ทั้งนี้เนื่องมาจากปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมนี้ทำให้มูลค่าการผลิตระหว่างปี 2540-2541 ลดลงมาก โดยเฉพาะปี 2541 มูลค่าการผลิตมีอัตราการเติบโตลดลงมากที่สุดคือร้อยละ -63.12 ภายหลังจากที่เศรษฐกิจของประเทศฟื้นตัวอุตสาหกรรมนี้ก็เริ่มมีมูลค่าการผลิตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยปี 2549 อุตสาหกรรมนี้มีมูลค่าเพิ่ม (ตามราคาคงที่) คือ 161,411 ล้านบาท และเพิ่มจากปี 2548 ร้อยละ 7.51 อุตสาหกรรมนี้มีอัตราขยายตัวสูงถึงร้อยละ 37 และ ร้อยละ 22 ในช่วงปี 2546-2547 เนื่องจากผู้ผลิตได้ขยายกำลังการผลิตและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ในช่วงดังกล่าว (ฝ่ายยุทธศาสตร์ SMEs ราชพื้นที่/ราชสาขา สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2552 : 1-3)

ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2549 : 1) สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ ประกอบด้วยอุตสาหกรรมต้นน้ำ ซึ่งได้แก่ อุตสาหกรรมเหล็ก อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมยาง อุตสาหกรรมเครื่องจักรกล อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และอุตสาหกรรมปลายน้ำคือ อุตสาหกรรมประกอบยานยนต์ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ผ่านการอนุญาตจากห้องสมุดฯ หากมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อห้องสมุดฯ โทร. 0-2254-2000

ซึ่งแบ่งย่อยเป็น การประกอบรถจักรยานยนต์ การประกอบรถยนต์นั่งส่วนบุคคล และการประกอบยานยนต์เพื่อการพาณิชย์ อย่างไรก็ตาม ในส่วนของอุตสาหกรรมต้นน้ำที่จะพิจารณาในที่นี้ จะเป็น ส่วนของอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและสนับสนุนของแต่ละประเทศ โดยจะมุ่งกล่าวถึงอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ อุตสาหกรรมเหล็กและอุตสาหกรรมยางเป็นหลัก ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แผนภาพคลัสเตอร์ของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์
ที่มา : ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2549 : 1)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีผลการดำเนินงานขององค์กร

การบริหารปัจจุบัน ในกระแสของการแข่งขันยุคโลกาภิวัตน์ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันทุกย่างก้าว ผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำมาซึ่งความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนากระบวนการหรือวิธีการทำงานให้ทันสมัย เพื่อตอบสนองความต้องการคุณภาพของสินค้าและบริการของลูกค้าที่ทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ โดยเป็นการบริหารที่ควรมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นวิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานให้เปลี่ยนไปจากเดิม ที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน โดยหันมามุ่งเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์

(Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึง
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำมาใช้เผยแพร่จะเสียความถูกต้อง
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พอใจให้แก่ลูกค้าและผู้รับบริการเป็นสำคัญ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมได้มีผู้ให้ความหมายผลการดำเนินงานขององค์กรไว้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร

นักวิชาการ	ความหมาย
(Ho, 2008)	ผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นตัวชี้วัดในความสำเร็จของการบรรลุวัตถุประสงค์
Li et al. 2006, Venkatraman and Ramanujam, (1986 อ้างถึงใน Chong, Felix, Chan, Ooi and Sim, 2011)	ผลงานการดำเนินงานขององค์กร ในแง่ของวิธีการที่ดีขององค์กรที่ประสบความสำเร็จการวางแผนทางตลาดและเป้าหมายทางการเงิน โดยเป้าหมายทางการเงินและกำไรขององค์กร จะเป็นเป้าหมายเช่นเดียวกับการเจริญเติบโตของยอดขาย ผลการดำเนินงานและประสิทธิผลขององค์กรตัวชี้วัดเป็นจากผลงานขององค์กร

โดยสรุปในการวิจัยนี้จึงสรุปผลการดำเนินงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร แล้วนำมาปรับปรุงเพื่อสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยวัดจากมุมมอง 4 ด้านประกอบไปด้วย รายได้ของกิจการ กำไร ความเติบโตและความพึงพอใจของพนักงาน

แนวคิดในการประเมินผล วัดผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น ได้นำเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาใช้ในการประเมิน ซึ่งมีคำที่นำมาใช้เรียกในภาษาไทย เช่น ผลการดำเนินงานขององค์กร ผลสำเร็จขององค์กร ผลสัมฤทธิ์ ผลสำเร็จจากการทำงาน การบรรลุผลสำเร็จ เป็นต้น การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถวัดได้จากการลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน เช่น ค่าบำรุงรักษาพนักงาน ด้านความปลอดภัย ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนการดำเนินงาน (Habersam and Piper, 2003 อ้างถึงใน Zigan Macfarlane and Desombre, 2008) ระดับของการวัดผลการดำเนินงานสามารถแบ่งออกเป็นหลายประเภท เช่น การวัดผลในระดับองค์กร/บุคคล การวัดผลการดำเนินการภายใน/ภายนอกองค์กรหรือการวัดผลการดำเนินการทางการเงิน (Financial Performance) (เช่น การวัดผลตอบแทนจากการลงทุน, การวัดผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น, กำไรสุทธิ)/การปฏิบัติงาน เช่น

ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา ค่าใช้จ่ายในการทำตลาด ฯลฯ (Pfeffer and Salancik, 1978 ; Brewer เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต) ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

and Selden, 2000 อ้างถึงใน กฤตกร กัญญารัตน์. 2553 : 58) รวมทั้งการวัดผลการดำเนินงานเชิงระบบซึ่งประกอบไปด้วย 7 หัวข้อ คือ ประสิทธิภาพ (ปัจจัยนำเข้า) ประสิทธิภาพ (ผลลัพธ์) การเพิ่มผลผลิต (ผลผลิต/ปัจจัยนำเข้า) กำไรที่เพิ่มขึ้น/งบประมาณ คุณภาพ (ทุกอย่างที่อยู่ในกระบวนการผลิต) นวัตกรรม และคุณภาพชีวิตในการทำงาน และ Balance Scorecard มาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (The Energy Information Administration (EIA), n.d : 13-16) โดยที่ (Scott and Tiessen's, 1999) ได้ศึกษาความหลากหลายของทีมงานโดยวัดประสิทธิภาพผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน ส่วน (Hoque and James, 2000) ยังพบว่า การรับรู้ผลการดำเนินงานขององค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญในเชิงบวก

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันได้มีนักวิชาการ พัฒนาเทคนิคในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมากมาย เช่น การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เพื่อนำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จของผลการดำเนินงานขององค์กร ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน (Kaplan and Norton, 1992 อ้างถึงใน Purbey Mukhejee and Bhar, 2007) โดยระบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร รวมทั้งผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร แล้วนำมาปรับปรุงเพื่อสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มที่แล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic Exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve Center of an Enterprise)” Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ (พสุ เตชะรินทร์, 2549)

แนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพแตกต่างกับแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิมที่มีกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator : KPI) ที่มุ่งเน้นที่ข้อมูลทางการเงินและการบัญชีจากภายนอก แต่การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมทั้งประเด็นทางการเงินและประเด็นที่ไม่ใช่การเงิน กล่าวคือ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมใน 4 มิติ คือ (Kaplan and Norton, 1992)

1) มุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective) เช่น ROA, ROI, ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลกำไรสุทธิ สภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) มุมมองด้านลูกค้า (The Customer Perspective) เน้นความพึงพอใจของลูกค้า การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

3) มุมมองด้านกระบวนการ (The Business Process Perspective) เป็นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (The Learning and Growth Perspective) เน้นการสร้างเสริมความสามารถของพนักงานและระบบงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

นอกจากการเปิดมุมมองในการบริหารจัดการให้กว้างขวางมากขึ้นแล้ว แนวความคิดที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) ก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการกำหนดตัวชี้วัดในด้านต่างๆ โดยยึดหลักการที่ว่า “อะไรที่วัดค่า (วัดผล) ไม่ได้ ก็บริหารจัดการไม่ได้ (ได้ยาก)” และ “ผู้คนจะทำการใดๆ ตามที่ถูกวัด (ถูกประเมิน) เสมอ”

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรในประเทศ เช่น กรณีบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรสมรรถนะสูงและถือได้ว่าเป็นความมุ่งมั่นตั้งใจจริงที่ได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลายาวนาน ต่อเนื่อง โดยผ่าน 5 เสาหลักคือ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) 2) นวัตกรรม (Innovation) 3) การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) 4) ภาวะผู้นำ (Leadership) และ 5) ความเป็นเลิศและฉับไวในการดำเนินการ (Operational Agility and Excellence) ทั้งนี้โมเดลการผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์กร

(กฤตกร กัญญารัตน์, 2553) ได้ศึกษาผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยมีปัจจัยผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงานและผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

(ปรัชญา จันทราทิพย์, 2553) ศึกษาผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจหลังการฟื้นฟูทางการเงินที่ได้รับการปรับปรุง ด้านตัวแปรผลประกอบการวิสาหกิจ ประกอบไปด้วย กำไรสุทธิ ผลตอบแทนจากการลงทุน กำไรต่อราคาขายและผลตอบแทนต่อทรัพย์สิน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรต่างประเทศ เช่น ของ Parasuraman จาก Toyota Kirloskar Auto Parts เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ Toyota ชั้นนำของโลก (Liker, 2005) ได้กล่าวถึงขั้นตอนสำคัญสู่คุณภาพระดับโลกไว้ดังนี้

1) การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่สำคัญและเป็นกิจกรรมพื้นฐานของบริษัท ใช้การฝึกอบรมจากบนลงล่างโดยเริ่มจากพนักงานในระดับหัวหน้าทีมหรือ Supervisor แล้วให้นำไปถ่ายทอดต่อให้กับสมาชิกในทีม วิธีการเช่นนี้จะก่อให้เกิดการสร้างทีม หัวหน้าทีมจะเข้าใจในกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนและสามารถดูแลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมได้

2) การกำหนดมาตรฐานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในระบบการผลิตของ Toyota การปฏิบัติในทุกขั้นตอนมีมาตรฐานและกฎระเบียบที่ชัดเจน ทำให้การทำงานของพนักงานทำได้ง่าย ทุกคนรู้หน้าที่ของตนเอง มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง และรู้เป้าหมายในการทำงานของตนเองและทีมงาน

3) การดำเนินงานที่ดีของโรงงานหนึ่งสามารถแบ่งปันหรือปฏิบัติตามได้โดยโรงงานแห่งอื่นๆ เนื่องจาก Toyota มีเครือข่ายโรงงานอยู่ทั่วโลกทำให้แต่ละโรงงานต่างพยายามพัฒนาโรงงานของตนให้ทัดเทียมโรงงานที่ขึ้นชื่อว่าเป็น Good Practice มีการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีตนำมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานในปัจจุบันและอนาคตตลอดเวลา ในกระบวนการ “Quality Mapping” จะมีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านคุณภาพคือ “Total Productive Maintenance Process (TPM) โดยการพยายามผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ บำรุงรักษาเครื่องจักรให้อยู่ในภาวะที่ให้งานได้อยู่เสมอ มีเป้าหมายขจัดภาวะการหยุดการผลิตรวม, การเกิดอุบัติเหตุและการเกิดของเสีย

(Volgina, 2011) ศึกษาเรื่อง มุมมองและแนวโน้มห่วงโซ่แห่งคุณค่ารถยนต์ในรัสเซีย พบว่าอุตสาหกรรมยานยนต์ของรัสเซียมีการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับโลกและส่งผลกระทบต่อวิกฤตเศรษฐกิจทางการเงิน แนวโน้มที่สำคัญที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมยานยนต์ของรัสเซียเกี่ยวกับโครงสร้างของห่วงโซ่แห่งคุณค่ายานยนต์และแนวโน้มในอุตสาหกรรมยานยนต์ทั่วโลก รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสถานที่การผลิตรถยนต์จากประเทศที่พัฒนาแล้วและตลาดเกิดใหม่ บทบาทที่เพิ่มขึ้นของผู้จัดหาชิ้นส่วนยานยนต์ประกอบไปด้วย ความต้องการซื้อของชิ้นส่วนรถยนต์ในรัสเซีย, การขายและบริการหลังการขาย ในการปรับปรุงตำแหน่งในห่วงโซ่แห่งคุณค่ายานยนต์ในรัสเซีย ต้องเปลี่ยนแนวคิด โดยเปลี่ยนจากความเชี่ยวชาญปัจจุบันของผู้จัดหาชิ้นส่วนยานยนต์ในรัสเซีย (OESs) เป็นการเพิ่มปริมาณของผู้ผลิตต่างประเทศ เพื่อให้สามารถทันกับความต้องการของลูกค้า

การศึกษาของ (Rhodes, Hung, Lok, Lien and Wu. 2008 : 93) ซึ่งได้จำแนกความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมการผลิต (Product Innovation) และนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน (Process Innovation) ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งในรูปตัวเงิน (Financial Performance) ซึ่งวัด

จาก 1) การรับรู้ผลประกอบการขององค์กร (Perceived Organizational Performance) เช่น คุณภาพเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของสินค้า บริการ และ โปรแกรมต่างๆ ขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในรอบ 3 ปี ที่ผ่านมา และ 2) การรับรู้ผลประกอบการทางด้านการตลาดขององค์กร (Perceived Market Performance) เช่น การเติบโตของยอดขาย (Growth in Sales) การเติบโตของผลกำไร (Profitability) และส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมาโดยระดับการรับรู้จะวัดแบบมาตรวัด Likert Scale 4 ช่วงค่า โดย 1 หมายถึง แย่มาก และ 4 หมายถึงดีมาก และการวัดผลประกอบการที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-financial Performance) เช่น ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Comparative Advantage of Company) ความสามารถในการผลิตของพนักงาน (Employee Productivity) และความยืดหยุ่นของโครงสร้างภายในองค์กร (Organizational Structure) และพบว่า นวัตกรรมด้านการดำเนินงาน ($\beta = .49, p < .01$) สามารถทำนายผลการดำเนินงานได้สูงกว่า นวัตกรรมในการผลิต ($\beta = .29, p < .01$)

จากการศึกษาของ (Hamel, 2006 อ้างถึงใน Albert, 2006 : 21) ยังได้ยกตัวอย่างนวัตกรรม การดำเนินงานของโตโยต้า เช่น ระบบการจัดการทุนทางปัญญาของพนักงานในสายการผลิต (Managing Intellectual Capital) ซึ่งถือเป็นหนึ่งในนวัตกรรมสำคัญที่ใช้การจัดการความรู้ในการ ควบคุมคุณภาพการผลิตของ Toyota

2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำองค์กร

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการปรับกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพของ องค์กรแล้ว ผู้บริหารยังต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรด้วยภาวะผู้นำนั้นถือว่าเป็น สิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในการที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องเป็น ผู้นำในการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องให้ความมั่นใจ เพื่การ ยอมรับของคนในองค์กร อันจะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจระหว่างกัน ผู้นำจะต้องมุ่งมั่นเรื่องของ การสื่อสาร ให้ความชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การสื่อสารที่ดีนั้นถือว่าเป็นรากฐาน ที่สำคัญยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา (Commitment) และทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน (Cooperation) ผู้บริหารนอกจากจะต้องตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กรแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญ ต่อการปรับกระบวนการทำงาน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำ นั้น ถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำจำเป็นต้องมุ่งมั่นเรื่องการสื่อสารให้ชัดเจน และต้องอาศัยศักยภาพ ของตนเองและของทีมงานร่วมกัน โดยคำนึงการจัดระบบโครงสร้างในองค์กรที่สำคัญ คือ การมี วิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร การมีเป้าหมายที่ชัดเจนของ องค์กรตั้งแต่แรกก็จะสามารถประเมินผลสำเร็จขององค์กรได้ นั่นหมายถึง การมีความรับผิดชอบที่ ตรวจสอบได้ในเรื่องของการบริการและคุณภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างไรก็ตาม การศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำ ได้มีนักคิดนักทฤษฎีได้ศึกษาค้นคว้าทั้งในอดีตที่เริ่มตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน เป็นการค้นหาค้นคว้าประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าสามารถระบุคุณลักษณะพฤติกรรม หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่ทำให้แบบของความเป็นผู้นำแบบหนึ่งมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่ง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 3)

ความหมายของ ภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการได้รวบรวมแนวคิดและความหมายไว้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 ความหมายของ ภาวะผู้นำองค์กร

นักวิชาการ	ความหมาย
(Jacobs and Jaques, 1990)	เป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายาม และความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
(Bass, 1985 : 545)	กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทศนคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำสู่ระดับที่สูงกว่า
(Burn, 1978)	กระบวนการซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับที่สูงขึ้นทั้งแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกันโดยผู้นำจะค้นหาเพื่อยกระดับความสำนึกของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงส่ง
(Yukl, 1998 : 2)	พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
(Yolk, 1989 อ้างถึงใน Koontz and Weihrich, 1988 : 437)	เป็นศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

โดยสรุป ภาวะผู้นำองค์กรในการวิจัยครั้งนี้หมายถึง กระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตามเพื่อให้มีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใดๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ประกอบไปด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ 2) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนวคิดภาวะผู้นำองค์กร (Bass, 1985, 1999) (Bass and Avolio, 1993,1994) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำ Full Rang โดยใช้ผลวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ.1985 โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 ระบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

2.3.1 พฤติกรรมผู้นำเชิงปฏิรูป

มีพฤติกรรมอยู่ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องคำนึงความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการของตนเอง ผู้นำจะต้องร่วมเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ และมีจุดประสงค์ร่วมกัน

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานกับผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น และการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะสร้างและสื่อความต้องการที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้น โดยผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด และเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อมั่น และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตามในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของผู้ตาม เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นผู้ตามเป็นบุคคลมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมอบงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิด โอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่เขากำลังถูกตรวจสอบ

2.3.2 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

มีพฤติกรรมอยู่ 3 องค์ประกอบ

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการแข่งขันเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by-exception) เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยน ชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จตามที่คาดไว้ ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จึงประกอบไปด้วยการแสวงหาข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้นำทราบความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทราบว่าต้องทำอะไร ต้องแสดงบทบาทอย่างไร จึงจะทำงานได้สำเร็จ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นถ้ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้ตามกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ผู้ตามปรารถนา

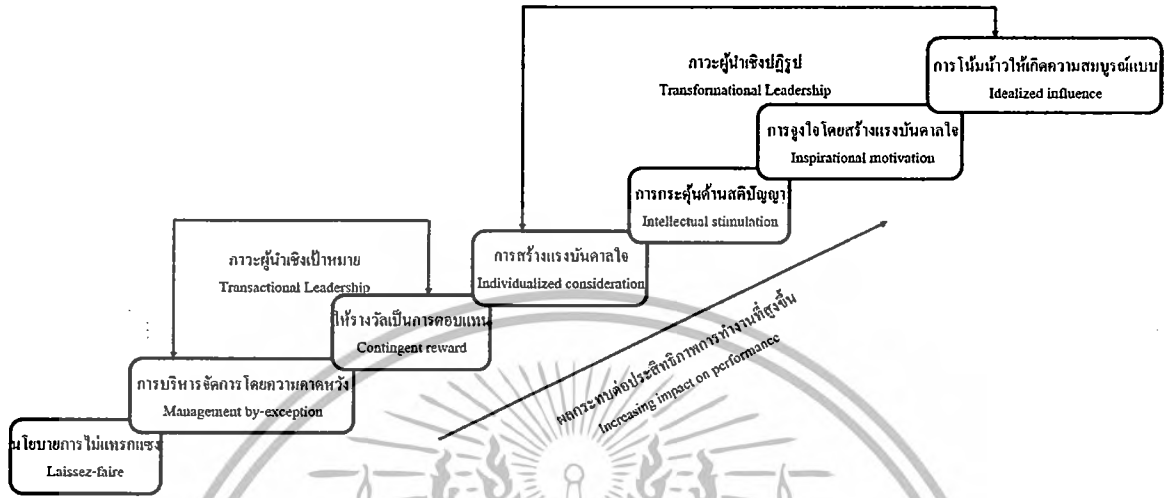
3) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by-exception) เป็นการบริหารงานโดยใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิม (Status Quo) ตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ถ้ามีอะไรผิดพลาดหรือมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผู้นำที่บริหารโดยการวางเฉยจะเข้าไปแก้ไข

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างเด่นชัด แต่โดยกระบวนการแล้วไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้อย่างแท้จริง โดยเขายอมรับว่า ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำได้ทั้งสองแบบในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกัน (Northouse, 2001 : 133)

ในการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารชั้นส่วนยานยนต์ในประเทศ ดังนี้ (ชนกร โพธิ์นิยมและราณี อธิชัยกุล, 2555) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจชั้นส่วนยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจชั้นส่วนยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบังส่วนใหญ่จะเป็นแบบผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) 2) ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) และเป้าหมายแตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้นด้านสถานภาพสมรส และด้านอายุ 3) ลักษณะทางการบริหาร ที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) และเป้าหมายของผู้บริหาร แตกต่างกันทุกด้าน 4) บุคลิกภาพทางกาย บุคลิกภาพทางอารมณ์ และจิตวิทยา และบุคลิกภาพทางสังคม ของผู้บริหารธุรกิจชั้นส่วนยานยนต์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) แตกต่างกันเป็นรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

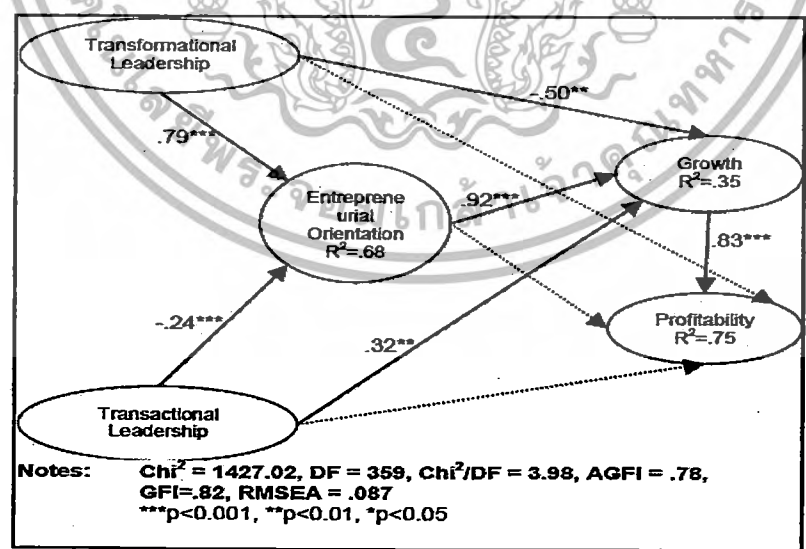
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารชั้นส่วนยานยนต์ของต่างประเทศ ดังนี้ (Tibus, 2010) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะมีพฤติกรรมแบบนโยบายการไม่แทรกแซง บริหารจัดการโดยความคาดหวัง ให้เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รางวัลเป็นการตอบแทน ส่วนภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ได้แก่ การเห็นใจในตัวบุคคล การกระตุ้นการใช้สติปัญญาและความสามารถ การจูงใจโดยสร้างแรงบันดาลใจ และการโน้มน้าวให้เกิดความสมบูรณ์แบบ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ภาวะผู้นำ
ที่มา Tibus, 2010

ส่วนการศึกษาของ Bernie & Bass ในปี 1990 เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร American Management Association. 2007 : 5



ภาพที่ 2.3 ผลการศึกษา ภาวะผู้นำ การกำหนดเป้าหมายของผู้ประกอบการ ความเติบโตและกำไร
ที่มา: Arham and Muenjohn. 2012 : G.36

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศจีนของ Spencer Stuart (2009 : 6) พบว่า ผู้นำอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศจีนจำเป็นต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมของจีน ผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมของบริษัท โดยที่ยังคงตระหนักถึงและเคารพในวัฒนธรรมของท้องถิ่น และความต้องการของลูกค้าที่ไม่ซ้ำกันในท้องถิ่นนั้นๆ ซัพพลายเออร์และพนักงานในบริษัท รวมถึงผู้บริหารระดับสูง จำเป็นต้องมี "ความสมดุลระหว่างผู้ประกอบการและกระบวนการขององค์กร" เป็นหนึ่งในสิ่งที่ยากที่สุดเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการบริหารอุตสาหกรรมยานยนต์ หากขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปจะทำให้บริษัทนั้นๆ ไม่สามารถที่จะเติบโตไปได้ในอนาคต

(ISAC and ANTONTU, 2009) ได้ศึกษาคุณสมบัติของภาวะผู้นำอุตสาหกรรมยานยนต์ในยุโรป พบว่า ภาวะผู้นำแบ่งเป็น 5 ด้านคือ 1) ผู้นำเตรียมความพร้อมสำหรับความเป็นผู้นำในแง่ของเป้าหมายการตั้งค่าวิธีการเพื่อให้บรรลุความมั่นใจในตนเองและมีความพร้อมทางอารมณ์ 2) มีความสามารถในการฟังและร่วมกันในการสร้างแรงบันดาลใจและความคิดของพนักงานที่จะเข้าร่วมอย่างมีศักยภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 3) สามารถเชื่อมต่อกับความคิดเป้าหมายและนำไปสู่การปฏิบัติได้ 4) สามารถในการคัดกรองบุคคลที่จะทำงานร่วมกัน ตลอดจนการคัดเลือกทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 5) มีจุดมุ่งหมาย เป้าหมายในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับสมรรถนะที่สำคัญและประสบการณ์ที่จำเป็นของผู้บริหารระดับอาวุโสในอุตสาหกรรมยานยนต์ คือ มีประสบการณ์การจัดการ มีประสบการณ์และความสามารถด้านการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง มุ่งเน้นกลยุทธ์ มีความเฉียบแหลมในการบริหารทางการเงิน มุมมองระดับโลกและมีทักษะในการบริหารทีมงาน และหน้าที่ของผู้บริหารอุตสาหกรรมยานยนต์เกี่ยวข้องกับ

1) ประสบการณ์การทำงานสำหรับการบริหารงานทั่วไป ผู้นำยานยนต์จะต้องมีความรู้สูงเกี่ยวกับอุตสาหกรรมและเครือข่ายที่ซับซ้อนและมีความไวต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและมีความคิดเชิงกลยุทธ์

2) คุณภาพและการดำเนินการผลิต ชื่อเสียงขององค์กรจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลักของการแข่งขัน คุณภาพความน่าเชื่อถือการจัดจำหน่ายและราคา คุณภาพเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะบริษัทจะสามารถสร้างชื่อเสียงในฐานะดีหรือไม่ดี

3) การเงินและการจัดสรรเงินทุน ผู้จัดการต้องมีความสามารถในการบริหารการเงินและการควบคุมค่าใช้จ่ายเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

4) เป็นผู้นำการวิจัยและพัฒนา จากภาพรวมจะพบว่า ประมาณร้อยละ 5 ของผลประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์ จำเป็นต้องมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ยานยนต์ ซึ่งเป็นการลงทุนรายใหญ่ที่สุดในการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมในยุโรป

5) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน สภาพแวดล้อมการแข่งขันสูงจะนำบริษัทรถยนต์ที่จะใช้การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและได้รับประโยชน์จากการแข่งขัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดการห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวข้องกับบูรณาการประสานงานและความร่วมมือกันระหว่างองค์กร และตลอดห่วงโซ่อุปทาน เข้าถึงได้จาก www.fse.tibiscus.ro/anale/Lucrari2009/020.%20Isac.pdf.

สำหรับการทบทวนวรรณกรรมมาตรฐานวัดของภาวะผู้นำประกอบไปด้วย 1) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) คือ การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) จึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบัน เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management Functions) (Bass, 1985 ; Yukl 1989 a, b อ้างถึงใน Chen and Fahr, 2001 : 101) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เกิดขึ้นเมื่อผู้นำได้กำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจนแล้ว มีความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี แล้วเลือกรางวัลเพื่อการจูงใจได้อย่างเหมาะสม (Sadler, 1997) (Bass and Avolio, 1990 a), (Burn, 1978 อ้างถึงใน Chen and Fahr, 2001 : 101), (Schein, 1992 ; Kavanagh and Ashkanasy 2006 อ้างถึงใน Sarros, Cooper and Santora, 2011), (Conger, 1999 : 148 อ้างถึงใน Sarros, Cooper and Santora, 2011) 2) ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leaders) นั้น มีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น (Dvir, Eden, Avolio, and Shamir, 2002 ; Judge and Piccolo, 2004 ; Turner, Barling, Epitropaki, Butcher and Milner, 2002) ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กรพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน (Avolio, 1999 ; Bass and Riggio, 2005) ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วย ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) จะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า (Bass, 1985 ; Yukl, 1989a, b อ้างถึงใน Chen and Fahr, 2001 : 101) โดยที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเช่น พฤติกรรมทำลายกระบวนการ สร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ร่วม (Bennis and Nanus ,1985) (Sashkin ,1987, 1996, 2004) (Kouzes and Posner ,1987, 2003 อ้างถึงใน Tibus, 2010 : 745) และเป็นกระบวนการสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานด้วยค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของการบริหารการจัดการในยุคปัจจุบันที่จำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ถูกนำบนพื้นฐานของความไว้วางใจต่อกัน (Sadler, 1997)

ผลจากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสองแบบดังกล่าวขึ้นอยู่กับสมมุติฐานความเชื่อว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องวัดจากควมมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และควมมีประสิทธิภาพ (Effective) และผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมทั้งการบริหารจัดการ (Managing) ควบคู่ไปกับการนำ (Leading) นั่นก็หมายความว่า เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำเป็นต้องมีทั้งความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) พร้อมกับผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leaders) แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงสถานการณ์นั้นๆ เป็นสำคัญ (Bass and Avolio, 1990 a), (Burn, 1978 อ้างถึงใน Chen and Fahr, 2001 : 101), (Sadler, 1997), (Schein, 1992, Kavanagh and Ashkanasy 2006 อ้างถึงใน Sarros, Cooper and Santora, 2011), (Conger, 1999 : 148 อ้างถึงใน Sarros, Cooper and Santora, 2011)

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของ (ปรัชญา จันทราทิพย์, 2553) ได้พัฒนามาตรวัดของภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้ ท่านและพนักงาน ได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ท่านได้แนะนำวิธีการทำงานให้กับพนักงาน จนงานนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ธุรกิจของท่าน ได้รับการยอมรับหรือเห็นด้วยจากผู้ร่วมงาน พนักงานยึดถือเอาตัวท่านเป็นแบบอย่างในการทำงาน พนักงานได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกจนสามารถทำงานได้ตามที่มอบหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ พนักงานมักจะนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานให้ท่านเป็นผู้ตัดสินใจ และ 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

ส่วน (Yulk, 2001) ได้ใช้เกณฑ์ (Criterion) เป็นตัวกำหนดถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่ไร้จริยธรรม เป็นตัวชี้วัด ในประเด็นแรก คือ การใช้อำนาจและการใช้อิทธิพลของผู้นำ (Use of Leader Power and Influence) มองว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะไม่ค่อยใช้อำนาจแต่จะใช้หลักการบริการผู้ตามในองค์กร ความซื่อสัตย์ (Integrity of Leader Behavior) ในพฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะปฏิบัติในทิศทางที่สอดคล้องกับค่านิยมที่นำมาใช้ในองค์กร ด้านการให้ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมองว่าเมื่อไหร่ก็ตามที่มีโอกาสเป็นไปได้ของเขา เขาจะพยายามสร้างความสมดุลและใช้หลักการบูรณาการเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับองค์กร (Development of a Vision) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมองการพัฒนาวิสัยทัศน์บนการเติมเต็มเกี่ยวกับความต้องการ ค่านิยมและแนวความคิดของผู้ตามเป็นส่วนใหญ่ ด้านความเสี่ยงของการตัดสินใจของผู้นำ (Risk Taking in Leader Decisions and Actions) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะมีความกล้าหาญและยินดีที่จะจัดการกับความเสี่ยงและการปฏิบัติสำหรับบุคคลเพื่อทำให้บรรลุภารกิจและความสำเร็จของวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสารหรือการเปิดเผยข้อมูล (Communication of Relevant Information about Operations) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะเปิดเผยข้อมูลที่สมบูรณ์และสำคัญเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมเกี่ยวกับเหตุการณ์ ปัญหาและการปฏิบัติ ด้านการตอบสนองต่อคำวิจารณ์และความไม่เห็นด้วยของผู้ตาม (Response to Criticism and Dissent by Followers) จะให้กำลังใจในการค้นหาคำตอบที่ดีกว่าในการแก้ปัญหา ด้านการพัฒนาทักษะผู้ตามและความเชื่อมั่นในตนเอง (Development of Follower Skills and Self-confidence) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะใช้การสอนงาน กำกับ ติดตาม การอบรมพัฒนาผู้ตามอย่างครอบคลุม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Koech and Namusonge, 2012) ได้ศึกษาเรื่อง The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya เขาได้ศึกษาผู้บริหาร/เจ้าของธุรกิจจำนวน 72 รายในประเทศเคนยา โดยประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบส่งผลให้ผลการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น

โดยสรุปมาตรวัดภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตามเพื่อให้มีพฤติกรรมการทำงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใดๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ประกอบไปด้วย

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยมุ่งที่จะให้ผลตอบแทนแก่พนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับงานที่ทำไป จึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร และ

2) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป จะเน้นการนำองค์กร มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ร่วม นำการเปลี่ยนแปลงด้วยวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน

3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยมุ่งให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างการทำงานของพนักงานและผู้บริหาร สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน อีกทั้งยังเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานในองค์กร โดยมุ่งให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.4 แนวคิดและทฤษฎีทักษะการบริหาร

ทุกองค์กรไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ซึ่งการจัดการที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์กร การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเผชิญกับ ปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ซึ่งมีผลต่อการเรียกร้องในสิทธิและการบริการใหม่ๆ ทำให้การดำเนินงานในหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน ต้องปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และความเจริญก้าวหน้าของโลก และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคทำให้องค์กรต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัยเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การดำเนินงานในหน่วยงานผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อหน่วยงานหรือองค์กรคือผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กรนั้นๆ ที่จะนำองค์กรที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาท และอิทธิพลสูงสุดต่อการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใช้เห็นประโยชน์อันใดจากการคัดลอกหรือเผยแพร่เอกสารนี้ กรุณาแจ้งให้เจ้าของเอกสารทราบเพื่อที่จะดำเนินการแก้ไขต่อไป

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ของหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานการศึกษาผู้บริหารหน่วยงานจะต้องมีศักยภาพและทักษะในการจัดการงานให้ประสบผลสำเร็จ

การใช้ทักษะในการบริหารจัดการงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด ทักษะผู้บริหารสถานประกอบการ มีผู้ให้ความหมาย ว่าเป็นผู้ใช้ความรู้ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในการบริหารงานองค์กร โดยนำประสบการณ์มาปรับใช้ในการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งความชำนาญเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ ในอันที่จะก่อให้เกิดความชำนาญและความเชี่ยวชาญ โดยมีนักวิชาการที่ได้ศึกษาความหมาย ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 ความหมายของ ทักษะการบริหาร

นักวิชาการ	ความหมาย
(Yahya, et.al, 2011)	เป็นความสามารถของบุคคลในการทำให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ให้เกิดความชัดเจน ประกอบไปด้วย ทักษะด้านการตลาด ทักษะด้านการผลิต ทักษะในการนำเสนอ การให้บริการซึ่งทักษะเหล่านี้จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงาน
(DoL, 2003)	เป็นสมรรถนะที่จำเป็นสามารถกระทำสิ่งนั้นได้อย่างชำนาญ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการบริหาร และกำหนดวัตถุประสงค์
(Mbabane, 2008)	เป็นความสามารถส่วนบุคคล ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำเอาความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ มาปฏิบัติในการทำงาน เพื่อให้ทีมงานพึงพอใจ ผลสัมฤทธิ์และความสามารถทางการแข่งขัน
(Katz. 1974 : 91)	ทักษะเป็นความสามารถที่พัฒนาขึ้นได้ไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาตั้งแต่กำเนิด และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ ไม่ใช่ทักษะที่แฝงอยู่ในตัวและทักษะการบริหารงานควรมี 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะความคิดรวบยอด

โดยสรุป ทักษะการบริหาร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เฉพาะด้านในขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และประกอบไปด้วยทักษะการบริหารไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะทางด้านการศึกษา 2) ทักษะทางด้านจิตใจ 3) ทักษะทางด้านจิตสำนึก และ 4) ทักษะในการแก้ไขปัญหา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

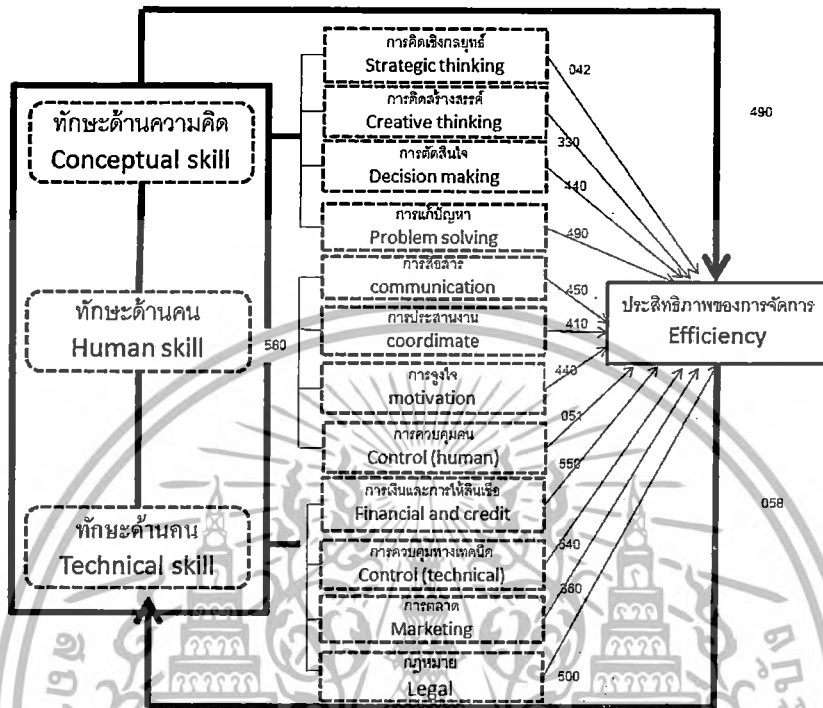
แนวคิดทักษะของผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด หรืออยู่ในองค์กรใดก็ตามหน้าที่ในการจัดการ 4 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การโน้มนำ (Leading/Influencing) และการควบคุม (Controlling) และการที่ผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ประสพผลสำเร็จนั้นจากการศึกษาของ Baron and Morin (2010) ศึกษาการเป็นที่เลี้ยงผู้บริหาร หรือการเป็นโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching) เพื่อพัฒนาทักษะการบริหารงานให้แก่ผู้บริหาร เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นที่เลี้ยงผู้บริหาร และความสามารถในการพัฒนาตนเอง (Self-efficacy) ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการเป็นหัวหน้างาน (Supervisor Behaviors) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าหลังจากมีการควบคุมก่อนการฝึก (Pre-training) การพัฒนาความสามารถของตนเอง ด้วยวิธีการต่างๆ พบว่า จำนวนเวลาที่ใช้ในการเป็นที่เลี้ยง (Coaching Session) มีผลเป็นบวกและความสัมพันธ์มีนัยสำคัญกับความสามารถหลังการอบรมหลัง (Post-training) ผลที่ได้ยังแสดงให้เห็นว่า การตัดสินใจใช้ประโยชน์ (Utility Judgement) พันธสัญญาองค์กร (Organizational Commitment) และการสนับสนุนของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Work-environment Support) มีผลเป็นบวกและความสัมพันธ์มีนัยสำคัญกับความสามารถของตนเอง เช่นกัน การเป็นที่เลี้ยงผู้บริหาร เกี่ยวข้องกับการสอนทักษะการบริหารในบริบทที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเป็นรายบุคคลและการให้คำแนะนำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) และทักษะของผู้บริหาร (Sperry, 1993) ที่เลี้ยงสามารถเป็นบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรเดียวกัน (In-house or Internal Coaches) หรือจากต่างองค์กรก็ได้ (External Coaches) ข้อดีของที่เลี้ยงที่ทำงานอยู่ในองค์กรเดียวกันคือเข้าใจสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้ดีกว่าที่เลี้ยงจากองค์กรภายนอก ถึงแม้ว่าคำว่าผู้บริหาร (Executive) หมายถึง CEOs และรองประธาน (Vice-presidents) แต่เทคนิคการเป็นที่เลี้ยงผู้บริหารได้ขยายลงไปถึงกับผู้บริหารระดับต่างๆ ด้วยพฤติกรรมของที่เลี้ยงผู้บริหาร (Executive Coaching) แตกต่างจากการเป็นที่เลี้ยงหัวหน้างาน (Supervisory Coaching) (Ellinger and Bostrom, 1999) กล่าวคือ โดยตำแหน่งผู้จัดการ (Managers) หรือหัวหน้างาน (Supervisors) มีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลผู้ปฏิบัติการ (Employees) อำนาจหน้าที่สามารถส่งผลการแสดงความคิดเห็นที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติการออกมาโดยเฉพาะความเห็นในด้านพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้จัดการ ซึ่งกระทำเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยผู้จัดการ พฤติกรรมของที่เลี้ยงผู้บริหาร แตกต่างจากพฤติกรรมของการให้คำปรึกษา (Counseling) เนื่องจากในการให้คำปรึกษานั้นเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างอายุ และประสบการณ์ เช่นผู้ให้คำปรึกษาที่มีประสบการณ์มากกว่าผู้ที่อายุน้อยกว่าหรือผู้อยู่ในความดูแลคุ้มครองที่มีประสบการณ์น้อยกว่า โดยที่พฤติกรรมของที่เลี้ยงผู้บริหารยังแตกต่างจากพฤติกรรมของที่เลี้ยงแบบ Mentoring ซึ่งหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติการที่มีอายุและประสบการณ์มากกว่า และผู้ปฏิบัติการที่มีอายุและประสบการณ์น้อยกว่า ทั้งนี้เพื่อช่วยเหลือและพัฒนาความสามารถในการทำงาน (Ragins and Kram, 2007)

ความสามารถในการพัฒนาตนเอง (Self-efficacy) เป็นความเชื่อว่าบุคคลมีความสามารถทำงานที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มอบหมายให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง (Bandura, 1997) แต่ความแตกต่างระหว่างบุคคลและตัวแปรของสถานการณ์ในการอบรม มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากการฝึกไปใช้ในการทำงานจริง (Ford and Weissbein, 1997 ; Baldwin and Ford, 1988 ; Salas and Cannon-Bowers, 2001; Tziner, Fisher, Senior and Weisberg, 2007) ขั้นตอนในกระบวนการการเป็นพี่เลี้ยงผู้บริหาร ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การสร้าง (Establishing) ความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างผู้สอน (Coach) และผู้บริหาร (Coachee) 2) การประเมินผู้บริหารและการประเมินบริบทงานที่ผู้บริหารรับผิดชอบ (Professional setting) 3) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่ผู้บริหาร 4) การจัดทำแผนการพัฒนาและกำหนดเป้าหมาย 5) การนำพฤติกรรมที่รับการพัฒนาไปใช้จริง (Implementation) และ 6) การประเมินความก้าวหน้าที่ได้รับ (Kampa-Kokesch and Anderson, 2001 ; Smither and Reilly, 2001)

อย่างไรก็ตาม ได้มีผู้ที่ศึกษาทักษะการบริหาร นั้น สามารถแบ่งได้เป็น ทักษะส่วนบุคคล : การพัฒนาความตระหนักรู้ของตัวเอง เส้นทางการบริหารจัดการ เป็นทักษะที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา และ ทักษะระหว่างบุคคล : ทักษะการติดต่อสื่อสาร การมีอิทธิพลต่อสิ่งอื่นๆ การจัดการความขัดแย้ง ทักษะในการจูงใจบุคคลอื่น และ ทักษะของกลุ่ม: การให้อำนาจ การสร้างทีมงาน อำนาจในการสั่งการ (Katz, 2002) ส่วนจากการศึกษาของ (Katz, 1974 : 60-61) ได้กล่าวถึงทักษะที่ดีด้านการจัดการ ได้กล่าวว่า ทักษะเป็นความสามารถที่พัฒนาขึ้นได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาตั้งแต่กำเนิด และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ ไม่ใช่ทักษะที่แฝงอยู่ในตัวและทักษะการบริหารงานควรมี 3 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับงาน สำหรับผู้บริหารระดับสูงทักษะความสามารถนี้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปของอุตสาหกรรม ขบวนการและผลิตภัณฑ์ขององค์กร และสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น จะเป็นทักษะความสามารถเฉพาะด้านในงานที่ทำ เช่น การเงิน ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิต ระบบคอมพิวเตอร์ กฎหมาย การตลาด เป็นต้น ทักษะทางด้านเทคนิคมักเป็นความสามารถเกี่ยวกับตัวงาน เช่น ขบวนการหรือผลิตภัณฑ์ และ 2) ทักษะด้านคน (Human Skills) เป็นทักษะในการทำให้เกิดการประสานงานกันของกลุ่มที่ผู้บริหารนั้นรับผิดชอบ เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทัศนคติ การสื่อสาร และผลประโยชน์ของบุคคลและกลุ่ม เป็นทักษะการทำงานกับคน 3) ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในการมององค์กรในภาพรวม ผู้บริหารที่มีทักษะด้านความคิด จะสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรว่ามีผลต่อกันอย่างไร และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับปัจจัยแวดล้อมองค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งขององค์กรมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ อย่างไร ทักษะด้านความคิดนี้จะยังมีความสำคัญมากขึ้นเมื่ออยู่ในระดับบริหารที่สูงขึ้น ขณะที่ทักษะด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงในระดับบริหารที่สูงขึ้น เนื่องจากผู้บริหารในระดับที่สูงจะเข้ามาดูแลในรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ในการผลิต และด้านเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไมอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เทคนิคน้อยลง แต่จะเน้นไปที่การมองภาพรวมขององค์กรและทิศทางที่จะพัฒนาไปขององค์กรมากกว่า ส่วนทักษะด้านคน ยังคงมีความสำคัญอย่างมากในทุกระดับของการบริหาร เพราะทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับคน ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แบบจำลองการศึกษาทักษะการบริหารต่อประสิทธิภาพการจัดการ
ที่มา : Javadin, Amin, Tehrani and Ramezani (2010 : 176)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทักษะการบริหารในประเทศ เช่น (ฉัตรแก้ว ฮาตระกูล, 2555) การจัดการนวัตกรรมทักษะการบริหารและเทคโนโลยีการผลิต ต่อศักยภาพการแข่งขันของสถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย พบว่า 1) การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อทักษะการบริหาร (Management Skill) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ส่งผลทางอ้อมผ่านเทคโนโลยีการผลิต (Production Technology) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและส่งผลโดยรวมต่อทักษะการบริหาร (Management Skill) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อเทคโนโลยีการผลิต (Production Technology) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและส่งผลโดยรวมที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ไม่ได้ส่งผลทางตรงต่อศักยภาพการแข่งขัน (Competitive Potential) แต่ส่งผลทางอ้อมเชิงบวกผ่านทักษะการบริหาร (Management Skill) และเทคโนโลยีการผลิต (Production Technology) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และส่งผลโดยรวมทางบวกต่อศักยภาพการแข่งขัน (Competitive Potential) ที่ค่าสัมประสิทธิ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อิทธิพล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) เทคโนโลยีการผลิต (Production Technology) ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อทักษะการบริหาร (Management Skill) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและส่งผลโดยรวมที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 5) ทักษะการบริหาร (Management Skill) ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพการแข่งขัน (Competitive Potential) ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและส่งผลโดยรวมที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทักษะการบริหารต่างประเทศ เช่น (Yahya el al, 2011) ได้ศึกษาทักษะการบริหารและความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลาง และได้นำทักษะการบริหาร 3 ด้านมาใช้ใน ประกอบไปด้วย 1) ทักษะทางด้านเทคนิค เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และอุปกรณ์ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างหนึ่งโดยเฉพาะ 2) ทักษะทางด้านมนุษย์ เป็นความสามารถทำงานร่วมกับคนและใช้คน โดยมีความเข้าใจในเรื่องการจูงใจและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 3) ทักษะทางด้านความคิด เป็นความสามารถในการเข้าใจถึงความซับซ้อนขององค์กร โคส่วนรวมและส่วนต่างๆ ขององค์กรซึ่งอยู่ระหว่างกันอย่างไร อีกทั้งยังพบว่า ทักษะการบริหารส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการบริหารกิจการ จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ยังสอดคล้องกับ และ Sitterly (1993 : 22-23) ได้กล่าวว่า ทักษะพื้นฐานของผู้บริหารมี 3 ทักษะคือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะการทำงานร่วมกับคน และทักษะความคิดรวบยอด ได้ส่งผลต่อการเพิ่มนวัตกรรมในองค์กร

ส่วน (Perelman, 2001) พบว่ารูปแบบการบริหารของผู้ประกอบการสตรีในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงผู้ประกอบการเหล่านี้ทำให้ตัดสินใจภายใต้โดยความไม่แน่นอนและความคลุมเครือในการตัดสินใจ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจผู้บริหาร พบว่าสิ่งที่ทำให้พวกเขาประสบความสำเร็จในธุรกิจ คือทักษะการตัดสินใจที่พวกเขาทำให้จำเป็นต้องสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงความต้องการของอุตสาหกรรมไฮเทค นอกจากนี้ต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารความเสี่ยง มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมส่วนบุคคลในที่ทำงาน และมีพลังงานในการคิดสร้างสรรค์ (นวัตกรรม), มีความเข้าใจและแรงกระตุ้นทางธุรกิจ ซึ่งทั้งหมดเหล่านี้จำเป็นต้องดี ทักษะการบริหาร สอดคล้องกับการศึกษาของ Uhlaner and Thurik (2004 อ้างถึงใน Aspray and Cohoon, 2007 : 9) พบว่าทักษะการบริหาร ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรและนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจเทคโนโลยีและสารสนเทศ

(Kaymaz, 2010) ศึกษาผลจากการใช้เทคนิคการสับเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงาน (Job Rotation) ที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้จัดการในองค์กรยานยนต์โดยพิจารณาผลบนตัวแปรอิสระ 5 ตัวคือ 1) การลดความจำเจในการทำงาน (Decreasing Monotony) 2) การเพิ่มความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงาน (Increasing Knowledge, Skills, and Competency) 3) การกำหนดตำแหน่ง/งานที่เหมาะสม (Determining the Correct Job/Position) 4) การเตรียมตัวเพื่อทำงานใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับจัดการ และ 5) การพัฒนาปฏิสัมพันธ์ในองค์กร (Development of Social Relations) ผลการวิจัยพบว่า เทคนิคการสับเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงานมีผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน เทคนิคนี้สามารถลดความจำเจในการทำงานเพิ่มความรู้ทักษะและความสามารถในการทำงาน และสามารถพัฒนาปฏิสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติการในองค์กรได้เป็นอย่างดี

พร้อมกันนี้ได้ทบทวนมาตรวัดของทักษะการบริหาร พบว่า เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เฉพาะด้านในขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดโดยที่ Olorisade (2011 : 249) ได้จำแนกคุณลักษณะของทักษะการบริหารไว้ 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางด้านการสื่อสาร ทักษะทางด้านการจูงใจ ทักษะทางด้านการตัดสินใจ และทักษะในการแก้ไขปัญหา อย่างไรก็ตาม Yule (1981 : 70) ได้จำแนกคุณลักษณะของทักษะการบริหาร 9 ด้าน ได้แก่ ต้องมีความฉลาด หลักแหลม ทักษะทางการคิดรวบยอด ทางด้านความคิดสร้างสรรค์ เป็นนักการทูตในการเจรจาและต่อรอง ทักษะการพูดคล่องและไพเราะ มีองค์ความรู้ต่องาน มีความสามารถในการบริหารองค์กร มีความสามารถในการชักจูง และมีทักษะทางสังคม สำหรับ ประชาชน กล่าวคือ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2544 : 19) ได้สรุปถึง ทักษะในการปฏิบัติงานไว้ ซึ่งประกอบด้วยทักษะ 4 ทักษะ สามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือระเบียบวิธีปฏิบัติงาน หรือเทคนิคต่างๆ ของสาขาวิชาเฉพาะอย่าง เช่น วิศวกรรม สถาปัตยกรรม คอมพิวเตอร์ ช่างเทคนิค อาจารย์ ผู้ปฏิบัติทุกคนต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคในขอบเขตงานที่เขาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้สำเร็จตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ได้ มีการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้ 2) ทักษะด้านมนุษย หมายถึง มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เข้าใจ จูงใจ บุคคลอื่นได้ มีความชำนาญในการติดต่อ ประสานสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม 3) ทักษะด้านความคิด หมายถึง มีความสามารถในการใช้สมอง คิด ริเริ่มสร้างสรรค์ คิดวางแผนการล่วงหน้าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ โดยสามารถเล็งเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่างๆ และสามารถคาดคะเนเหตุการณ์และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อหน่วยงานของตนได้ เป็นการมององค์กรโดยส่วนรวม และเข้าใจว่าองค์กรมีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับส่วนงานอื่นๆ อย่างไร การเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อส่วนงานอื่นๆ อย่างไรบ้าง 4) ทักษะด้านการบริหาร หมายถึง มีความรู้ความชำนาญด้านการบริหารงานในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ โดยสามารถเข้าใจนโยบาย นำนโยบายและอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย มาทำการวางแผน จัดหน่วยงาน จัดบุคลากร สั่งงาน แก้ไขปัญหา ติดตาม ประสานงาน ควบคุม รายงาน และควบคุมค่าใช้จ่าย อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปมาตรวัดทักษะการบริหาร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สามารถกล่าวได้ว่าเป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เฉพาะด้านในขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และประกอบไปด้วยทักษะการบริหารไว้ 4 ด้าน ได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) ทักษะทางการสื่อสาร เกี่ยวกับการสื่อสารกับภายในและการสื่อสารภายนอก การสื่อสารในระดับบนและการสื่อสารระดับล่าง นักการทูตในการเจรจาและต่อรอง การพูดคล่องและไพเราะ

2) ทักษะทางการจูงใจ เกี่ยวข้องกับ มีความสามารถในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น เข้าใจ จูงใจ บุคคลอื่นได้ มีความชำนาญในการติดต่อ ประสานสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม

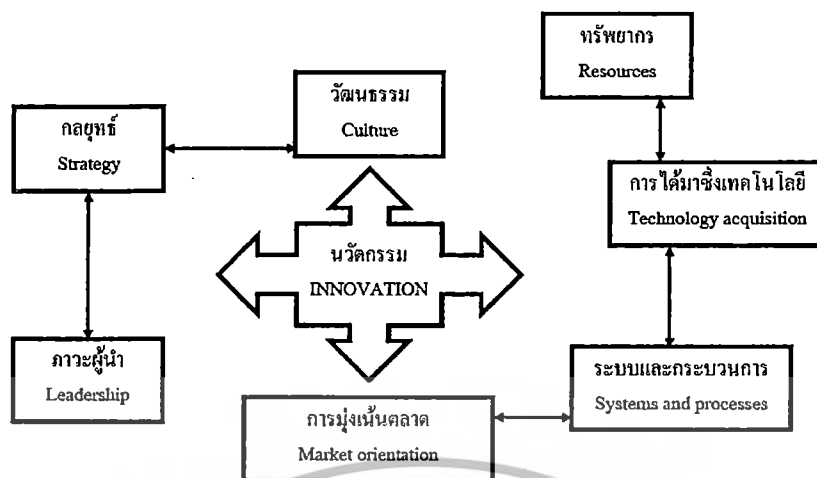
3) ทักษะทางการตัดสินใจ เกี่ยวข้องกับการด้านการบริหารงานในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ โดยสามารถเข้าใจนโยบาย นำนโยบายและอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายมาทำการวางแผน จัดหน่วยงาน จัดบุคลากร ตั้งงาน

4) ทักษะในการแก้ไขปัญหา แก้ไขปัญหา ติดตาม ประสานงาน ควบคุม รายงาน และควบคุมค่าใช้จ่าย อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 แนวคิดและทฤษฎีนวัตกรรมองค์กร

องค์กรมากมายประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้เพราะการสร้างนวัตกรรม ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร การที่องค์กรสามารถรวบรวมความรู้ ทักษะทางเทคโนโลยี และประสบการณ์ต่างๆ ในการสร้างสรรค์และนำเสนอสิ่งแปลกใหม่ ในสินค้าและบริการ รวมถึงด้านการส่งมอบให้ถึงมือลูกค้าด้วย ซึ่งไม่เพียงแต่จะส่งผลดีต่อระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังทำให้เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเติบโตตามไปด้วย นวัตกรรมก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายๆ ด้านได้มีหลักฐานทางการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าการออกสินค้าใหม่จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ได้ นอกจากนี้สำหรับสินค้าที่ถึงจุดอิ่มตัวและสามารถรองตลาดได้แล้ว การเน้นแข่งขันที่ราคาถูกเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบอื่นๆ นอกจากด้านราคา เช่น เน้นที่การออกแบบให้ตรงใจลูกค้าและปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสำหรับสินค้าที่มีช่วงอายุของผลิตภัณฑ์สั้น เช่น โทรีหรือคอมพิวเตอร์ที่มีการออกรุ่นใหม่ๆ เกือบทุกเดือน หรือรถยนต์ที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ที่มีการออกรุ่นใหม่ๆ ทุก 2 ปี องค์กรต้องมีการแข่งขันกับเวลา ไม่เพียงแต่ต้องนำเสนอสินค้าใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังต้องทำให้เร็วกว่าคู่แข่งด้วย นวัตกรรมจะทำให้เราค่อยๆ ก้าวห่างออกจากคู่แข่งที่ละน้อย ซึ่งหากองค์กรใดไม่สามารถคิดค้นนวัตกรรมได้ในขณะที่องค์กรอื่นๆ มีการคิดค้น เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงกระบวนการดำเนินการต่างๆ อยู่ตลอดเวลา จะเป็นการเสี่ยงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ เช่น ผู้นำในธุรกิจธนาคารได้เปลี่ยนมือสู่ผู้ที่สามารถจัดการกับข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ได้ โดยการนำเอานวัตกรรมความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2548)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.5 โมเดลนวัตกรรม

ที่มา : Goyal and Pitt (2007 : 50)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ได้ให้คำจำกัดความของนวัตกรรมไว้ว่า เป็น สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม" และหมายรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและก่อให้เกิดประโยชน์ สาธารณะในรูปแบบของการเกิดธุรกิจ การลงทุน ผู้ประกอบการ หรือตลาดใหม่หรือรายได้แหล่งใหม่ รวมทั้งการจ้างงานใหม่ นวัตกรรมจึงเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาผนวก กับความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างให้เกิดเป็นธุรกิจ นวัตกรรมหรือธุรกิจใหม่ อันจะนำไปสู่การลงทุนใหม่ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ดังนั้น “นวัตกรรม” ภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง จึงควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ 1) นวัตกรรมจะเป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือขั้นตอน ที่ “จับต้องใช้ได้” ภายในองค์กร สำหรับ “ความคิดใหม่” อาจเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของนวัตกรรม แต่ไม่อาจเรียกว่าเป็น นวัตกรรมได้ 2) นวัตกรรม จะต้องมีควมใหม่ในระดับกลุ่ม ฝ่าย หรือองค์กร ในขณะที่บางครั้ง อาจจะไม่จำเป็นต้องใหม่ในระดับบุคคลที่สร้างนวัตกรรมนั้นๆ 3) นวัตกรรม ต้องมาจาก “ความตั้งใจ” ที่ต้องการให้เกิดขึ้น มากกว่าจะเกิดขึ้น โดยบังเอิญ 4) นวัตกรรม จะต้องไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เช่น การรับสมัครพนักงานใหม่ 5) นวัตกรรม จะต้องมีความหมาย เพื่อสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร หรือก่อให้เกิดประโยชน์ให้แก่สังคมในวงกว้าง ทั้งนี้ นวัตกรรมจะไม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รวมถึงการทำลายล้าง วิทยาศาสตร์ หรือการก่อการร้าย นวัตกรรม จะต้องส่งผลกระทบต่อ สาธารณะ การเปลี่ยนแปลงของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ไม่เกิดผลต่อบุคคลอื่น หรือไม่เกิดการ ประยุกต์ใช้ภายในองค์กร จะไม่ถือว่าเป็นนวัตกรรม ความหมายของ (เศรษฐชัย ชัยสนธิ, 2553) การ ทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการใหม่ๆ และยังสามารถหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ หรือองค์กร ไม่ว่าจะการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาต่อยอด การเปลี่ยนแปลง การประยุกต์หรือกระบวนการ และในหลายสาขา เชื่อกันตรงกันว่าสิ่งที่สิ่งใดสิ่งหนึ่งจะเป็น นวัตกรรมได้นั้น จะต้องมีความใหม่อย่างเห็น ได้ชัด และความใหม่นั้นจะต้องเพิ่มมูลค่าสิ่งต่างๆ ได้ อีกด้วย โดยเป้าหมายของนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เพื่อให้สิ่งต่างๆ เกิด เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น นวัตกรรมก่อให้เกิดได้ผลิตผลเพิ่มขึ้น และเป็นที่มาสำคัญของความมั่นคง ทางเศรษฐกิจและสังคมของชาติ (กิดานันท์ มลิทอง, 2540) ได้ กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมเป็น แนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาดัดแปลง จากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ ทันสมัยและ ใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนานวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงาน นั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย

แนวคิดนวัตกรรมองค์กร จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมจะพบว่า นวัตกรรมสามารถ 1) จำแนกได้ตามเป้าหมายของนวัตกรรม (The Target of Innovation) แบ่งเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และ นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) 2) การจำแนกตามระดับ ของการเปลี่ยนแปลง(The Degree of Change) จะแบ่งนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) และ นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) และการจำแนกประเภทของนวัตกรรมในลักษณะที่ 3) การจำแนกตาม ขอบเขตของผลกระทบ (The Area of Impact) จำแนกได้ 2 ประเภท คือ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) และนวัตกรรมทางการบริหาร(Administrative Innovation) (Gopalakrishnan and Damanpour, 1997 ; Smith, 2006 ; Bessant and Tidd, 2007 และ Schilling, 2008) ดังนั้นจึงมีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมาย ไว้หลายท่าน ดังตารางต่อไปนี้

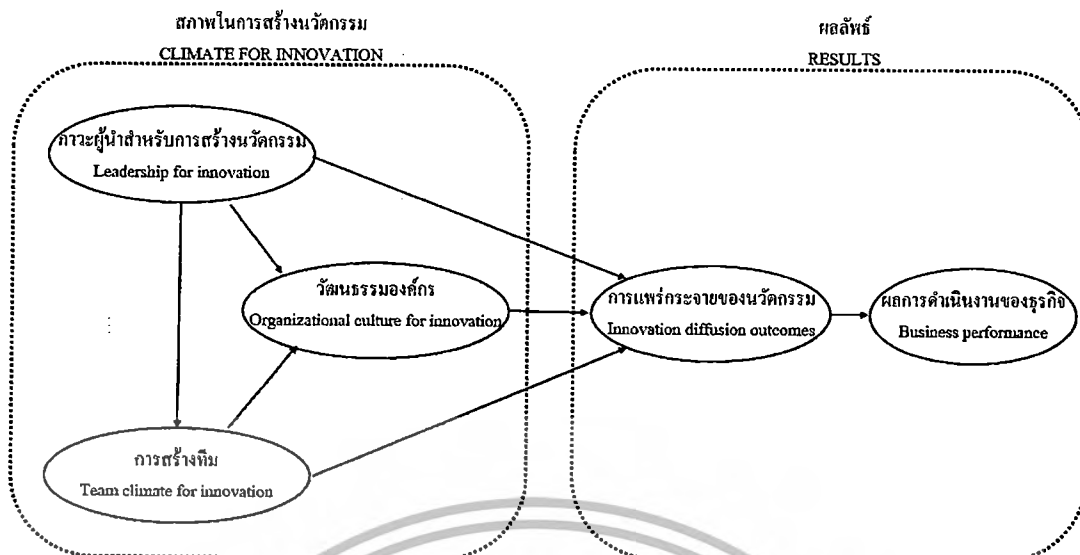
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.4 ความหมายของ นวัตกรรมองค์กร

นักวิชาการ	ความหมาย
(OECD, 2005)	การประยุกต์ใช้รูปแบบการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิตและการดำเนินงาน รวมไปถึงวิธีการจัดตั้งผลิตภัณฑ์จนถึงมือผู้บริโภคอีกด้วย
(McKeown, 2008)	องค์กรที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการทางความคิดเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่ แตกต่างและเป็นประโยชน์ขึ้นมา
(Laundy, 2006)	องค์กรที่มีการทำในสิ่งที่แตกต่างจากสิ่งเดิมที่มีอยู่หรือเคยประพฤติปฏิบัติอยู่
(บุญเกื้อ คอรวาเวช, 2543)	องค์กรที่มีการนำความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้งานเป็นผลสำเร็จและแผ่กว้างออกไปจน กลายเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติแก่บุคคลทั่วไป
(ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2010 : 61)	กระบวนการที่เกิดจาก การนำความรู้ ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสาน กับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการ เพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางการเป็นธุรกิจ แห่งนวัตกรรมหรือการนำเสนอรูปแบบธุรกิจ ใหม่ๆ ซึ่งในที่ นี้จะมุ่งเน้นที่การสร้างประโยชน์และตอบสนองต่อความพึงพอใจให้กับผู้ บริโภคเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการมอบประโยชน์ทางการ ประหยัดเวลา การเพิ่มความ สะดวกสบาย รวมถึงการนำเสนอ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่สูงขึ้น

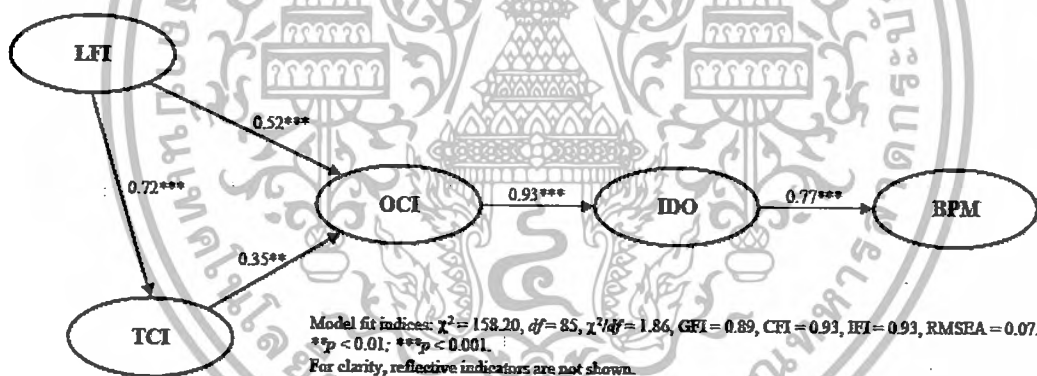
จากการศึกษาเรื่องบทบาทของนวัตกรรมในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจ ของ (Panuwatwanich, Stewart and Mohamed, 2009) ผลการศึกษา พบว่า ตัวแปรด้านภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน ในองค์กร โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลไปสู่การแพร่กระจายของนวัตกรรม นำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ดังภาพที่ 2.6 และภาพที่ 2.7

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัยบทบาทของนวัตกรรมในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ที่มา : Panuwatwanich, Stewart and Mohamed (2009 : 10)



ภาพที่ 2.7 ผลการศึกษาบทบาทของนวัตกรรมในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ที่มา : (Panuwatwanich, Stewart and Mohamed,n.d., 13)

ผลจากการทบทวนวรรณกรรม นวัตกรรมองค์กร เป็นการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย โครงสร้างองค์กรและพฤติกรรมคนในองค์กร ตั้งแต่ พนักงาน ผู้นำองค์กร มุ่งสู่เป้าหมายคือ ตอบสนองสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดความเปลี่ยนแปลง สำหรับมุมมองทางด้านการจัดการ โดยศึกษาแนวคิดของ Mintzberg's โดยมุ่งศึกษาโครงสร้างองค์กร ประกอบไปด้วย 5 ส่วนประกอบหลักๆ คือ กลยุทธ์ สายงานระดับกลาง การดำเนินงานหลัก ส่วนสนับสนุนพนักงาน โครงสร้างของเทคโนโลยี (Mintzberg's, 1983 อ้างถึงใน Isosaari, 2011)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในมิติการบริหารองค์กรธุรกิจนั้น ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จในอนาคต จะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะโลกในการบริหารธุรกิจมีความสลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งธุรกิจจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ถ้าผู้บริหารขาดความชำนาญในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์จะทำให้ธุรกิจต่อสู้กับคู่แข่งไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารในระดับองค์กรต่างๆ จึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

สำหรับกลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นแผนที่สำคัญ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักกลยุทธ์ และตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร กลยุทธ์จะระบุถึงรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสอดคล้องกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเหล่านี้ ในระดับธุรกิจ (Business level) การรับรู้ของธุรกิจเกี่ยวกับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมาย (Goals) และนโยบาย (Policy) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Internal and External Environment) การกำหนดกลยุทธ์หมายถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) นั่นเอง และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีรูปแบบ แม้แต่ผู้เชี่ยวชาญตามหน้าที่ ก็จะต้องเข้าใจแนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์พื้นฐานด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย สามารถแบ่งได้ 3 ระดับ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2544 : 23-25) คือ

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) หรือกลยุทธ์บริษัท เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7-S Framework เป็นต้น

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หรือกลยุทธ์การแข่งขันเป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไปจะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่งและระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวม กลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive

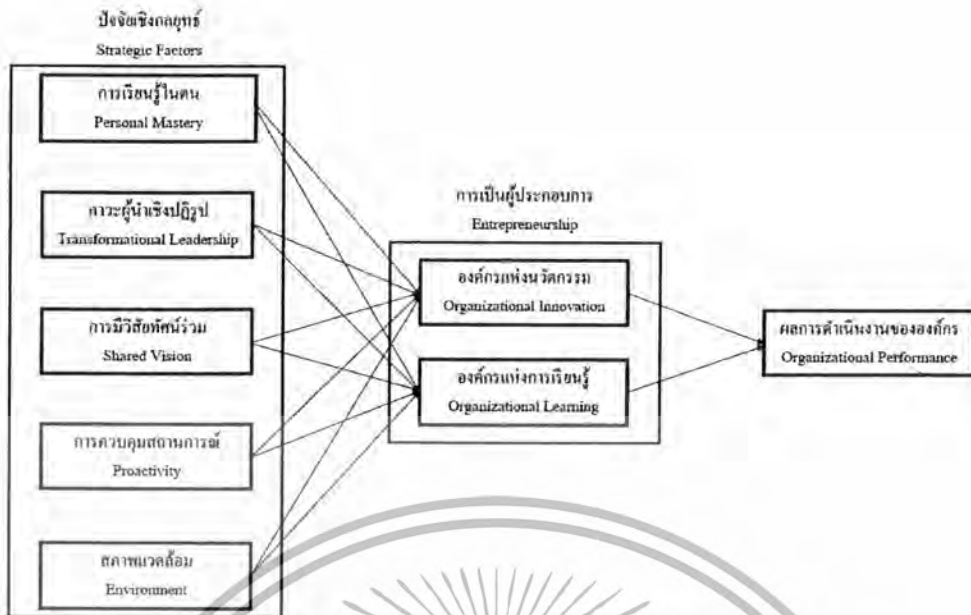
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ในเชิงพาณิชย์ การนำออกไปใช้ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์เชิงเทคนิค ซึ่งครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์กลยุทธ์ในด้านเทคนิคการผลิต การตลาด ทรัพยากรบุคคลและการเงิน เป็นต้น

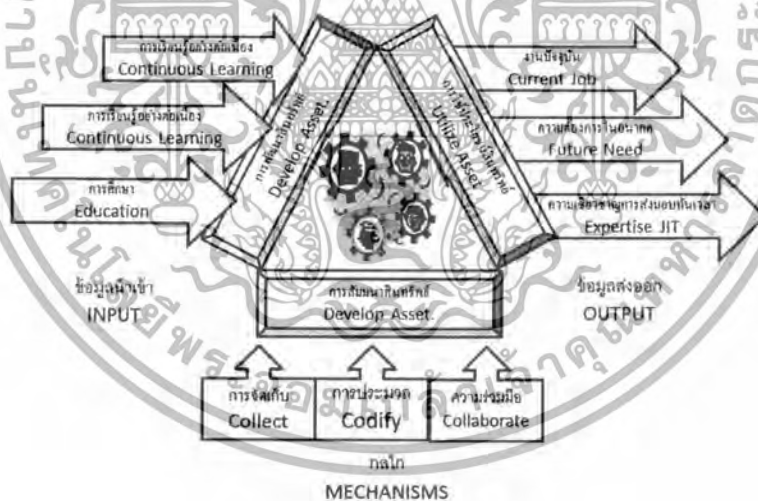
โดยที่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ซึ่งมองหาวิธีการว่าจะแข่งขันอย่างไรในแต่ละหน่วยธุรกิจซึ่งบริษัทต้องพยายามที่จะสร้างสิ่งต่อไปนี้ 1) ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantages) หรือการสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่ง (Competitive Differentiation) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าและบริการ โดยคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ในอุตสาหกรรม มุ่งที่ผู้บริโภคโดยไม่คำนึงถึงราคา (Price-insensitive) มากนัก 2) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าที่มีมาตรฐาน (Standardized Products) ด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ โดยมีเป้าหมายสำหรับผู้บริโภคที่อ่อนไหวต่อราคา (Price-sensitive) 3) การปรับตัวที่รวดเร็ว (Quick-response) ในระดับธุรกิจนี้ ธุรกิจจะเผชิญกับคู่แข่งเผชิญการแข่งขันในด้านการแสวงหาลูกค้าและยอดขาย บริษัทจะแข่งขันกับบริษัทอื่น ซึ่งมีธุรกิจคล้ายคลึงกันและนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน ในตลาดที่คล้ายกันด้วย 4) การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Focus) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเล็ก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541, 2550)

สำหรับการศึกษาของ (García-Morales, Llorens-Montes and Verdu'-Jover, 2006) จะพบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดนวัตกรรมองค์กรและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย การเรียนรู้ในตน ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป การมีวิสัยทัศน์ร่วม การควบคุมสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดความคิดในการวิจัย

ที่มา : Garcí'a-Morales, Llorens-Montes and Verdu'-Jover (2006 : 27)



ภาพที่ 2.9 Knowledge asset management model

ที่มา : Jackson (2007 : 401)

จากภาพที่ 2.9 การจัดการความรู้เป็นการรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึง ข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์ โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความรู้และการจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร (Jackson, 2007) ซึ่ง (วิจารณ์ พานิช, 2548 : ก) กล่าวว่า การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างไรได้ผลหรือไม่ การจัดการความรู้มี 3 สิ่งที่เกี่ยวข้องกัน และต้องแยกจากกันให้ชัดเจน คือ ข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้ คุณลักษณะของการจัดการความรู้ คือ การริเริ่มและรักษา งานด้านการจัดการความรู้ ความรู้เป็นสิ่งที่ผู้ใช้ต้องค้นหา การไหลของความรู้เกี่ยวข้องระหว่างคน เนื้อหาของความรู้ การค้นพบและการใช้เทคโนโลยี ความรู้จะถูกถ่ายโอนจากคนหนึ่ง ไปสู่อีกคนหนึ่ง โดยใช้ข้อมูล โดยการจัดการความรู้และกระบวนการทางธุรกิจมีความสัมพันธ์กัน (Papavassiliou and Mentzas, 2003) ความร่วมมือกันของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อการจัดการความรู้และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ในองค์กร (Scarborough, 2003)

สำหรับระดับของงานการจัดการความรู้มี 6 ระดับ คือ ความต้องการด้านการจัดการความรู้ เอกสารและองค์ความรู้ การพัฒนา การแลกเปลี่ยน การประยุกต์ใช้และการประเมินผลองค์ความรู้ (Weggeman, 1999 อ้างถึงใน Papavassiliou and Mentzas, 2003) ประโยชน์ของการจัดการความรู้ในองค์กรเกิดจากการเรียนรู้บนฐานของกลยุทธ์ทางเทคโนโลยี ภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กร ผู้ใช้เทคโนโลยีการผลิตและกระบวนการสร้างสรรค์ องค์ความรู้ สามารถส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันขององค์กร ได้ (Ahmad and Schroeder, 2011) ส่วนสารสนเทศและข้อมูลของลูกค้า ต้องมีความถูกต้องและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอสามารถเรียกดูได้จากทุกหน่วยงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า มีการแยกประเภทลูกค้าจากฐานข้อมูลเนื่องจากลูกค้าแต่ละรายมีมูลค่าไม่เท่ากัน ซึ่งลูกค้าประกอบด้วย ลูกค้าเริ่มแรก ลูกค้าที่ช่วยประชาสัมพันธ์และลูกค้าที่ซื้อซ้ำ การรักษาลูกค้า เนื่องจากข้อมูลและระบบฐานข้อมูลขององค์กร สามารถทำให้องค์กรแยกแยะลูกค้าได้ว่ากลุ่มใดที่เป็นกลุ่มที่ทำกำไรสูงสุดให้แก่องค์กร

สำหรับจากการศึกษาผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขันการจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีต่อผลสำเร็จสาขาของธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าสถานประกอบการที่มีผลสำเร็จสูง ตัวแปรด้านสถานการณ์การแข่งขัน ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านบรรยากาศการเรียนรู้ มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกกับการจัดการความรู้ ส่วนตัวแปรที่ส่งผลทางอ้อม โดยผ่านตัวแปรคั่นกลางคือ นวัตกรรม ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้ หนึ่งการที่การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงลบต่อผลสำเร็จของสาขาที่มีผลสำเร็จสูง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมชี้ว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงลบต่อตัวแปรระดับความพึงพอใจของพนักงาน นั่นคือ หากมีการจัดการความรู้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่เน้นเพียงกระบวนการมากกว่าการสร้างการตระหนักถึงคุณค่าจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานลดลงมาตรฐานวัดของการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย การ चुคค่นและรวบรวมความรู้ คัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ที่จำเป็นสำหรับการใช้ประโยชน์ การจัดหมวดหมู่ความรู้ ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน การจัดเก็บความรู้เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้ การจัดกิจกรรม และกระบวนการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ การประยุกต์ใช้ความรู้และการเรียนรู้จากการใช้ความรู้ (กฤตกร กัญญารัตน์, 2553) และ (Kadapa, 2006) การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้วิธีการผลิตใหม่ๆ และยังส่งผลโดยตรงต่อการลดเวลาในการส่งมอบ โดยที่การเรียนรู้บนฐานของกลยุทธ์ทางเทคโนโลยี ภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กร ผู้ใช้เทคโนโลยีการผลิตและกระบวนการสร้างสรรค์ องค์ความรู้ สามารถส่งผลต่อ ศักยภาพการแข่งขันขององค์กร ได้ (Ahmad and Schroeder, 2011) สิ่งที่เป็นในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ คือ องค์กร และเทคโนโลยี (Grant, 1996 a, b; Spender, 1996) ซึ่งปัจจัยทั้งสองนี้ส่งผลโดยตรงต่อความคุ้มค่าของเวลาและมีความสำคัญการนำเอาเทคโนโลยีการจัดการความรู้ไปใช้งานประจำ (Rogers, 2003)

อย่างไรก็ตาม (สิปปนนท์ เกตุทัต, 2536) อธิบายว่า เทคโนโลยี คือ การนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์และศาสตร์อื่นๆ มาผสมผสานประยุกต์เพื่อสนองเป้าหมายเฉพาะตามความต้องการของมนุษย์ด้วยการนำทรัพยากรต่างๆ มาใช้ในการผลิตและจำหน่ายให้ต่อเนื่องตลอดทั้งกระบวนการ เทคโนโลยีจึงมักจะมีคุณประโยชน์และเหมาะสมเฉพาะเวลาและสถานที่ หากเทคโนโลยีนั้นสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม เทคโนโลยีนั้นจะถือได้ว่าเป็นประโยชน์ทั้งต่อบุคคลและส่วนรวม แต่หากไม่สอดคล้องเทคโนโลยีนั้นๆ จะก่อให้เกิดปัญหาตามมาหาศาล (ครรชิต มาลัยวงศ์, 2539) เทคโนโลยี หมายถึง 1) องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ประยุกต์ 2) การประยุกต์วิทยาศาสตร์ 3) วัสดุ เครื่องยนต์กลไกเครื่องมือ 4) กรรมวิธีและวิธีดำเนินงานที่เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ประยุกต์ 5) ศิลปะและทักษะในการจำแนกและรวบรวมวัสดุ (สสวท, 2544) เทคโนโลยี (Technology) เป็นการนำความรู้ที่ทักษะและทรัพยากรทางเทคโนโลยี มาสร้างสิ่งของเครื่องใช้หรือวิธีการโดยผ่านขบวนการเพื่อแก้ปัญหา สนองความต้องการหรือเพิ่มความสามารถในการทำงานของมนุษย์ลักษณะของเทคโนโลยีสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ลักษณะ (Heinich, Molenda and Russell, 1993) คือ 1) เทคโนโลยีในลักษณะของกระบวนการ (Process) เป็นการใช้อย่างเป็นระบบของวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือความรู้ต่างๆ ที่ได้รวบรวมไว้เพื่อนำไปสู่ผลในทางปฏิบัติโดยเชื่อว่าเป็นกระบวนการที่เชื่อถือได้และนำไปสู่การแก้ปัญหาต่างๆ 2) เทคโนโลยีในลักษณะของผลผลิต (Product) หมายถึง วัสดุและอุปกรณ์ที่เป็นผลมาจากการใช้กระบวนการทางเทคโนโลยี 3) เทคโนโลยีในลักษณะผสมของกระบวนการและผลผลิต (Process and Product) เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งมีการทำงานเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวเครื่องกับโปรแกรม การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานในสาขาใดสาขาหนึ่งนั้น เทคโนโลยีจะมีส่วน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ช่วยสำคัญ 3 ประการ และถือเป็นเกณฑ์ในการพิจารณานำเทคโนโลยีมาใช้ด้วย (ก่อ สวัสดิพิพาณิชย์, 2517) คือ 1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) เทคโนโลยีจะช่วยให้การทำงานบรรลุผลตามเป้าหมายได้อย่างเที่ยงตรงและรวดเร็ว 2) ประสิทธิภาพ (Productivity) เป็นการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาอย่างเต็มที่มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เพื่อให้ได้ประสิทธิผลสูงสุด 3) ประหยัด (Economy) เป็นการประหยัดทั้งเวลาและแรงงานในการทำงานด้วยการลงทุนน้อยแต่ได้ผลมากกว่าที่ลงทุนไป การใช้เทคโนโลยีในองค์กร ส่งผลต่อกระบวนการ ขั้นตอนของกิจกรรมทางการตลาดและการแก้ปัญหาทางการตลาด เช่น การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ หรือแม้แต่การสื่อสารทางการตลาด เป็นต้น (Kay, 2007) การนำเทคโนโลยีมาใช้อินองค์กร ส่งผลโดยตรงต่อระบบการจัดการความรู้และสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร (Liyanage and Poon, 2003)

สำหรับด้านวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานหรือแบบแผนในการปฏิบัติของพนักงานในองค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กรเองมากกว่าโปรแกรม หรือ เทคโนโลยีใหม่ๆ ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดในโลก แต่คนในองค์กรนั้นๆ มีวัฒนธรรมการทำงานแบบสมัยเก่า ก็ยังมองไม่ออกเลยว่าเทคโนโลยีอันทันสมัยนี้จะช่วยอำนวยความสะดวกหรืออำนวยความสะดวกในการทำงานได้อย่างไร ผู้บริหารที่พยายามนำวิธีการใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ และแนวคิดทางการบริหารงานใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็น E-office, Learning Organization, Knowledge Management มาใช้ในองค์กร แต่พบปัญหาเพราะส่วนหนึ่งพนักงานในองค์กรของมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกัน (Smircich, 1983) ซึ่งให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์กรวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งกำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร และยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์กรทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป ส่วน (Schein, 1992) เห็นว่า ทุกหน่วยงานมีปัญหาที่จะต้องแก้ไข 2 ประการ คือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Adaptation) และการบูรณาการส่วนต่างๆ ภายในองค์กร (Internal Integration) ให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน และรายละเอียดของหน้าที่ในการแก้ไข ปัญหาหลัก 2 ประการอาจแยกเป็นหน้าที่ย่อยๆ โดยการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อความอยู่รอดนั้นจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ (Mission and Strategy) การกำหนดเป้าหมาย (Goals) และแนวทางในการปฏิบัติ (Means) ตลอดจนการวัดประเมินผล (Measurement) และการปรับปรุงแก้ไข (Correction) ซึ่งองค์กรจะต้องเข้าใจลักษณะที่แท้จริงคือวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการปรับตัวในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Denison, 1990) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพขององค์กรไว้ 4 สมมติฐาน ดังนี้

- 1) ความมีประสิทธิภาพ คือ การทำหน้าที่ของค่านิยมและความเชื่อที่ยึดถือโดยสมาชิกในองค์กรการเห็นพ้องต้องกันในค่านิยมที่เฉพาะเจาะจงมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ
- 2) ความมีประสิทธิภาพ คือ การทำหน้าที่ของนโยบายและการปฏิบัติที่ใช้โดยองค์กร
- 3) ความมีประสิทธิภาพ คือ การทำหน้าที่ของการแปลสาระสำคัญของค่านิยม และความเชื่อไปสู่นโยบายและการปฏิบัติอย่างเป็นนิจ ส่วนวิสัยทัศน์ของผู้นำต้องนำไปสู่การปฏิบัติได้
- 4) ความมีประสิทธิภาพคือ การทำหน้าที่ของความสัมพันธ์ระหว่างสาระสำคัญของค่านิยม และความเชื่อกับนโยบายและการปฏิบัติขององค์กรและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร หากพิจารณาว่าตนเป็นทรัพยากรมีค่าสูงสุดขององค์กร วิธีบริหารจัดการคนเกิดจากการสร้างวัฒนธรรม อันละเอียดอ่อนจะเป็นกลไกอันสำคัญที่จะช่วยชี้นำให้บุคคลทำงานดีขึ้น

ในขณะที่การศึกษาของนักวิชาการหลายๆ ท่าน กล่าวว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรเน้นนวัตกรรมจะให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้แนวคิด สินค้าบริการและกระบวนการผลิตหรือดำเนินงานใหม่ๆ ส่งเสริมบุคลากรขององค์กรให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ (Creativity) ในการทำงานโดยผู้บริหารจะต้องยอมรับความเห็นที่แตกต่างและหลากหลาย (Diversify) ของบุคลากรด้วย (Rogers, 1995) พบว่า นวัตกรรมต่างๆ ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ Goran Ekvall นักวิจัยชาวสวีเดนอธิบายว่าองค์กรจะสามารถสร้างวัฒนธรรมเน้นนวัตกรรมได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ 1) ความมากน้อยของการให้มีส่วนร่วมและการจูงใจพนักงานในความเป็นอิสระในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานและการใช้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน 2) ความมากน้อยของพนักงานในความเป็นอิสระในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานและการใช้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน 3) ความมากน้อยของความช่วยเหลือเกื้อกูลและความเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกันในกลุ่มพนักงาน 4) ความมากน้อยของเวลาที่จะให้พนักงานได้พิจารณาความคิดค้นหาสิ่งใหม่ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงาน 5) บรรยากาศในที่ทำงาน มีความผ่อนคลาย รื่นเริงและเป็นกันเองมากน้อยเพียงใด 6) การที่บุคคลในองค์กรนั้นเมื่อมีการตัดสินใจและแก้ไขประเด็นปัญหาต่างๆ ได้ใช้ฐานความคิดเพื่อผลประโยชน์โดยรวมขององค์กรหรือเพื่อประโยชน์ของตนเองเป็นที่ตั้ง หากบุคลากรส่วนใหญ่คิดถึงประโยชน์ขององค์กรนั้นก็มีความโน้มที่จะมีนวัตกรรมได้มาก 7) ความมากน้อยของโอกาสที่พนักงานจะได้รับความอนุญาติให้แสดงความคิดเห็นร่วมอภิปรายและโต้แย้งกันได้โดยผู้บริหารยินดีรับฟังและนำความคิดเห็นนั้นไปพิจารณาและนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป 8) ความมากน้อยที่ผู้บริหารขององค์กรจะมีความอดทนต่อความไม่แน่นอนและความคลุมเครือ และการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานที่ตรงกับความเสี่ยงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป การที่ผู้บริหารในองค์กรที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร พึงจะต้องทำความเข้าใจกับพนักงาน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ถึงความจำเป็นและผลดีของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร พร้อมกับการกำหนดให้มีรูปแบบและกิจกรรมของการพัฒนาและฝึกอบรมทักษะให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ที่กำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม ตัวอย่างในหลายองค์กรที่มีการควรวรรวมทางธุรกิจหรือมีการซื้อกิจการอื่นเข้ามาเพื่อสร้างความได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน พนักงานที่มาจากต่างองค์กรต้องมาทำงานด้วยกัน ย่อมเป็นไปได้สูงที่จะกระทบกระทั่งกันของวัฒนธรรมองค์กรที่คุ้นชินแตกต่างกัน โดยยิ่งหากเป็นการควรวรรวมกับธุรกิจที่ต่างชาติต่างวัฒนธรรมความเชื่อด้วยแล้ว ปัญหาของการบริหารวัฒนธรรมก็ยิ่งซับซ้อนมากตามไปด้วย เพราะต้องพยายามที่จะผสมผสานความหลากหลายของวัฒนธรรมนั้นให้ลงตัว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ปราณี กล่อมธง, 2549) เรื่องการศึกษาแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย รูปแบบการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย และพัฒนารูปแบบการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรที่สามารถเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก (In-dept Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ข้ามชาติที่มาตั้งฐานการผลิตในประเทศไทย 6 บริษัท คือ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ตรีเพชรอีซูซุเซลส์ จำกัด บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มิตซูบิชิ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ออโต้ อลิอันซ์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท บีเอ็มดับเบิลยู (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่าสถานภาพและศักยภาพของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย กลุ่มอุตสาหกรรมการประกอบรถยนต์ยังมีศักยภาพสูง แนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมี 4 แนวทางคือ การเสาะแสวงหาและสร้างความรู้ การเก็บกักและประมวลข้อมูล การแบ่งปันความรู้แก่กัน และการประยุกต์ความรู้ รูปแบบการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมี 5 รูปแบบคือ รูปแบบที่ 1 การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (Learning Systems) รูปแบบที่ 2 การเรียนรู้แบบ Collective-Integrated-Actionable Learning (CIA) รูปแบบที่ 3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) รูปแบบที่ 4 การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์/การทดลอง (Creative or Experimentation System) รูปแบบที่ 5 การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (Learning from Others) โดยที่ผู้วิจัยเสนอรูปแบบการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรที่สามารถเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในโมเดลที่ชื่อว่า “องค์กรอัจฉริยะ” (Intelligence Organization) “อัจฉริยะ” คือ “การมีความรู้และความสามารถ มากกว่าปกติ” บริษัทผู้ผลิตรถยนต์จะบรรลุความสำเร็จนั้นได้ ก็จะต้องมีทั้งความรู้ ฉลาดคิด ฉลาดฟัง และฉลาดทำ จึงจะ “เก่ง จริง” หรือ “มีความสามารถเกินกว่าปกติ” องค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Organization) เกิดจากองค์ประกอบต่อไปนี้ การบูรณาการ (Integration Nobility) การเรียนรู้ที่เหมาะสม (Learning) เรียนรู้ร่วมกันในทีม (Team Learning) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) การ

เรียนรู้จากบุคคลอื่น (Learning from Other) การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (Learning System) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) การเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Generative Learning) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) การเรียนรู้ปทัสถานในการทำงาน (Normalization Learning) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การเรียนรู้จากการทดลอง (Experimental Learning) การเปิดโอกาสในการเรียนรู้ (Open Learning Opportunity) การเทียบเคียง (Relatively; Benchmarking) เรียนรู้จากหลายแหล่งในรูปแบบต่างๆ (Gathering and Collecting) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้สังเกต จดจำ เอาใจใส่ (Actionable, Notation Learning) เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ (Zealous Learning) ทักษะ (Attitude) ความไว้วางใจ (Trust) การเรียนรู้โดยมีผู้สอนแนะนำ (Instructive Learning) การสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ (Openness to Learning) การเรียนรู้โดยเครือข่าย (Network Learning) ผลการวิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่าบริษัทผู้ผลิตรถยนต์จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ มีการบริหารความรู้และก้าวไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ซึ่งจะนำเอาพลังความคิดสร้างสรรค์ (Corporate Creativity) มาพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรมขององค์กร ซึ่งก็คือ นวัตกรรม (Innovation) ในรูปของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ (New Products/Services) รวมถึงคุณค่าสู่ลูกค้า (Value to Customer) เป็นสำคัญ

และจากการศึกษาของ (Kotter and Heskett, 1992) ศึกษาเรื่อง Corporate Culture and Performance ในองค์กรขนาดใหญ่ของสหรัฐอเมริกา เช่น ICI Nissan เป็นต้น พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อผลดำเนินงานด้านการเงิน (Economic Performance) ระยะยาวโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีวัฒนธรรมให้ความสำคัญแก่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร โดยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัวมีผลทางบวกต่อผลทางการเงินขององค์กร ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะตรงกันข้ามจะมีผลทางลบต่อผลทางการเงิน แต่วัฒนธรรมองค์กรที่ขัดขวางผลทางการเงินในระยะยาวเกิดขึ้นง่าย แม้แต่ในองค์กรที่มีพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวนี้กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมไม่เหมาะสมและขัดขวางการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้ยากขึ้นเพราะพนักงานขาดการมีส่วนร่วม แต่กลับให้ความสำคัญกับอำนาจตามโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่ปฏิบัติจริงได้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลง และวิธีการที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง ประกอบด้วย 1) เป้าหมายขององค์กรและพนักงานต้องดำเนินการไปในแนวทางเดียวกัน 2) วัฒนธรรมองค์กรต้องจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมและค่านิยมร่วมกัน โดยทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำให้กับองค์กร และ 3) องค์กรที่ปราศจากโครงสร้างและปราศจากการควบคุมโดยระบบราชการอย่างเป็นทางการสามารถจูงใจพนักงานและสร้างนวัตกรรมได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สว่น (West and Burnes, 2000) ได้ศึกษาเรื่องการเรียนรู้ในองค์กร : บทเรียนจากอุตสาหกรรมรถยนต์ ผลการศึกษาเป็นดังนี้ การเรียนรู้ในองค์กรและองค์กรการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาเสนอการวิเคราะห์และการประเมินผลกระทบสำคัญในการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นความสัมพันธ์ต่อการ เปลี่ยนแปลงในองค์กรและประสิทธิผลที่เกิดขึ้น ทั้งนี้โดยอ้างอิงกรณีศึกษาบริษัทที่ประกอบ อุตสาหกรรมรถยนต์ 4 แห่ง: Rover Group, Volvo AB, Tallent Engineering และ GKN Hardy Spicer ผลการศึกษาแสดงว่า บริษัทดังกล่าวพยายามปลูกฝังการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้การเรียนรู้ในองค์กรมิได้เป็นปัจจัยรับประกันความสำเร็จของ องค์กรเสมอไป

(Bruce M. Belzowski, Michael S. Flynn, Barbara C. Richardson และ Maitreya K. Sims, 2002) ได้ศึกษาการปฏิวัติความรู้ สิ่งที่ทำลายลำดับต่อไปเพื่อความร่วมมือ ระหว่างองค์กรในอุตสาหกรรมรถยนต์ในอเมริกาเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ผลิตรถยนต์ใน อเมริกาเหนือถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบบางประการแก่ผู้ขายโดยในขณะที่เดียวกันผู้ผลิต รถยนต์ดังกล่าวก็ประสบกับภาวะการณ์ลดลงของบุคลากรฝ่ายวิศวกรรมอันเนื่องมาจากการเลิกจ้างงานและการเกษียณ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านภูมิประเทศของอุตสาหกรรม บุคลากร ฝ่ายวิศวกรรมมีจำนวนลดน้อยลง ในขณะที่บุคลากรฝ่ายขายมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเพื่อตอบสนอง ระบบของผู้ผลิต, ความเป็นสากล และการประสานงานในห่วงโซ่การขาย การสร้างสรรค์และการ ถ่ายทอดความรู้นับเป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งชี้ความสำเร็จของแต่ละองค์กร ผลการศึกษาแสดงผล 6 ประการที่องค์กรควรพิจารณาเพื่อดำเนินการในการ สร้างสรรค์ความรู้ กล่าวคือ 1) องค์กรควรตระหนักในคุณค่าของความรู้ภายในองค์กร 2) ยอมรับ ช่องว่างที่อาจเกิดขึ้นระหว่างผลประโยชน์และระดับกิจกรรมเชิงความรู้ 3) แก้ไขปรับปรุงความไม่ ต่อเนื่องที่อาจเกิดขึ้นในกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร 4) พิจารณาข้อแตกต่างในกิจกรรม การเรียนรู้ในองค์กร, ผู้ซื้อและผู้ขาย 5) พิจารณาจำแนกองค์กรบริษัท, ผู้ซื้อและผู้ขาย โดย อ้างอิงสาธารณชน, เทคโนโลยี, กระบวนการและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อกิจกรรมในการเรียนรู้ และ 6) ประเมินและประยุกต์ใช้กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

(Ariane Berthoin Antal, 2005) ได้ศึกษาเรื่องการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อการดำรงอยู่ของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศจีน การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์การดำรงอยู่ของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศจีน โดยอ้างอิงทฤษฎีของการเรียนรู้ในองค์กร การพัฒนารูปแบบรถยนต์รุ่นใหม่ โครงสร้างภายในและนโยบาย ปัจจัยเหล่านี้เอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์กรต่างๆ ให้ดำเนินสืบไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากประเทศจีนตัดสินใจนำกลวิธีก้าวกระโดด (Leap Flogging) เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นกับประเทศอุตสาหกรรมอื่นๆ มาประยุกต์ใช้ ทั้งนี้องค์กรภาครัฐในระดับต่างๆ องค์กรระดับประเทศและศูนย์การประสานงานในการศึกษาวิจัยนานาชาติต้องพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อการสร้างสรรค์และการประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ นอกจากนี้การศึกษาได้อภิปรายถึงสภาวะการณ์ต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการเรียนรู้แบบ Single-loop, เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญต์เห็นไปเซประยะขึ้นต้นในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Double-loop และ Unlearning ซึ่งผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารและผู้จัดการสามารถ พิจารณาเลือกรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรของตนได้ การศึกษานี้บ่งชี้ปัจจัยห่วง เนี่ยวและปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรและอภิปรายกระบวนการเรียนรู้อันสัมพันธ์กับ กลวิธีก้าวกระโดด (Leap Flogging) การศึกษานี้โดยรวมเสนอแนะแนวทางเพื่อให้ผู้ประกอบการ หลักในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศจีนสามารถวิเคราะห์และบ่งชี้ปัจจัยหลักที่ควรให้ความสนใจ รวมทั้งการตั้งคำถามเพื่อศึกษาค้นคว้าแนวทางในการเพิ่มสมรรถภาพการผลิตและประยุกต์ ความรู้ที่จำเป็นเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

(Chaston, 1999 และ Hedges, 1999, 1998) อ้างอิงถึง (Roland Yeo, 2003) ในเรื่องความสำคัญของการเรียนรู้ในองค์กรและประโยชน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่า แม้จะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร แต่การชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่าง “ผลของการเรียนรู้” กับ “ผลของการดำเนินงาน” ขององค์กรนั้นกลับเป็นประเด็นที่ทำได้ยาก ทั้งนี้ เนื่องมาจากความสัมพันธ์ดังกล่าว ไม่ได้เกิดขึ้นโดยตรงจากตัวแปรต้นและตัวแปรตาม หากแต่ยังมีกระบวนการต่างๆ คั่นกลางก่อนที่ จะมีการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรเกิดขึ้น ดังนั้น วิธีที่จะวัดผลของการเรียนรู้ที่คั่นนั้น ควร อยู่ในรูปของการติดตามกระบวนการพัฒนาผลการดำเนินงานในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับภาพรวมขององค์กรในที่สุด Yeo ที่ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน โดยศึกษาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของบริษัทที่มีนโยบายและการจัดการความรู้ ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรที่ แตกต่างกัน จนได้ข้อสรุปว่าองค์กรที่สามารถจัดการความรู้และบริหารข้อมูลข่าวสารภายใน องค์กรได้ดีกว่า จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าองค์กรที่มีการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารที่ ด้อยกว่า ซึ่งก็ได้รับการสนับสนุน จากงานวิจัยของ (Jenny Darroch และ Rod McNaughton, 2002) ที่ได้ทำการศึกษาในทำนองเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีกรณีศึกษาของ (Kym Fraser และ Joseph Novak, 1998) ที่ระบุว่าพัฒนาการเรียนรู้โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า “การกำหนดแผนที่ ความคิด” (Concept Mapping) สามารถทำให้พนักงาน (กลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา) ปรับปรุง กระบวนการทำงานและมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นได้ ผลการวิจัยของ Jenny Darroch และ Rod McNaughton โดยแบ่งบริษัท ออกเป็น 4 กลุ่ม ตามพฤติกรรมและความสนใจต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ได้แก่ กลุ่มของบริษัทที่เน้นการพัฒนาความรู้และสนใจที่จะใช้ เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาปรับปรุงประสิทธิภาพการสื่อสารภายในบริษัทเพียงอย่างเดียว โดยไม่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสภาพการแข่งขันภายนอก กลุ่มที่ 2 ได้แก่ กลุ่มของบริษัทที่ให้ ความสำคัญกับการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร กลุ่มที่ 3 ได้แก่ กลุ่มของบริษัทที่เป็นผู้ตาม (Follower) ซึ่งรอให้ความรู้ซึ่งเกิดขึ้นจากที่อื่นนั้นประสบความสำเร็จหรือเป็นที่ยอมรับเสียก่อน แล้วจึงค่อยรับเข้ามาใช้ในองค์กร กลุ่มที่ 4

ได้แก่ กลุ่มของบริษัทที่ไม่ให้ความสนใจกับความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ผ่านการอนุญาตจากเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลของการศึกษา ปรากฏว่ากลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มที่มีผลการดำเนินงานดีที่สุดในที่สุด ต่อมา Roland Yeo ได้ทำศึกษาต่อจากงานวิจัยข้างต้น พบว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพของพนักงาน (Competence) โดยผ่านช่องทางต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาทักษะและความรู้ให้เหมาะสมกับงานที่ออกแบบไว้ ใช้ระบบการให้รางวัลและการชมเชยผลการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ทำให้พนักงานยินดีที่จะขยาย ขอบเขตความรับผิดชอบของการทำงานมากขึ้น บริหารทรัพยากรที่มีอยู่ในบริษัท การพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมต่างๆ การส่งเสริมพัฒนาจุดแข็งขององค์กร สร้าง หน่วยงานที่สามารถปรับตัวให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก ทำให้เกิดผลิตภาพและ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของยอดขาย และสถานะทางการเงินของบริษัทได้ในที่สุด โดยสรุปแล้วการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร และทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ในเบื้องต้นมีข้อพึงกระทำ ดังนี้

1) การพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ผู้บริหารควรคำนึงถึง ภาพรวมขององค์กรเป็นหลัก เพื่อให้ทิศทางของการพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแนวทางการพัฒนาองค์กรที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยบทบาทของผู้บริหาร ไม่จำเป็นที่การกำหนดหัวข้อและวิธีการเรียนรู้แบบตายตัวให้กับบุคลากรทุกคนในหน่วยงานเสมอไป แต่ควรที่จะชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ในการมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน และชี้แนะว่าจะอะไรคือสิ่งที่ แต่ละบุคลากร/หน่วยงานควรจะเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ

2) เพื่อให้การกระจายความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อ กระบวนการเรียนรู้ในองค์กรเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรสร้าง/สนับสนุนค่านิยมและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานเชื่อใจกัน รวมถึงแสดงออกและยอมรับฟังความคิดเห็นที่เกี่ยวข้อง กับการทำงานอย่างเปิดเผยกับทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ขณะเดียวกันก็ต้องย้าให้ ผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานคำนึงถึงความสำคัญของการเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาของตน

3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารควรคำนึงถึง วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Personal Goals) ของพนักงานซึ่งต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน และการได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำในตำแหน่งและเวลาที่เหมาะสม โดยทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรและของพนักงานมีความสอดคล้องสมดุลกัน เพื่อให้บุคลากรมีความต้องการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ อันเป็นผลมาจากแรงจูงใจภายในของพนักงาน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร

4) แผนการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรจัดทำขึ้น ต้องรองรับการพัฒนา ความสามารถของบุคลากรในระยะสั้น ซึ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานในระยะ ยาว เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำ ทักษะทางการบริหาร การจัดการหน่วยงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้าง

ความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวนั้น ยังจะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในงาน และมีแรงจูงใจในการเรียนรู้เพิ่มขึ้นอีกด้วย

5) เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีความสมบูรณ์แบบมากที่สุด ผู้บริหารควรคำนึงถึง การออกแบบงานและโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร โดยออกแบบองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในต่างหน่วยงานสามารถแลกเปลี่ยนมุมมอง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการทำงานระหว่างกันได้ ทำให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กร ทั้งที่เป็นองค์ความรู้ที่จับต้องได้ เช่น ความรู้ในคู่มือการทำงาน กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ระบุไว้อย่างชัดเจน เป็นต้น และในส่วนขององค์ความรู้ที่จับต้องได้ยาก เช่น ความรู้ในการคิดวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ เป็นต้น ซึ่งองค์ความรู้ประเภทหลังนี้มักเป็นความรู้ที่ทำให้เกิดความแตกต่างของผลการทำงาน ระหว่างองค์กรได้ซึ่งที่สุดแล้วจะทำให้การพัฒนาองค์ความรู้เกิดขึ้นได้สมบูรณ์มากขึ้น และมีความต่อเนื่องมากขึ้น

(Volgina, 2011) ศึกษาเรื่อง มุมมองและแนวโน้มห่วงโซ่มูลค่ารถยนต์ในรัสเซีย อุตสาหกรรมยานยนต์ของรัสเซียมีการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับโลกหนึ่งและวิกฤตเศรษฐกิจการเงินมีความเข้มแข็งเชื่อมโยงเหล่านี้มากยิ่งขึ้น กระดาษให้ภาพรวมของแนวโน้มที่สำคัญที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมยานยนต์ของรัสเซียที่มีการเน้นเป็นพิเศษเกี่ยวกับโครงสร้างของห่วงโซ่มูลค่ารถยนต์และแนวโน้มในอุตสาหกรรมยานยนต์ทั่วโลก รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสถานที่การผลิตรถยนต์จากประเทศที่พัฒนาแล้วและตลาดเกิดใหม่บทบาทที่เพิ่มขึ้นของซัพพลายเออร์ชิ้นส่วนรถยนต์ ผู้เขียนระบุตามส่วนหลักของยานยนต์ห่วงโซ่มูลค่าข้ามพรมแดนในรัสเซียเช่นการชุมนุมและอุปทานของชิ้นส่วนรถยนต์, การขายและหลังการขาย; และฉบับที่กว่าทั้งหมดของพวกเขาไม่ได้รับในระดับสูงของมูลค่าเพิ่ม ในการปรับปรุงตำแหน่งของมันในห่วงโซ่มูลค่ารถยนต์รัสเซียต้องเปลี่ยนแนวความเชี่ยวชาญปัจจุบันของรัสเซียซัพพลายเออร์อุปกรณ์ดั้งเดิม (OESs) และเพิ่มการแปลของผู้ผลิตต่างประเทศ

จากการทบทวนวรรณกรรมของมาตรวัด นวัตกรรมองค์กร จะพบว่า ในองค์กรจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานเพื่อการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อความอยู่รอดนั้น จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ (Mission and Strategy) การกำหนดเป้าหมาย (Goals) และแนวทางในการปฏิบัติ (Means) ตลอดจนการวัดประเมินผล (Measurement) และการปรับปรุงแก้ไข (Correction) ซึ่งองค์กรจะต้องเข้าใจลักษณะที่แท้จริง คือวัฒนธรรมองค์กร เพื่อการปรับตัวในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กรล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์, การต้องการความเปลี่ยนแปลง และปัญหาต่างๆ ภายในองค์กรรวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่เป็นบุคคลทั้งองค์กร และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างมีระเบียบแบบแผน ซึ่ง (วิฑูร เจียมจิตต์ตรง, 2553) ได้ศึกษาเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่หวังกำไรใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เรื่องปัจจัยภาวะผู้ประกอบการที่มีผลต่อผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยได้พัฒนามาตรวัดกลยุทธ์ในองค์กร ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรมสินค้าใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และการให้บริการใหม่ๆ แก่ลูกค้าทุกปี บริษัทเป็นผู้ริเริ่มในการเป็นผู้นำทางการตลาด โดยที่ให้คู่แข่งเป็นผู้ตอบโต้ เป็นเจ้าแรกในการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ใช้เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ และได้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างทันทีทันใด บริษัทมักจะมุ่งหวังกำไรสูงๆ และเลือกทำในสิ่งที่เสี่ยง บริษัทจะแสดงออกอย่างแรงกล้าและใช้แนวทางเชิงรุก เพื่อเพิ่มโอกาสสูงสุดจากการใช้โอกาสที่มีอยู่ ส่วน (Chong, Felix, Chan, Ooi and Sim, 2011) ได้ศึกษาความสามารถในการปรับปรุงองค์กรที่แข็งแกร่งของมาเลเซีย ผลการดำเนินงานนวัตกรรมจากห่วงโซ่อุปทาน ได้พัฒนามาตรวัดกลยุทธ์ ได้แก่ ท่านได้วางแผนและจัดกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย เรากระตือรือร้นกับความสัมพันธ์ของซัพพลายเออร์ในการจัดการผลิตภัณฑ์ใหม่ เรามีโปรแกรมปรับปรุงซัพพลายเออร์อย่างต่อเนื่อง ภูเขาเจ้าสำคัญของเราได้ช่วยซัพพลายเออร์ในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ของตน

Marcoulides and Heck (1993 : 209-225) ได้พัฒนามาตรวัดตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย ความซับซ้อน การอ้างเหตุผลการผลิตและการบริการ 2) งานขององค์กร ประกอบด้วย การคัดเลือก ประเมินผล จ่ายค่าตอบแทน ผลการปฏิบัติงาน การสอนงาน การตัดสินใจ และ ความท้าทาย 3) ค่านิยมขององค์กรประกอบด้วย ความเสี่ยง ความปลอดภัย ประสิทธิภาพความเป็นมืออาชีพ ภาพลักษณ์และการตลาด การวิจัยและพัฒนา 4) บรรยากาศในองค์กร ประกอบด้วย บทบาทขององค์กร การสื่อสาร การร่วมมือประสานงาน เทคโนโลยี และความเครียด 5) ทักษะคิของพนักงานประกอบด้วย อดทน ความอดทน ชาตินิยม ความสุขในสังคม ความผูกพัน และการมีส่วนร่วม ส่วนตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ รายได้ มูลค่าหุ้น ผลกำไรและผลตอบแทน พบว่า ตัวแปรดังกล่าวข้างต้นซึ่งประกอบกันเป็นวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ต่องานขององค์กรและบรรยากาศในองค์กร ค่านิยมขององค์กรสัมพันธ์กับงานขององค์กร บรรยากาศในองค์กรและทักษะคิของพนักงาน งานขององค์กรสัมพันธ์กับทักษะคิของพนักงาน บรรยากาศในองค์กรและผลการปฏิบัติงาน บรรยากาศในองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อทักษะคิของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน ทักษะคิของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ส่วน Petty et al. (1995 : 483-492) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กร การวิจัยนี้ จำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) ทำงานเป็นทีม (Teamwork) 2) ความไว้วางใจและความเชื่อถือ (Trust and Credibility) 3) พัฒนาผลการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมาย (Performance Improvement and Common Goals) และ 4) การทำหน้าที่ในองค์กร (Organizational Functioning) สำหรับผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ศึกษาเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอญูเตีหนาไปไซประโยชน์ดานการคาไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประกอบด้วย 1) การดำเนินงาน (Operation) 2) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (Customer Responsibility) 3) การสนับสนุนด้านการบริการ (Support Services) 4) ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยของพนักงาน (Employee Safety and Health) 5) การตลาด (Marketing) โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ บริษัทที่ให้บริการด้านไฟฟ้าในสหรัฐอเมริกาจำนวน 12 แห่ง พบว่า การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษาธุรกิจวิสาหกิจในประเทศไทย ของ (สมจินตนา คู่มภัย, 2553) ประกอบไปด้วยตัวแปร ได้แก่ 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์กรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัย พบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงประสิทธิผลมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลางบางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2) จัดองค์กรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 3) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์กรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ทางการเงินในประเทศไทย เนื่องจากองค์กรที่มีประสิทธิผลสูง มีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าองค์กรที่มีประสิทธิผล ปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ

(กฤตกร กัญญารัตน์, 2553) ได้พัฒนามาตรวัดการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย การชุดค้นและรวบรวมความรู้ คัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ที่จำเป็นสำหรับการใช้ประโยชน์ การจัดทำหมวดหมู่ความรู้ ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน การจัดเก็บความรู้เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้ การจัดกิจกรรมและกระบวนการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ การวิเคราะห์สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ การประยุกต์ใช้ความรู้และการเรียนรู้จากการใช้ความรู้

(Kadapa, 2006) การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้วิธีการผลิตใหม่ๆ และยังส่งผลโดยตรงต่อการลดเวลาในการส่งมอบ โดยที่การเรียนรู้บนฐานของกลยุทธ์ทางเทคโนโลยี ภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กร ผู้ใช้เทคโนโลยีการผลิตและกระบวนการสร้างสรรค์ องค์ความรู้ สามารถส่งผลต่อ ศักยภาพการแข่งขันขององค์กรได้ (Ahmad&Schroeder, 2011) สิ่งที่เป็นในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ คือ องค์กร และเทคโนโลยีที่เป็นเครื่องมือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น มิอนุญาตให้นำไปเผยแพร่ขึ้นด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สนับสนุนให้การจัดการความรู้ส่งผ่านไปยังบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างเกิดประสิทธิภาพ (Grant, 1996a, b; Spender, 1996)

โดยสรุปมาตรวัดของนวัตกรรมองค์กร เป็น สิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ ประสพการณ์ทางกลยุทธ์ในองค์กร ประกอบไปด้วย

1) การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรม สินค้าใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และการให้บริการใหม่ๆ แก่ลูกค้าทุกปี บริษัทเป็นผู้ริเริ่ม ในการเป็นผู้นำทางการตลาด โดยที่คู่แข่งเป็นผู้ตอบโต้ เป็นเจ้าแรกในการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ใช้เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ และได้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่าง ทันทันทันใด

2) วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ทัศนคติและค่านิยม วิธีการปฏิบัติของคนในองค์กรที่ปฏิบัติ กันมา โดยที่องค์กรที่เน้นนวัตกรรมจะให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้แนวคิด สินค้าบริการและกระบวนการผลิตหรือดำเนินงานใหม่ๆ ส่งเสริมบุคลากรขององค์กรให้มีความคิด ริเริ่มใหม่ๆ (Creativity) ในการทำงาน โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับความเห็นที่แตกต่างและ หลากหลาย (Diversify) ของบุคลากรด้วย

3) การจัดการความรู้ ได้แก่ การขุดค้นและรวบรวมความรู้ คัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ที่ จำเป็นสำหรับการใช้ประโยชน์ การจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน การจัดเก็บ ความรู้เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้ การจัดกิจกรรมและกระบวนการเพื่อให้เกิด การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงาน การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้ การสร้าง ความรู้ใหม่ การประยุกต์ใช้ความรู้และการเรียนรู้จากการใช้ความรู้ มาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือ กระบวนการผลิต หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด

2.6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องสามารถพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย ดังตัวแปรดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ (Leadership) การทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้น ทุกองค์กรต่างยอมรับร่วมกันว่า จะต้องอาศัยกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์หลายอย่าง ทั้ง งบประมาณ บุคลากร การอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ สถานที่ทำงาน ฯลฯ แต่สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือต้องอาศัยการมี "ภาวะผู้นำ" (Leadership) ที่ดีโดยที่ สมยศ นาวิการ (2536 : 19) อธิบายว่า ทักษะทางด้านความคิด คือ ความสามารถทางด้าน สมองประสานงานและการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผลประโยชน์ และกิจกรรมต่างๆ ทั้งหมดขององค์กร ทักษะทางด้านความคิดจะเป็นความสามารถของผู้บริหาร ในการมององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยส่วนรวม และมีความเข้าใจว่า ส่วนต่างๆ ขององค์กรขึ้นอยู่กับส่วนอื่นๆ อย่างไรและการเปลี่ยนแปลงของส่วนใดส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กรโดยส่วนรวมอย่างไร ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านความคิดที่เพียงพอในการพิจารณาว่า ปัจจัยต่างๆ ของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งมีความเกี่ยวพันระหว่างกันและกันอย่างไร เพื่อให้การกระทำของเขาเป็นผลดีกับองค์กร ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อคนออกแรงมากกว่าอีกในความพยายามที่จะแนะนำและอำนวยความสะดวกที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมและความสัมพันธ์ในทีมหรือในองค์กร อย่างไรก็ตามผู้นำจึงมีอิทธิพลที่ได้รับประโยชน์จากความตั้งใจ ลักษณะที่มีอิทธิพลต่อการกระทำและผลของอิทธิพลต่อความพยายาม (Boedker et al. 2011) โดยที่ภาวะผู้นำจะส่งผลต่อทักษะด้านความคิด ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งกลยุทธ์ภาวะผู้นำส่งผลต่อศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร (Pasmore, 2009) และผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leaders) นั้นมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น (Dvir, Eden, Avolio, and Shamir, 2002 ; Judge and Piccolo, 2004 ; Turner, Barling, Epitropaki, Butcher and Milner, 2002) ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กรพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน (Avolio, 1999 ; Bass and Riggio, 2005) ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วย นำไปสู่การกำหนดสมมติฐานข้อที่ 1 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อทักษะการบริหาร

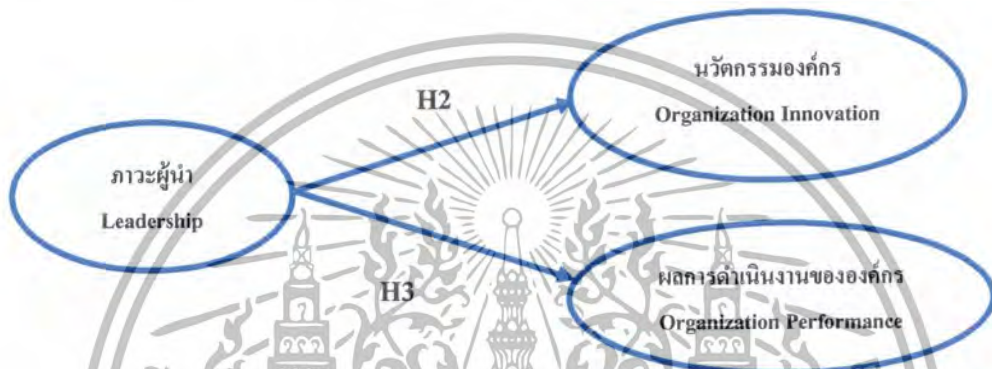


ภาพที่ 2.10 สมมติฐานข้อที่ 1

สำหรับคุณลักษณะของภาวะผู้นำนั้น จะพบว่า พฤติกรรมของผู้นำเชิงปฏิรูป กับพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำแบบเชิงปฏิรูปมีพฤติกรรมอยู่ 4 องค์ประกอบ และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพฤติกรรมอยู่ 3 องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างเด่นชัด แต่โดยกระบวนการแล้วไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้อย่างแท้จริง โดยเขายอมรับว่าผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำได้ทั้งสองแบบในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกัน (Northouse, 2001 : 133) ส่วน (Tibus, 2010) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทั้ง 2 ประเภทตามลำดับชั้น โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะมีพฤติกรรมแบบ นโยบายการไม่แทรกแซง บริหารจัดการ โดยความคาดหวัง ให้รางวัลเป็นการตอบแทน ส่วนภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ได้แก่ การเห็นใจในตัวบุคคล การกระตุ้นการใช้สติปัญญาและความสามารถ การจูงใจโดยสร้างแรงบันดาลใจ และการโน้มน้าวให้เกิดความเอื้อเฟื้อเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมบูรณ์แบบ ส่วนการศึกษาผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) จึงเน้นที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management Functions) (Bass, 1985 ; Yukl, 1989a, b อ้างถึงใน Xiao-Ping Chen and Jiing-Lih Fahr, 2001 : 101) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เกิดขึ้นเมื่อผู้นำได้กำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจนแล้ว มีความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี แล้วเลือกรางวัลเพื่อการจูงใจได้อย่างเหมาะสม (Sadler, 1997) (Bass and Avolio, 1990 a), (Burn, 1978 อ้างถึงใน Xiao-Ping Chen and Jiing-Lih Fahr, 2001 : 101), (Sadler, 1997), (Schein, 1992, Kavanagh and Ashkanasy 2006 อ้างถึงใน Sarros, Cooper and Santora, 2011), (Sarros, Cooper and Santora, 2011) , (Conger, 1999 : 148 อ้างถึงใน Sarros, Cooper and Santora, 2011) 2) ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leaders) นั้น มีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น (Dvir, Eden, Avolio, and Shamir, 2002 ; Judge and Piccolo, 2004 ; Turner, Barling, Epitropaki, Butcher and Milner, 2002) ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กรพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน (Avolio, 1999 ; Bass and Riggio, 2005) ผลลัพธ์และเทคนิคใหม่ๆ อีกด้วย ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) จะไม่ใช่แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า (Bass, 1985 ; Yukl, 1989 a, b อ้างถึงใน Chen and Fahr, 2001 : 101) โดยที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น พฤติกรรมทำลายกระบวนการ สร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ร่วม (Bennis and Nanus, 1985) (Sashkin, 1987, 1996, 2004) (Kouzes and Posner, 1987, 2003 อ้างถึงใน Tibus, 2010 : 745) และและเป็นกระบวนการสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานด้วยค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของการบริหารจัดการในยุคปัจจุบันที่จำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ถูกนำบนพื้นฐานของความไว้วางใจต่อกัน (Sadler, 1997) ความสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสองแบบดังกล่าวขึ้นอยู่กับสมมติฐานความเชื่อว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องวัดจากความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และความมีประสิทธิภาพ (Effective) และผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมทั้งการบริหารจัดการ (Managing) ควบคู่ไปกับการนำ (Leading) นั่นก็หมายความว่า จำเป็นต้องมีทั้งความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) พร้อมกับผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leaders) จากการศึกษาเรื่องบทบาทของนวัตกรรมในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจ ของ Panuwatwanich, Stewart and Mohamed, (n.d) ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน ในองค์กรโดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลไปสู่การแพร่กระจายนวัตกรรม นำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม (วิฑูร เจียมจิตต์ตรง, 2553) ศึกษาเรื่องปัจจัยภาวะผู้ประกอบการที่มีผลต่อผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยได้พัฒนามาตรวัดกลยุทธ์ในองค์กร ได้แก่ การกำหนดเอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรรมการเชิงงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลยุทธ์ในการพัฒนา การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรมสินค้าใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และการให้บริการใหม่ๆ แก่ลูกค้าทุกปี บริษัทเป็นผู้ริเริ่มในการเป็นผู้นำทางการตลาด โดยที่ให้คู่แข่งเป็นผู้ตอบโต้ เป็นเจ้าแรกในการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ใช้เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ และได้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างทันทีทันใด บริษัทมักจะมุ่งหวังกำไรสูงๆ และเลือกทำในสิ่งที่เสี่ยง บริษัทจะแสดงออกอย่างแรงกล้าและใช้แนวทางเชิงรุกเพื่อเพิ่มโอกาสสูงสุดจากการใช้โอกาสที่มีอยู่ จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานข้อที่ 2 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กร และ ข้อที่ 3 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

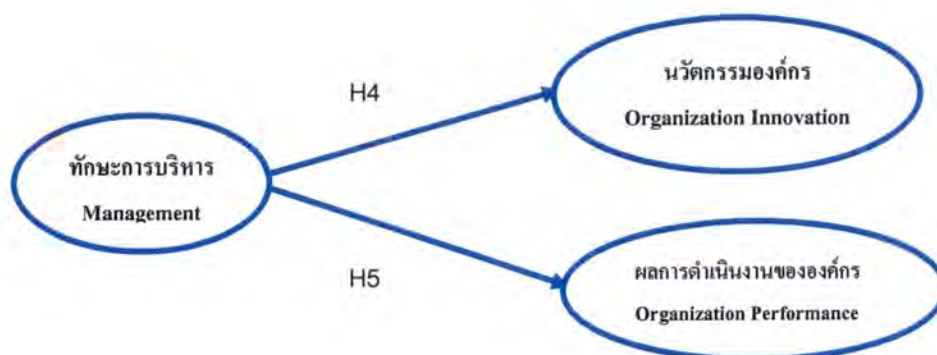


ภาพที่ 2.11 สมมติฐานข้อที่ 2 และ สมมติฐานข้อที่ 3

ทักษะการบริหาร (Management Skill) เป็นความสามารถของบุคคลด้านศักยภาพ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในการนำเอาทรัพยากรมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรแนวคิดทักษะผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด หรืออยู่ในองค์กรใดก็ตามหน้าที่ในการจัดการ 4 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การโน้มนำ (Leading/Influencing) และการควบคุม (Controlling) และ การที่ผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ประสบผลสำเร็จ ผู้ที่ศึกษาทักษะการบริหาร นั้น สามารถแบ่งได้เป็น ทักษะส่วนบุคคล : การพัฒนาความตระหนักรู้ของตัวเอง เส้นทางแห่งการบริหารจัดการ เป็นทักษะที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา และ ทักษะระหว่างบุคคล : ทักษะการติดต่อสื่อสาร การมีอิทธิพลต่อสิ่งอื่นๆ การจัดการความขัดแย้ง ทักษะในการจูงใจบุคคลอื่น และ ทักษะของกลุ่ม : การให้อำนาจ การสร้างทีมงาน อำนาจในการสั่งการ (Katz, 2002) Katz, (1974 : 60-61) ได้กล่าวถึงทักษะที่ดีด้านการจัดการ ได้กล่าวว่า ทักษะเป็นความสามารถที่พัฒนาขึ้นได้ไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาตั้งแต่กำเนิด และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ ไม่ใช่ทักษะที่แฝงอยู่ในตัวและทักษะการบริหารงานควรมี 3 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) 2) ทักษะด้านคน (Human Skills) 3) ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) ทักษะด้านความคิดนี้จะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเมื่ออยู่ในระดับบริหารที่สูงขึ้น ขณะที่ทักษะด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในระดับบริหารที่สูงขึ้น เนื่องจากผู้บริหารในระดับที่สูงจะเข้ามาดูแลในรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ในการผลิต และด้านเทคนิคน้อยลง แต่จะเน้นไปที่การมองภาพรวมขององค์กรและทิศทางที่จะพัฒนาไปขององค์กรมากกว่า ส่วนทักษะด้านคน ยังคงมีความสำคัญอย่างมากในทุกระดับของการบริหาร เพราะทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับคน (Javadin, Amin, Tehrani and Ramezani, 2010) ได้ศึกษาทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ พบว่าส่งผลโดยตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของการจัดการของธนาคาร และสอดคล้อง Sitterly (1993 : 22-23) ได้กล่าวว่า ทักษะพื้นฐานของผู้บริหารมี 3 ทักษะคือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะการทำงานร่วมกับคน และทักษะความคิดรวบยอด ส่วน Panuwatwanich, Stewart and Mohamed, (n.d) พบว่า ภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน ในองค์กรโดยผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งนวัตกรรม ส่งผลไปสู่การแพร่กระจายนวัตกรรม นำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ และภาวะผู้นำที่มีทักษะการบริหารงานด้านการคิด จะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมองค์กร ขณะเดียวกัน (Smircich, 1983) ซึ่งให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์กรวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งกำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร และยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์กรทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป โดยที่องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรเน้นนวัตกรรมจะให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้แนวคิด สินค้า บริการและกระบวนการผลิตหรือดำเนินงานใหม่ๆ ส่งเสริมบุคลากรขององค์กรให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ (Creativity) ในการทำงาน โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับความเห็นที่แตกต่างและหลากหลาย (Diversify) ของบุคลากรด้วย จากการศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ของ (สมจินตนา คุ่มภักย์, 2553) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ทางการเงินในประเทศไทย เนื่องจากองค์กรที่มีประสิทธิผลสูง มีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าองค์กรที่มีประสิทธิผล ปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น นำไปสู่การกำหนดสมมติฐานข้อที่ 4 ทักษะการบริหารมีอิทธิพล โดยตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์กร และ สมมติฐานข้อที่ 5 ทักษะการบริหารมีอิทธิพล โดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.12 สมมติฐานข้อที่ 4 และสมมติฐานข้อที่ 5

นวัตกรรมองค์กร (Organization Innovation) การกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย โครงสร้าง องค์กรและพฤติกรรมคนในองค์กร ตั้งแต่ พนักงาน ผู้นำองค์กร มุ่งสู่เป้าหมายคือตอบสนอง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดความเปลี่ยนแปลง สำหรับการศึกษาการใช้อำนาจธุรกิจสถาน ประกอบการดูแลสุขภาพ มุมมองทางด้านการจัดการ โดยศึกษาแนวคิดของ Mintzberg's โดยมุ่ง ศึกษาโครงสร้างองค์กร ประกอบไปด้วย 5 ส่วนประกอบหลักๆ คือ กลยุทธ์ สายงานระดับกลาง การดำเนินงานหลัก ส่วนสนับสนุนพนักงาน โครงสร้างของเทคโนโลยี (Mintzberg's, 1983 อ้างถึง ใน Isosaari, 2011) ในมิติการบริหารองค์กรธุรกิจนั้น ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จในอนาคต จะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษากิจการเชิงกลยุทธ์ เพราะโลกในการบริหารธุรกิจมีความ สลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งธุรกิจจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงนั้น ถ้าผู้บริหารขาดความชำนาญในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์จะ ทำให้ธุรกิจต่อสู้กับคู่แข่งไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารในระดับองค์กรต่างๆ จึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับ ความรับผิดชอบในการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การ กำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นแผน ที่สำคัญ จากการศึกษาของ (Kotter and Heskett, 1992) ศึกษาเรื่อง Corporate Culture and Performance ในองค์กรขนาดใหญ่ของสหรัฐอเมริกา เช่น ICI Nissan เป็นต้น พบว่า วัฒนธรรม องค์กรมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลดำเนินการด้านการเงิน (Economic Performance) ระยะ ยาวโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีวัฒนธรรมให้ความสำคัญแก่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร โดยวัฒนธรรมที่ มุ่งเน้นการปรับตัวมีผลทางบวกต่อผลทางการเงินขององค์กร ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรที่มี ลักษณะตรงกันข้ามจะมีผลทางลบต่อผลทางการเงิน แต่วัฒนธรรมองค์กรที่ขัดขวางผลทางการเงิน ในระยะยาวเกิดขึ้นง่าย แม้แต่ในองค์กรที่มีพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวนี้กระตุ้น

ให้เกิดพฤติกรรมไม่เหมาะสมและขัดขวางการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ทำให้องค์กร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

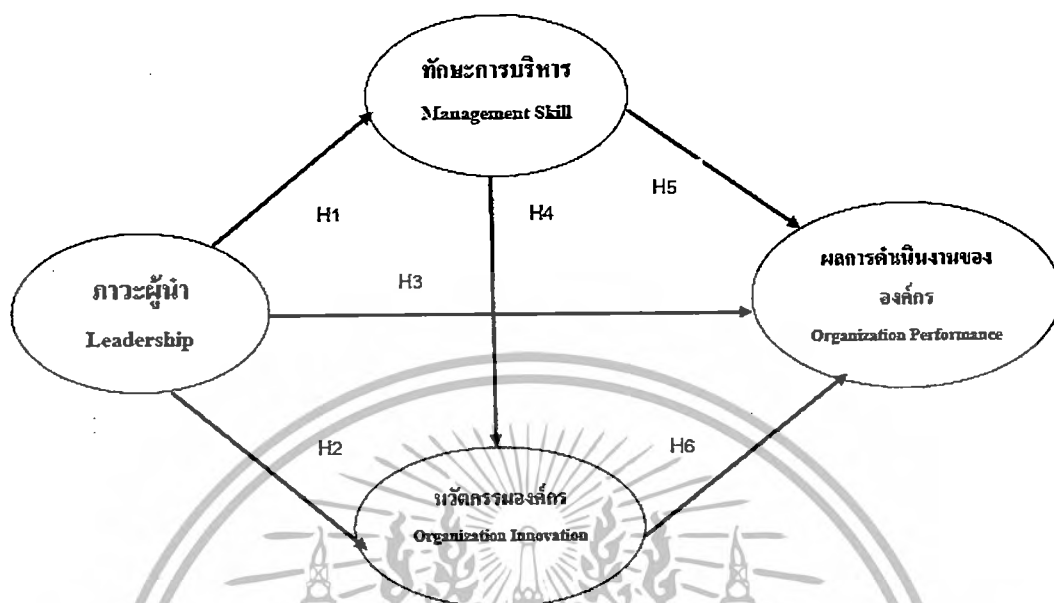
เปลี่ยนแปลงได้ยากขึ้นเพราะพนักงานขาดการมีส่วนร่วม แต่กลับให้ความสำคัญกับอำนาจตามโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่ปฏิบัติจริงได้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลง และวิธีการที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง ส่วน Marcoulides and Heck (1993 : 209 - 225) ได้ศึกษาเรื่อง Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model โดยใช้โปรแกรม LISREL (Linear Structure Relations) สำหรับศึกษาตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร โครงสร้างองค์กร งานขององค์กร ค่านิยมขององค์กร บรรยากาศในองค์กร ทักษะคติดของพนักงาน ส่วนตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งได้แก่ รายได้ มูลค่าหุ้น ผลกำไรและผลตอบแทน พบว่า ตัวแปรดังกล่าวข้างต้นซึ่งประกอบกันเป็นวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ต่องานขององค์กร และบรรยากาศในองค์กร ค่านิยมขององค์กรสัมพันธ์กับงานขององค์กร บรรยากาศในองค์กรและทักษะคติดของพนักงาน งานขององค์กรสัมพันธ์กับทักษะคติดของพนักงานบรรยากาศในองค์กรและผลการปฏิบัติงาน บรรยากาศในองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อทักษะคติดของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน ทักษะคติดของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยที่วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งให้ความรู้และสร้างความรู้แก่พนักงานนั้น จะส่งผลกระทบต่อเพิ่มผลผลิตในองค์กร อย่างไรก็ตาม (Kadapa, 2006) ได้พบว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้วิธีการผลิตใหม่ๆ และยังส่งผลโดยตรงต่อการลดเวลาในการส่งมอบ โดยที่การเรียนรู้บนฐานของกลยุทธ์ทางเทคโนโลยี ภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กร ผู้ใช้เทคโนโลยีการผลิตและกระบวนการสร้างสรรค์ องค์ความรู้ สามารถส่งผลต่อ ศักยภาพการแข่งขันขององค์กรได้ (Ahmad and Schroeder, 2011) สิ่งที่สำคัญในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ คือ องค์กร และเทคโนโลยีที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การจัดการความรู้ส่งผ่านไปยังบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้อย่างเกิดประสิทธิภาพ (Grant, 1996a, b; Spender, 1996) และตัวแปรดังกล่าวข้างต้น จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานในองค์กรสูงขึ้นจึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐาน ข้อที่ 6 นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพที่ 2.13 สมมติฐานข้อที่ 6

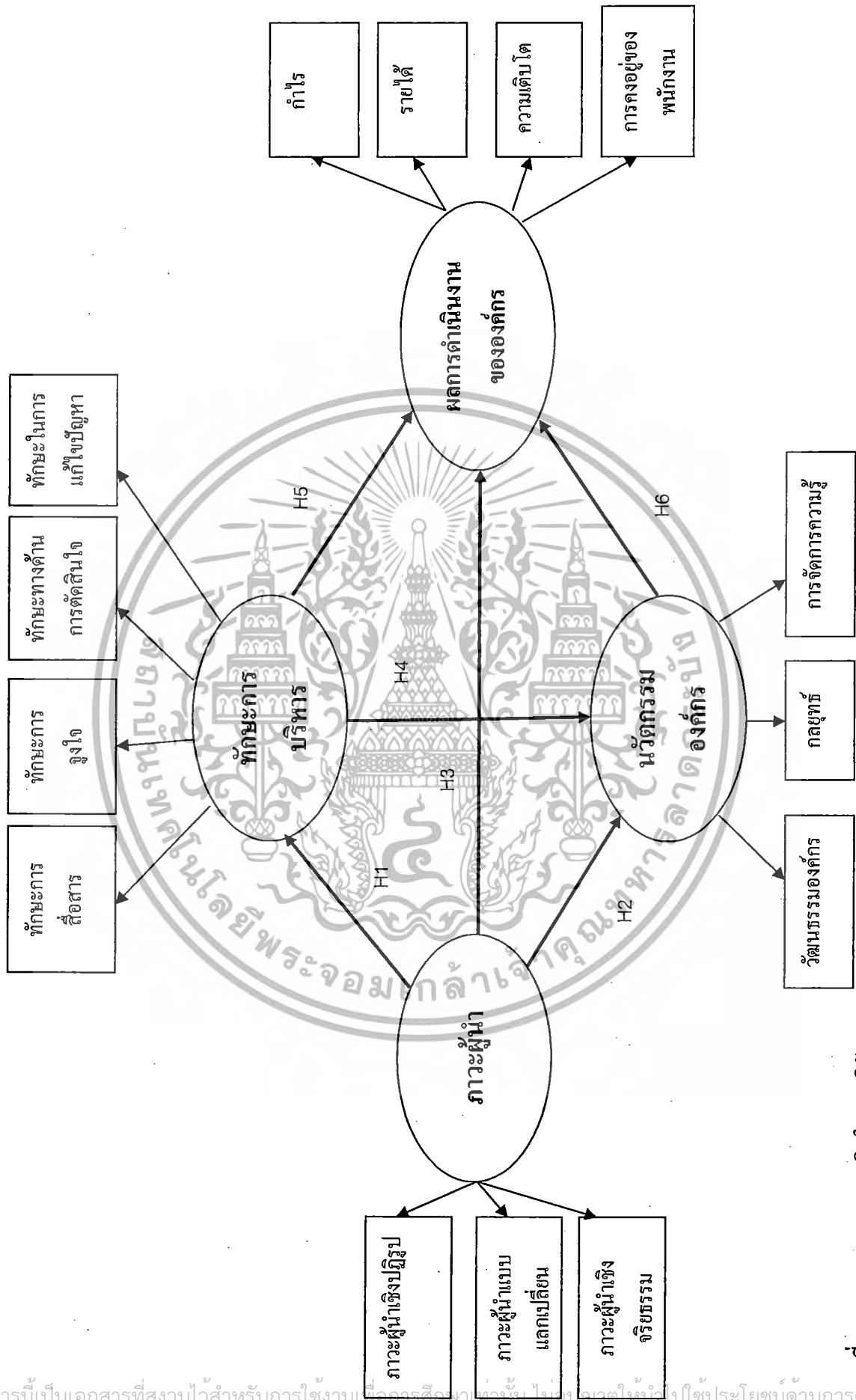
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้
 ดังภาพที่ 2.14



ภาพที่ 2.14 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.15 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ด้านการ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานในการวิจัยได้ดังภาพ 15 ดังต่อไปนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อทักษะการบริหาร

สมมติฐานข้อที่ 2 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร

สมมติฐานข้อที่ 3 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานข้อที่ 4 ทักษะการบริหารมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร

สมมติฐานข้อที่ 5 ทักษะการบริหารมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานข้อที่ 6 นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

2.7 สรุปการทบทวนวรรณกรรม

อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นจำนวนมาก พบว่ามูลค่าการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนเพิ่มขึ้นนับตั้งแต่ปี พ.ศ.2542 เป็นต้นมา อุตสาหกรรมนี้ก็ได้ฟื้นตัวและได้พัฒนาจนกระทั่งประเทศไทยได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายการผลิตระดับโลก (Global Production Network, GPN) ของผู้ผลิตหลายค่าย อุตสาหกรรมรถยนต์เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ของประเทศไทย เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ภาครัฐบาลได้มีการออกนโยบายการพัฒนาที่ชัดเจนมากที่สุดอุตสาหกรรมหนึ่งตลอดช่วงของการพัฒนามานี้ ซึ่งส่งผลให้ไม่เพียงแต่อุตสาหกรรมการประกอบรถยนต์เท่านั้นที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วเท่านั้น แต่รวมถึงการขายตัวของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนและอุตสาหกรรมสนับสนุนต่างๆอย่างมากมายอีกด้วย กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ ประกอบด้วยอุตสาหกรรมต้นน้ำ ซึ่งได้แก่ อุตสาหกรรมเหล็ก อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมยาง อุตสาหกรรมเครื่องจักรกล อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และอุตสาหกรรมปลายน้ำคือ อุตสาหกรรมประกอบยานยนต์ซึ่งแบ่งย่อยเป็น การประกอบรถจักรยานยนต์ การประกอบรถยนต์นั่งส่วนบุคคล และการประกอบยานยนต์เพื่อการพาณิชย์

องค์กรที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการตลาดและเป้าหมายทางการเงิน ประสิทธิภาพขององค์กรตัวชี้วัดเป็นจากผลงานขององค์กร ในกระแสของการแข่งขันยุคโลกาภิวัตน์ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันทุกอย่างก้าว ผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำมาซึ่งความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนากระบวนการหรือวิธีการทำงานให้ทันสมัย เพื่อตอบสนองความต้องการคุณภาพของสินค้าและบริการของลูกค้าที่ทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรสมัยใหม่ที่เป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

เน้นผลการดำเนินงาน และผู้นำเชิงปฏิรูป มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งผู้นำเหล่านี้จำเป็นต้อง
 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ไปเผยแพร่ขึ้นด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องมีทักษะการบริหาร ในการประยุกต์ใช้ความรู้เฉพาะด้านในขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และประกอบไปด้วยทักษะการบริหารไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะทางด้านการสื่อสาร เกี่ยวกับการสื่อสารกับภายในและการสื่อสารภายนอก การสื่อสารในระดับบน และการสื่อสารระดับล่าง นักการทูตในการเจรจาและต่อรอง 2) ทักษะทางด้านการจูงใจ เกี่ยวข้องกับ มีความสามารถในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น เข้าใจและจูงใจบุคคลอื่นได้ มีความชำนาญในการติดต่อประสานสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม 3) ทักษะทางด้านการตัดสินใจ เกี่ยวข้องกับการด้านการบริหารงานในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ โดยสามารถเข้าใจนโยบาย นำนโยบายและอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายมาทำการวางแผน จัดหน่วยงาน จัดบุคลากร ตั้งงาน และ 4) ทักษะในการแก้ไขปัญหา มุ่งแก้ไขปัญหา ติดตาม ประสานงาน ควบคุม รายงาน และควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

ตลอดจนการพัฒนาแนวคิดนวัตกรรมองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร โดยเกิดการพัฒนาจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ ประสบการณ์ทางกลยุทธ์ในองค์กร ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรมสินค้าใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และการให้บริการใหม่ๆ แก่ลูกค้าทุกปี การนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ใช้เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ และได้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างทันทีทันใด มุ่งพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเน้นนวัตกรรมจะให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้แนวคิด สินค้าบริการและกระบวนการผลิตหรือดำเนินงานใหม่ๆ ส่งเสริมบุคลากรขององค์กรให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ (Creativity) ในการทำงาน โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับความเห็นที่แตกต่างและหลากหลาย (Diversify) ของบุคลากรด้วยการจัดการความรู้ ได้แก่ การขุดค้นและรวบรวมความรู้ คัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ที่จำเป็นสำหรับการใช้ประโยชน์ การจัดหมวดหมู่ความรู้ ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน การจัดเก็บความรู้เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้ การจัดกิจกรรมและกระบวนการเพื่อให้เกิด การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงาน การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ การประยุกต์ใช้ความรู้และการเรียนรู้จากการใช้ความรู้ มาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต หรือบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย ผู้วิจัยทำการศึกษาวิจัยใน โดยมีแนวทางที่จะปฏิบัติ 3 แนวทางคือ จากการศึกษาเอกสารเพื่อทบทวนวรรณกรรม วิเคราะห์แนวคิด และทฤษฎี หลักการ ตลอดจน นโยบายมาตรการต่างๆ และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Method) โดยใช้กระบวนการและเครื่องมือทางสถิติในการวิจัย วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Method) เพื่อยืนยันผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ ดังรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่หนึ่ง ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ เช่น เอกสารสถิติ มาจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ สถาบันยานยนต์ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ตำราและเอกสารทางวิชาการ รวมทั้งบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงและที่มีเนื้อหาใกล้เคียง ข่าวดสารและสื่อเอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ นำมากลั่นกรองแนวคิด ทฤษฎี และนำองค์ความรู้ที่ได้ จัดกลุ่มตัวแปร จนได้เป็นองค์ประกอบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการ

ขั้นที่สอง ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน แบ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ 3 ท่านและผู้เชี่ยวชาญในสถาบันการศึกษา 2 ท่านแล้วทำการปรับปรุงคำถามให้มีความตรงมากยิ่งขึ้น

ขั้นที่สาม นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทำการทดสอบ (Pilot Study) จำนวน 30 ราย กลุ่มตัวอย่าง เพื่อทดสอบความเข้าใจคำถามและการสื่อความหมายแต่ละคำถาม เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย แบบสอบถามประกอบไปด้วย คำถามปลายเปิดและคำถามปลายปิด

ขั้นที่สี่ นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปทำการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่และทำการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัย

ขั้นที่ห้า นำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ไปตั้งเป็นข้อคำถามเชิงลึก เพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.1 แนวทางการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูล 2 ชนิด คือ ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยข้อมูลปฐมภูมิเป็นข้อมูลที่ถูกจัดเก็บมาจากต้นกำเนิดของข้อมูลโดยตรงคือ ได้มาจากคำตอบของผู้ตอบ แต่ข้อมูลที่นำมาจัดระเบียบ รวบรวม ตีความและประมวลผลก่อน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่ได้ นำมาใช้ได้ง่ายยิ่งขึ้น ส่วนข้อมูลทุติยภูมิเป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม สรุปผลและเผยแพร่ให้ทราบในรูปแบบต่างๆ เช่น ตำราและเอกสารทางวิชาการ รวมทั้งบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงและที่มีเนื้อหาใกล้เคียง ข่าวดสารและสื่อเอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ นำมาถ้อยกรองแนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้ โดยครั้งนี้จะผสมผสานการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณเข้าด้วยกัน เพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกันและลดข้อจำกัดของแต่ละวิธี ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและเสริมกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ รูปแบบของการสำรวจ ประชากรหรือหน่วยในการวิเคราะห์ คือ ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ตามโครงสร้างของกรอบแนวคิดในการวิจัย และแผนภาพเส้นทางตามทฤษฎีโดยใช้การวิเคราะห์กำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares) ตามแนวทางการวิเคราะห์ของ (Barclay, Higgins and Thompson, 1995) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยแสดงเป็นแบบจำลอง โครงสร้าง ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป PLS-Graph (Chin, 2001) ในการตรวจสอบมาตรวัด และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม วิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี หลักการ ตลอดจน นโยบายมาตรการต่างๆ การวิจัยเชิงคุณภาพมีจุดมุ่งหมายในการศึกษาปัญหาในแนวลึกมากกว่าแนวกว้าง เป็นการวิจัยเพื่อตอบคำถามว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ปรากฏการณ์นั้นๆ เกิดขึ้นได้อย่างไร มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ผลการวิจัยนำไปสู่การสรุปเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า Grounded Theory วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้รับการพัฒนาในระยะหลังมีแบบแผนการวิจัย แตกต่างกันตามแนวปรัชญาที่นักวิจัยใช้ (Tierney, W.G. และ Lincoln, Y.S., 1994) สรุปว่า แบบแผนการวิจัยเชิงคุณภาพในปัจจุบันแตกต่างกันเป็นสามแบบตามแนวปรัชญา หน้าที่นิยม (Functionalism) โครงสร้างนิยม (Structuralism) และวิพากษ์นิยม (Criticalism) ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้วิจัยเชิงปริมาณและนำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อแก้จุดอ่อนของการวิจัยเชิงปริมาณและเพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพได้นำไปสู่การตอบคำถามการวิจัยคือ ตัวแปรใดบ้างที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

depth Interviews) โดยใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Questions) และคำถามปลายปิด (Close-ended Questions) ซึ่งกำหนดข้อคำถามไว้แน่นอนแล้ว การดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้บริหารระดับสูงในบริษัท ประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย จำนวน 10 ราย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงปริมาณทำโดยการสำรวจ ประชากรหรือหน่วยวิเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย สามารถนำเสนอ รายละเอียดดังนี้

3.2.1 ประชากรเป้าหมาย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย จำนวน 2,635 ราย

ได้แก่ สถานประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทย ที่เป็นผู้ผลิตและจำหน่าย วัตถุดิบ ชิ้นส่วน ชิ้นส่วนประกอบ และอะไหล่ ให้กับโรงงานประกอบยานยนต์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีสถานประกอบการที่ผู้ผลิตและจำหน่าย วัตถุดิบ ชิ้นส่วน ชิ้นส่วนประกอบ และอะไหล่ ซึ่งมีจำนวน ทั้งหมด 2,635 โรงงาน (สภาอุตสาหกรรม, 2554)

ตารางที่ 3.1 จำนวนสถานประกอบการในแต่ละภูมิภาค

ลำดับ	ภาค	จำนวน
1	ภาคกลาง	1,678
2	ภาคเหนือ	10
3	ภาคใต้	21
4	ภาคตะวันออก	765
5	ภาคตะวันตก	100
6	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	61
	รวม	2,635

ที่มา : (สภาอุตสาหกรรม, 2554)

หน่วยการวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้ คือ บริษัทประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย เนื่องจาก ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัท ผู้วิจัยจึงเลือกผู้ให้ข้อมูลและเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่กำหนดนโยบายและกลยุทธ์หลักในองค์กร ตลอดจนเป็นผู้นำองค์กรในกรณีที่ขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าและพร้อมต่อการแข่งขัน รวมถึงผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและข้อขัดแย้งต่างๆ ในองค์กร ดังนั้นจึงถือได้ว่า เป็นตัวแทนของบริษัทได้เป็นอย่างดี

3.2.2 กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาลึกลับ ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย จากตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมที่กระจายตัวอยู่ทุกภูมิภาคในประเทศไทยทั้งหมด 6 ภูมิภาค มีโรงงานทั้งหมด 2,635 โรงงาน ซึ่งจัดกลุ่มโรงงาน/สถานประกอบการในแต่ละภูมิภาค สรุปเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 จำแนกประชากรออกเป็น 6 ภูมิภาค ที่กระจายตัวอยู่ทุกภูมิภาคในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 แบ่งจำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สัดส่วนเทียบกับประชากรของแต่ละกลุ่ม โดยเทียบจากขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ คือ 320 ราย

ส่วนที่ 4 ใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อสุ่มตัวอย่างจากประชากรแต่ละกลุ่มอีกครั้ง โดยแต่ละชั้นภูมิจะมีความคล้ายคลึงกัน ส่วนหน่วยที่อยู่ต่างชั้นภูมิกันจะมีความแตกต่างกัน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2553)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยนี้ เป็นการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างยังไม่มีกฎเกณฑ์ที่ตายตัว (เสรี ชัดแจ้ง, 2547 : 22) ดังนั้นจึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ อาทิเช่น (Bollen, 1989) ได้เสนอแนะไว้กว้างๆ ว่า การประมาณค่าพารามิเตอร์อิสระ 1 ตัว ต้องใช้หลายหน่วยตัวอย่าง ส่วน (Lindeman, Merenda, and Gold, 1980) เสนอแนะหลักทั่วๆ ไปว่า อัตราส่วนระหว่างจำนวนหน่วยตัวอย่างกับจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรเป็น 20 : 1 สำหรับ (Hu and Bentler, 1999) เสนอหลักปฏิบัติในเรื่องนี้ว่า ควรจะมีจำนวนหน่วยตัวอย่างมากกว่า 15 เท่าของจำนวนพารามิเตอร์อิสระ ถ้าลักษณะการแจกแจงข้อมูลเป็นแบบปกติพหุนามและความตรง/ความเที่ยงของเครื่องมืออยู่ในเกณฑ์ดี ส่วนกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามคำแนะนำของ Hair et al. (2006 : 112) โดยใช้อัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์ที่จะประมาณค่าไม่น้อยกว่า 10 : 1 เป็นต้น

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้หลักการของ (Lindeman, Merenda, and Gold, 1980) เสนอแนะหลักทั่วๆ ไปว่า อัตราส่วนระหว่างจำนวนหน่วยตัวอย่างกับจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรเป็น 20 : 1 เพื่อให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย เป็นการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling) จึงได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 ราย (คำนวณได้จากตัวแปรสังเกตได้ 16 ตัวแปร X 20 เท่า) ดังรายละเอียด ตารางที่ 3.2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.2 การคัดเลือกขนาดตัวอย่างจากโรงงานอุตสาหกรรมในแต่ละภูมิภาคตามสัดส่วนเทียบกับประชากรทั้งหมดในประเทศไทย

ลำดับ	ภาค	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ภาคกลาง	1,678	204
2	ภาคเหนือ	10	1
3	ภาคใต้	21	3
4	ภาคตะวันออก	765	93
5	ภาคตะวันตก	100	12
6	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	61	7
	รวม	2,635	320

ในการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยนี้ เป็นการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling) โดยใช้โปรแกรมพีแอลเอส กราฟ (PLS-Graph) และใช้โปรแกรม SPSS for windows

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยแบ่งวิธีการเก็บข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนคือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถาม

3.3.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) โดยใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Questions) และคำถามปลายปิด (Close-ended Questions) ซึ่งกำหนดข้อคำถามไว้แน่นอนแล้ว การดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกจะทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับสูงในบริษัทประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย จำนวน 10 ราย โดยสอบถามในประเด็น ภาวะผู้นำองค์กร ทักษะการบริหาร นวัตกรรมองค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยที่สอดคล้องต่อกรอบแนวคิดในการวิจัยหรือไม่

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ คือแบบสัมภาษณ์ โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและคำถามในการสัมภาษณ์ มีเนื้อหาสาระครบถ้วนในเรื่องที่วัดหรือสิ่งที่ต้องการทำความเข้าใจหรือไม่ จากนั้นปรับปรุงคำถามในการสัมภาษณ์ให้มีความกระชับและเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เข้าใจง่ายตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน และนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ไปทดลองสัมภาษณ์กับผู้บริหารอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย จำนวน 5 ราย ว่ามีความเข้าใจในข้อคำถามเพียงใด และปรับปรุงภาษาให้เข้าใจง่ายขึ้น หลังจากนั้นจึงนำแบบสัมภาษณ์ไปดำเนินการสัมภาษณ์จริงในการวิจัยต่อไป

3.3.2 แบบสอบถาม

แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการวิจัยครั้งนี้สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดตามกรอบแนวคิดและนิยามเชิงปฏิบัติ การสร้างเครื่องมือวัดหรือแบบสอบถามจะใช้มาตรวัดแบบ 5-Point Likert Scale (Likert, 1970) ประกอบไปด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัท

ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหารงาน

ส่วนที่ 3 คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 4 ผลการดำเนินงานของบริษัทในปีที่ผ่านมา

เป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบแบบ Scale มีจำนวน 5 ตัวเลือก ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ มีข้อคำถามจำนวน 85 ข้อคำถาม ได้กำหนดค่าคะแนนดังนี้

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

เกณฑ์การแปลผล ระดับปัจจัยด้านต่างๆ จะแปลผลคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยใช้ระดับคะแนนดังนี้

$$\begin{aligned} \text{การแปลผล} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับที่ต้องการ}} \\ &= \frac{5-1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกณฑ์การแปลความหมายระดับค่าเฉลี่ยข้างต้นนี้ ผู้วิจัยทำตามแนวทางของ (Best และ Kahn, 1998) (Best and Kahn, 1998)

ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้	แปลผล	ช่วงคะแนน
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.21 – 5.00
	เห็นด้วยมาก	3.41 – 4.20
	เห็นด้วยปานกลาง	2.61 - 3.40
	เห็นด้วยน้อย	1.81- 2.60
	เห็นด้วยน้อยที่สุด	1.00- 1.80

3.4 มาตรวัดตัวแปรที่ศึกษา

3.4.1 ตัวอย่างข้อคำถามตามกลุ่มตัวแปร

ในการวิจัยครั้งนี้ สร้างรายการข้อคำถามของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาแต่ตัวแปรจากการ ทบทวนวรรณกรรม โดยผู้วิจัยได้แสดงตัวอย่างข้อคำถาม ตามกลุ่มตัวแปรที่จะวัดมีการระบุไว้ 4 กลุ่มตัวแปร ดังนี้

ตัวแปรแรก คือ ภาวะผู้นำองค์กร วัดจากข้อคำถาม ดังตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถาม ดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปรภาวะผู้นำองค์กร

ข้อความ	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
0 มุ่งที่จะให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน เพื่อตอบแทนกับผลงาน					
00 มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ					
000 นำการเปลี่ยนแปลงด้วยวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตัวแปรที่สอง คือ ทักษะการบริหาร วัดจากข้อคำถาม ดังตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถาม ดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.4 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปร ทักษะการบริหาร

ข้อความ	เห็นด้วย น้อย ที่สุด	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย มากที่สุด
0 ท่านมีความสามารถในการสื่อสารกับ ภายในและการสื่อสารภายนอก					
00 ท่านมีความสามารถในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น เข้าใจ สูงใจ บุคคลอื่น ได้					
000 ท่านมีความสามารถด้านการ บริหารงานในหน่วยงานที่ตนเอง รับผิดชอบอยู่					

ตัวแปรที่สามคือ นวัตกรรมองค์กร วัดจากข้อคำถามรายการ ซึ่งตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถาม ดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.5 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปร นวัตกรรมองค์กร

ข้อความ	เห็นด้วย น้อย ที่สุด	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย มากที่สุด
0 องค์กรของท่านเป็นผู้นำด้าน เทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรม สินค้าใหม่ๆ					
00 องค์กรเป็นเจ้าแรกในการนำเสนอ สิ่งใหม่ๆ ใช้เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ					
000 องค์กรท่านมุ่งสร้างนวัตกรรม ใหม่ๆ ตลอดเวลา					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ข้อความ	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
0000 องค์กรท่านมีมาตรฐานจริยธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม					
00000 องค์กรท่านได้จัดหมวดหมู่ความรู้ ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน					
000000 องค์กรท่านได้การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงาน การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้					

ตัวแปรที่ดี คือ ผลการดำเนินงานขององค์กร วัดจากข้อคำถามรายการ ดังตัวอย่างข้อคำถาม ในแบบสอบถาม ดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.6 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปร ผลการดำเนินงานขององค์กร

ข้อความ	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
0 แนวโน้มว่าจะก้าวนำคู่แข่ง ดูว่าจะ เป็นองค์กรที่จะแข็งแกร่งในภายหน้า					
00 พนักงานมีความพึงพอใจในงาน					
000 เน้นการสร้างเสริมความสามารถ ของพนักงานและระบบงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.7 การสร้างมาตรวัดตัวแปร

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	การพัฒนาข้อคำถามจาก นักวิชาการ	หน่วย
ภาวะผู้นำองค์กร	1) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป 2) ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน 3) ภาวะผู้นำเชิง จริยธรรม	(Sarros, Cooper and Santora, 2011), (ปรัชญา จันทราทิพย์, 2553), (Kouzes and Posner ,1987, 2003 อ้างถึงใน Tibus,2010 : 745)	19
ทักษะการบริหาร	1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการจูงใจ 3) ทักษะด้านการ ตัดสินใจ 4) ทักษะในการ แก้ปัญหา	(Olorisade, 2011), (Yuke, 1981), (ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, 2544)	27
นวัตกรรมองค์กร	1) วัฒนธรรมองค์กร 2) กลยุทธ์ขององค์กร 3) การจัดการความรู้	(Ahmad&Schroeder, 2011), (Kadapa, 2006), (กฤตกร ทัศนารัตน์, 2553), (สมจินตนา คุ่มภัย, 2553), (วิฑูร เจียมจิตต์ตรง, 2553)	21
ผลการดำเนินงาน	1) กำไร 2) รายได้เพิ่ม 3) ความเติบโต 4) การคงอยู่ของ พนักงาน	(Kaplan and Norton, 1992), (จันทราทิพย์, 2553), (บุญทวารณ วังวอน, 2550) (Post and Griffin, 1997)	18
	รวม		85

3.4.2 การตรวจสอบคุณภาพมาตรวัด

ในขั้นตอนการสร้างมาตรวัดได้ดำเนินการตั้งแต่กำหนดชื่อตัวแปร ไปจนถึงการสร้างข้อคำถามและจัดทำชุดคำถามหรือแบบสอบถาม เมื่อทำเสร็จเรียบร้อยแล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Context Validity) เพื่อตรวจสอบการครอบคลุมของเนื้อหาในการใช้ภาษาและความเข้าใจในข้อคำถามเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามอ่านเข้าใจง่ายและตรง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็น และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามของแต่ละตัวแปรที่ใช้ในการวัด (Index of Item-objective Congruence: IOC) และคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 มาใช้ ต่อจากนั้นนำไปทดสอบ (Pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 ราย คือ ผู้บริหารของสถานประกอบการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อหาความน่าเชื่อถือได้ของมาตรวัดซึ่งเป็นการประเมินคุณภาพของมาตรวัด (Quality of Scale) ในด้านความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ด้วยเทคนิคแบบอัลฟา (Cronbach Alpha) โดยใช้แบบสอบถามตัวแปรเชิงประจักษ์ (Observation Variable) ที่มีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.60 ขึ้นไปถือว่ามีความน่าเชื่อถือ (สุวิมล ติร กานันท์, 2543)

การตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดจากแบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็นหาความเที่ยงตรง (Validity) และ ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

1. ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำข้อคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน และได้รับการแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ นำมาปรับปรุงข้อคำถาม โดยได้รับการเสนอแนะและแนะนำ จากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องด้านธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ การ นำเสนอความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาในรายงานการวิจัย นอกจากการเสนอค่า IOC ของคำถามแต่ละข้อ แล้ว จากนั้นนำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมารวมกันคำนวณหาความเที่ยงตรงเชิง เนื้อหา ซึ่งคำนวณจากความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้น ดัชนีที่ ใช้แสดงค่าความสอดคล้องเรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) (Rovinelli and Hambleton, 1977) โดยให้คะแนนระดับความ สอดคล้องดังนี้ 1 = สอดคล้อง 0 = ไม่แน่ใจ -1 = ไม่สอดคล้อง โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{n} \longrightarrow \text{สมการที่ (3.1)}$$

เมื่อ R = ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความสอดคล้อง

n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

การแปลความหมาย ค่า IOC มีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ข้อคำถามที่ดีควรมีค่า IOC ใกล้เคียง 1 ส่วนข้อที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรมีการปรับปรุงแก้ไข

2. ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยต้องนำแบบวัดแต่ละฉบับที่ได้หาค่าความเที่ยงตรง แล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารระดับสูงในบริษัทประกอบชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ซึ่งเป็น กลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ใน ข้อคำถามที่เป็นมาตรวัดเชิงจิตพิสัย ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) และเลือกเฉพาะข้อที่มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนน รวม (r) เป็นบวก ต้องได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ มีค่าตั้งแต่ 0.500 ขึ้นไป และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ในการใช้วิธีวัดความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอล เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ฟ้า (α -coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) เพื่อคำนวณหาค่าเฉลี่ยของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้ ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้ข้อมูลสเกลแบบช่วง โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เป็น Likert Scale กัลยา วาณิชย์บัญชา (2552 : 35) ดังสูตร

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right] \longrightarrow \text{สมการที่ (3.2)}$$

เมื่อ α = สัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ

k = จำนวนข้อคำถามในเครื่องมือ

S_i^2 = ความแปรปรวนของคะแนนคำถามแต่ละข้อ

S_t^2 = ความแปรปรวนของคะแนนคำถามรวมของผู้ตอบทั้งหมด

การแปลความหมาย หากค่า α อยู่ระหว่าง 0.50-0.65 ถือว่ามีความเชื่อถือได้ในระดับปานกลาง หากมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ถือว่ามีความเชื่อถือได้สูง หากค่าอัลฟามีค่าต่ำกว่า 0.50 ถือว่ามีความเชื่อถือได้น้อย

ผู้วิจัยยังวัดด้วยวิธีอื่นขนานกัน ไปคือความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) อีกครั้งตามวิธีที่กระทำในการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษา การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารของสถานประกอบการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Unit of Analysis) โดยขอหนังสือเพื่อขออนุญาตในการดำเนินการเข้าไปเก็บข้อมูล จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ต่อจากนั้นได้ขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานประกอบการ โดยการขออนุญาตและความอนุเคราะห์ในการเข้าไปดำเนินการ และทำการนัดเวลาในการเข้าไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการส่งแบบสอบถามไปทาง E-mail และอีกส่วนหนึ่งผู้วิจัยได้จัดรวบรวมทีมงานเพื่อดำเนินการสัมภาษณ์และสอบถามโดยตรงกับผู้บริหารสถานประกอบการและขอความร่วมมือให้กลุ่มตัวอย่างตอบกลับแบบสอบถามเข้ามาภายใน 12 สัปดาห์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ

หลังจากที่ได้รับแบบสอบถามกลับมา ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล เพื่อกำหนดหมวดหมู่และรหัสการลงข้อมูลเพื่อตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานให้ตรงตามข้อกำหนดของการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติละ โพรแกรมวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เป็นการวิเคราะห์เพื่อแสดงลักษณะของการแจกแจงข้อมูลของตัวแปร โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุดค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) สามารถดูค่าที่ Outlier ตรวจสอบที่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ซึ่งต้องมีค่าสูงกว่าค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

สามารถแสดงว่าการกระจายตัวอยู่ในเกณฑ์ปกติ หรืออาจใช้สถิติในการทดสอบการกระจายตัวปกติของข้อมูล (Skewness หรือ Kurtosis) ในการอธิบายถึงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าสถิติ เพื่อจัดกลุ่มข้อความตามตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำขององค์กร 2) นวัตกรรมองค์กร 3) ทักษะการบริหารงาน และ 4) ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ของตัวแปรแต่ละรายการ แล้ววิเคราะห์ค่าความน่าเชื่อถือได้ของมาตรวัดตัวแปรแต่ละรายการ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha โดยค่า Cronbach's Alpha ที่เหมาะสมต้องไม่ต่ำกว่า 0.5 ตามคำแนะนำของ Hair et al. (2006 : 773) ด้วยการใช้โปรแกรม SPSS for Windows จากนั้นทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรม PLS-Graph 3.0 เพื่อตรวจสอบความตรงและความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงทั้ง ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำขององค์กร 2) นวัตกรรมองค์กร 3) ทักษะการบริหารงาน และ 4) ผลการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัย เพื่อทดสอบโมเดลที่ทำการศึกษาเปรียบเทียบกับ โมเดลทางทฤษฎี

สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง Structural Equations Model (SEM) เพื่อตอบคำถามวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Model Causality) ซึ่งในการใช้เทคนิควิเคราะห์ต่างๆ ตามกรอบแนวความคิดที่ได้กำหนดไว้ เป็นไปตามคุณสมบัติระดับการวัด โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path Analysis) โปรแกรมทาง

สถิติที่ใช้ตรวจสอบ SEM ได้แก่ PLS-Graph 3.0 โดยที่ ความรู้เกี่ยวกับ Partial Least Square (PLS) มีดังนี้

ให้ $X = \{X_1, X_2, X_3, \dots, X_M\}$ คือ เวกเตอร์ของกลุ่มของ MV ของ Exogenous Variable

ให้ $\xi = \{\xi_1, \xi_2, \xi_3, \dots, \xi_M\}$ คือ เวกเตอร์ของ Exogenous Variable

ให้ $Y = \{Y_1, Y_2, Y_3, \dots, Y_K\}$ คือ เวกเตอร์ของกลุ่มของ MV ของ Endogenous Variable

ให้ $\eta = \{\eta_1, \eta_2, \eta_3, \dots, \eta_K\}$ คือ เวกเตอร์ของ Endogenous Variable

ความสัมพันธ์ระหว่าง MV กับ LV อาจเป็นแบบ Formative Model คือ $\xi = \pi_X X + \delta_\xi$ และ $\eta = \pi_Y Y$

+ δ_η

ซึ่งสามารถประมาณค่า LV ได้ด้วย Multiple Regression คือ $\hat{\xi} = \omega_\xi X$ และ $\hat{\eta} = \omega_\eta Y$

เรียก ω ว่า Weight และในกรณี Reflective Model คือ $X = \Lambda_X \xi + \epsilon_X$ และ $Y = \Lambda_Y \eta + \epsilon_Y$

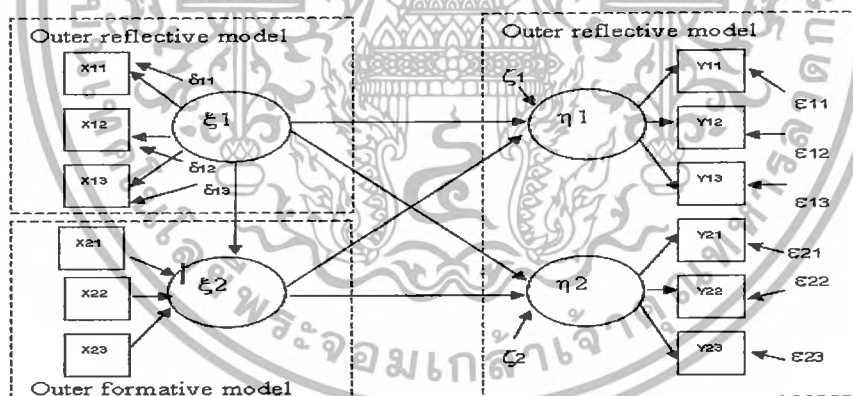
ซึ่งสามารถประมาณค่า LV ได้ด้วย Loading Factor คือ $\hat{\xi} = \lambda_\xi X$ และ $\hat{\eta} = \lambda_\eta Y$

ทั้งนี้สมการ โครงสร้างจะประกอบไปด้วยตัวแปรอิสระหลายตัวและสามารถมีตัวแปรตามได้

หลายตัวคือ

$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta$ โดยที่ทั้ง B และ Γ คือ Path Coefficient Matrix โดยที่ $E\{\zeta|\xi\} = 0$

ดังนั้น $\eta - B\eta = \Gamma\xi + \zeta$ และ $\eta = (I-B)^{-1}\Gamma\xi + (I-B)^{-1}\zeta$ และ $E(\eta|\xi) = \hat{\eta} = (I-B)^{-1}\Gamma\xi$



ภาพที่ 3.1 PLS Path Model

อัลกอริทึมของ PLS โดยขั้นตอนวิธีของ PLS จะเริ่มจากการคำนวณหาค่าของ LV จากความสัมพันธ์ระหว่าง LV กับ MV ถ้าเป็น Reflective Model จะหาค่าน้ำหนักโดยใช้ Loading Factor ถ้าเป็น Formative Model จะประมาณค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้เทคนิค Multiple Regression ทั้งนี้จะทำการคำนวณจาก Outer Model ก่อน จากนั้นจึงนำค่าประมาณของ LV ไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมการโครงสร้าง (เรียกว่า Inner Model) การประมาณค่าให้ดำเนินการซ้ำๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เรื่อยไปจน Convergent ทั้งหมด (Lauro and Vinzi, 2004; Henseler, Ringle and Sinkovics, 2009 และบุญทวารณ วิวอนและมนตรี พิริยะกุล, 2553)

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2552 : 8-9) การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลสถิติวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง หรือ Structural Equation Modeling (SEM) เป็นสถิติวิเคราะห์ที่ได้รับการพัฒนาใหม่ โดยยังคงความเป็นสถิติวิเคราะห์ที่ใช้หลักการวิเคราะห์แบบเดิมแต่มีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น ให้ลดข้อจำกัด และให้สามารถใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้กว้างขวางมากกว่าเดิม โมเดล SEM เป็นโมเดลที่พัฒนาโดย Karl G. Joreskog เมื่อปี 1960 โดยบูรณาการโมเดลการวัดตามหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ และโมเดลโครงสร้างตามหลักการวิเคราะห์อิทธิพล กับวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ตามหลักวิชาเศรษฐมิติ กล่าวได้ว่าการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเป็นสถิติวิเคราะห์ขั้นสูงที่ได้รับการพัฒนาใหม่ แต่ยังคงมีหลักการพื้นฐานทางสถิติแบบเดิม (Kuhnel, 2001) สรุปว่า “การเรียนรู้เรื่องการวิเคราะห์ SEM ไม่เพียงแต่จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีตัวแปรจำนวนมากในการวิจัยที่มีพื้นฐานทางทฤษฎีรองรับเท่านั้น แต่การเรียนรู้เรื่องการวิเคราะห์ SEM ยังเป็นประโยชน์ช่วยให้เรียนรู้หลักการพื้นฐานของสถิติวิเคราะห์ทั้งหมดและมีประสบการณ์ตรงในการทำความเข้าใจบทบาทของสถิติวิเคราะห์ต่อการวิจัยด้วย” ตามภาพจะเห็นได้ว่าสถิติวิเคราะห์โมเดล SEM มีศักยภาพสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้เช่นเดียวกับสถิติวิเคราะห์ทุกชนิดที่ได้กล่าวมาทั้งหมดและยังวิเคราะห์ข้อมูลนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วได้อีก จุดเด่นของสถิติวิเคราะห์ SEM สรุปได้ดังนี้

1) มีศักยภาพสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้กว้างขวาง SEM มีหลักการวิเคราะห์ ที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้เช่นเดียวกับสถิติวิเคราะห์ที่ง่ายที่สุด เช่น t-test ไปจนถึงสถิติขั้นสูงที่ซับซ้อน

2) โมเดลการวิจัยกับโมเดลการวิเคราะห์ SEM ความเหมาะสมของ SEM อยู่ที่นักวิจัยสามารถใช้สถิติวิเคราะห์เป็นภาพรวมได้โมเดลการวิเคราะห์ตรงตามโมเดลการวิจัย และมีสถิติทดสอบความตรงของโมเดลการวิจัย

3) การผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ ปกติสถิติวิเคราะห์ยังเป็นสถิติขั้นสูง จะยังมีข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติมากขึ้น แต่ SEM กลับมีข้อตกลงเบื้องต้นน้อยลง ดังนั้น ความเหมาะสมที่สำคัญอีกประการหนึ่งของ SEM จึงอยู่ที่การผ่อนคลาย (Relax) ข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ การที่ SEM นำทอมความคลาดเคลื่อนมาวิเคราะห์ด้วย ทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลกรณีที่ทอมความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ ผลการวิเคราะห์ถูกต้องมากกว่าเดิม

การกำหนดข้อมูลจำเพาะของแบบจำลอง (Specification of the Model) ซึ่งมีขั้นตอนของการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง Structural Equation Modeling (SEM) (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2553 : 74) ดังนี้ การทบทวนวรรณกรรมและศึกษาตัวแปรที่จะนำมาใช้ในการทำวิจัย การเขียน โครงสร้างของโมเดล การเขียนโครงสร้างวิธีการ การเก็บรวบรวมข้อมูลทดสอบโมเดลดูผลการทดสอบและ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การแปลความหมาย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows และ โปรแกรมตัวแบบสมการ
โครงสร้าง

3.6.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

หลังจากที่ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณมาแล้ว
ต่อจากนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้นำมาทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องและประโยชน์การนำไปใช้เพื่อ
อธิบายและยืนยันกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ มีกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพดังนี้

3.6.2.1 ประชากรเป้าหมายสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่ม
ตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key Information) เลือกโดยนำผลการวิจัยเชิงปริมาณมาพิจารณา
โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ เพื่อมาสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้คำถามแบบ
ปลายเปิด (Open-ended Question) พิจารณาจากอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยที่พบสิ่งที่น่าสนใจ
และมีความลึกของปัญหาหรือมีนัย (Significance) ต่อตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร ในการศึกษาเชิง
คุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มประชากรเป้าหมายคือ ผู้บริหารของสถานประกอบการผลิตชิ้นส่วนยาน
ยนต์ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 10 ราย

3.6.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
กับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ โดยสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ซึ่งได้มาจากการวิจัยเชิงปริมาณที่
เกี่ยวข้อง กับ ภาวะผู้นำขององค์กร นวัตกรรมองค์กร ทักษะการบริหารงานและผลการดำเนินงาน
ขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ เพื่อแสวงหาความจริง ความคิด ข้อเสนอแนะ จาก
ผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย เพื่อยืนยันความสอดคล้องของผลที่ได้จากการ
วิจัยเชิงปริมาณ และนำไปเสนอแนะปรับใช้กับภาวะผู้นำขององค์กร นวัตกรรมองค์กร ทักษะ
การบริหารงานและผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในระดับสากล

3.6.2.3 คุณภาพของแบบสัมภาษณ์

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth
Interview) โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย และตรวจสอบว่าข้อ
คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้นมีเนื้อหาสาระครอบคลุมในเรื่องที่วัดเนื้อหา มีความครอบคลุม
เพียงพอที่จะเป็นตัวแทนที่ดีที่จะเป็นสิ่งที่ใช้ในการตรวจวัดหรือสิ่งที่ต้องการทำความเข้าใจหรือไม่
หลังจากนั้นจึงดำเนินการปรับปรุงคำถามในการสัมภาษณ์ ให้มีความกระชับและเข้าใจง่ายตาม
คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย และนำแบบสัมภาษณ์มา

ปรับปรุงภาษาให้เข้าใจมากขึ้น ภายหลังจากนั้นจึงดำเนินการนำแบบสอบถามดังกล่าวไปเก็บข้อมูลจริงต่อไป

3.6.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก จาก ผู้บริหารของสถานประกอบการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มาใช้อธิบาย สนับสนุน ผลการศึกษาเชิงปริมาณที่วิเคราะห์ด้วยโปรแกรม PLS-Graph3.0 เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ และอิทธิพลทางตรง-ทางอ้อมมากยิ่งขึ้น ในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างในการเก็บข้อมูลจากประชากรเป้าหมาย โดยผู้วิจัยได้ขออนุญาตการสัมภาษณ์ล่วงหน้าจากแต่ละท่าน โดยจะใช้เวลาประมาณ 60-75 นาที ในระหว่างสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกข้อมูล โดยการจดบันทึกและการบันทึกเสียง เพื่อเป็นหลักฐานยืนยัน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์รายละเอียดเกี่ยวกับการ นวัตกรรมองค์กร ทักษะการบริหารงานและผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อที่จะใช้ยืนยันและใช้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก สำหรับการท้าวิจัยในครั้งนี้

3.6.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

เมื่อทำการเก็บข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกและการบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 10 ท่าน มาครบถ้วนแล้ว ต่อจากนั้นผู้วิจัยจะนำมาถอดเป็นข้อความและทำการจัดกลุ่มข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อทำการสรุป และแปลความหมาย และข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยเทคนิคแบบ 3 เสา (Triangle) ได้แก่ การใช้เอกสาร การสังเกต และการสัมภาษณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ตามแนวทางของ (Alan and Robert, 1995) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนิยามปล่อยให้อคติของผู้วิจัยเข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อมูล และทำการมองข้อมูลที่ได้ในลักษณะของภาพรวมทั้งหมดโดยไม่แยกส่วน (Holistic) แล้วทำการตีความหมายที่ได้จากถ้อยคำอย่างเป็นระบบ (Interpretation Approaches) เพื่อยืนยันและหาความสอดคล้องระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำองค์กร นวัตกรรมองค์กร ทักษะการบริหารงานและผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อหาข้อมูลรายละเอียดปลีกย่อยที่เทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณไม่สามารถตอบได้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพล โดยรวมของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบที่ตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ทดสอบเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิจัยด้วยค่าสถิติต่างๆ เพื่อนับสนับสนุนและยืนยันคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยให้เป็นไปตามมาตรฐานการวิจัยระดับนานาชาติ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ซึ่งปรากฏผลการวิเคราะห์ ตามรายละเอียดดังนี้

- 4.1 ผลความเชื่อมั่นและความเที่ยงของข้อมูล
- 4.2 ผลของข้อมูลเชิงพรรณนา
- 4.3 การวิเคราะห์และผลจากศึกษา
- 4.4 ผลการทดสอบโมเดลสมการ โครงสร้าง
- 4.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน
- 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ
- 4.7 สรุป

การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจะอธิบาย ตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งปรากฏผลการวิเคราะห์ ตามรายละเอียดดังนี้

4.1 ผลความเชื่อมั่นและความเที่ยงของข้อมูล

มาตรวัดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ พัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ได้แก่ตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถวัดจากรายได้จากการดำเนินงาน กำไรจากการดำเนินงาน ความเติบโตของกิจการและการคงอยู่ของพนักงาน โดยได้พัฒนามาตรวัดจาก (Kaplan and Norton, 1992), (ปรัชญา จันทราทิพย์, 2553), (บุญทวรรณ วิงวอน, 2550) (Post, and Griffin, 1997) ตัวแปรภาวะผู้นำองค์กร ได้พัฒนามาตรวัด ภาวะผู้นำ 3 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Bass,1985 ; Yukl, 1989 a, b อ้างถึงใน Chen and Fahr, 2001) (Sarros, Cooper and Santora, 2011), (ปรัชญา จันทราทิพย์, 2553), (Kouzes and Posner, 1987, 2003 อ้างถึงใน Tibus, 2010) และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Aronson, 2001) (Zhi, 2008) ตัวแปรทักษะการบริหาร ได้พัฒนามาตรวัดจาก (Olorisade, 2011) ได้จำแนกคุณลักษณะของทักษะการบริหารไว้ 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางการสื่อสาร ทักษะทางการจูงใจ ทักษะทางการตัดสินใจ และทักษะในการแก้ไขปัญหา และได้พัฒนามาตรวัดจาก (Yuke, 1981), (ปราชญา กล้าพจัญญ์ และสมศักดิ์ คงเที่ยง , 2544) และตัวแปรนวัตกรรมองค์กร ประกอบไปด้วย กลยุทธ์ โดยได้พัฒนามาตรวัดจาก (วิฑูร เจียมจิตต์ตรง, 2553) (Chong , Felix , Chan , Ooi and Sim, 2011) วัฒนธรรมองค์กร ได้พัฒนามาตรวัดจาก (Marcoulides and Heck, 1993), (Petty et al., 1995) และการจัดการความรู้ได้พัฒนามาตรวัดจาก (Ahmad and Schroeder, 2011), (Kadapa, 2006), (กฤตกร กัญญารัตน์, 2553), (สมจินตนา คุ่มภักข, 2553) การสร้างเครื่องมือวัดหรือแบบสอบถามจะใช้มาตรวัดแบบ 5-Point Likert Scale (Likert, 1970) มีรายละเอียดการหาค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดตามวิธีครอนบัก ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization Performance)

ตัวแปรสังเกตได้	องค์ประกอบของมาตรวัด	Corrected item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha
การเติบโตของกิจการ	Per_fin2	0.746	0.873
	Per_fin3	0.730	
	Per_fin4	0.706	
	Per_fin6	0.726	
รายได้เพิ่ม	Per_fin1	0.673	0.806
	Per_fin5	0.681	
	Per_fin9	0.701	
กำไรเพิ่ม	Per_fin7	0.726	0.821
	Per_fin8	0.700	
	Per_fin12	0.506	
	Per_fin13	0.629	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	องค์ประกอบ ของมาตรวัด	Corrected item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha
การคงอยู่ของ พนักงาน	Per_fin14	0.516	0.794
	Per_fin15	0.506	
	Per_fin16	0.501	
	Per_fin17	0.512	
	Per_fin18	0.500	

หมายเหตุ ในที่นี้ได้ตัดข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha มีค่าไม่ถึง 0.50 ออกไป

ผลการวิเคราะห์ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization Performance) พบว่า มาตรวัดมีความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมาตรวัดมีความเชื่อถือได้อยู่ในระดับสูง ส่วนระดับความเที่ยงตรงในที่นี้ใช้วิธีการวัดรวม 2 วิธี ได้แก่ การวัดด้วยค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนตัวชี้วัด ซึ่งมาตรวัดมีค่า 0.500-0.746 และจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์รวมของตัวแปรสังเกตได้คะแนนรวมมาตรวัดเท่ากับ 0.794-0.873 และค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha รวมของตัวแปรแฝงเท่ากับ 0.926 ถือว่า มาตรวัดมีความเชื่อถือได้ในระดับสูง

ตารางที่ 4.2 ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรภาวะผู้นำองค์กร (Leadership)

ตัวแปรสังเกตได้	องค์ประกอบ ของมาตรวัด	Corrected item- Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	ld_trf19	0.729	0.878
	ld_trf20	0.694	
	ld_trf24	0.623	
	ld_trf26	0.604	
	ld_trf28	0.701	
	ld_trf29	0.647	
	ld_trf30	0.617	
	ld_trf31	0.576	
ภาวะผู้นำเชิง จริยธรรม	ld_trf21	0.623	0.718
	ld_trf23	0.609	
	ld_trf25	0.547	
	ld_trf33	0.657	
ภาวะผู้นำเชิง แลกเปลี่ยน	ld_trf34	0.674	0.763
	ld_trf35	0.604	
	ld_trf36	0.556	
	ld_trf37	0.564	

หมายเหตุ ในที่นี้ได้ตัดข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha มีค่าไม่ถึง 0.50 ออกไป

ผลการวิเคราะห์ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรภาวะผู้นำองค์กร (Leadership) พบว่า มาตรวัดมีความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมาตรวัดมีความเชื่อถือได้อยู่ในระดับสูง ส่วนระดับความเที่ยงตรงในที่นี้ใช้วิธีการวัดรวม 2 วิธี ได้แก่ การวัดด้วยค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนตัวชี้วัด ซึ่งมาตรวัดมีค่า 0.547-0.729 และจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์รวมของตัวแปรสังเกตได้คะแนนรวมมาตรวัดเท่ากับ 0.718-0.878 และค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha รวมของตัวแปรแฝงเท่ากับ 0.925 ถือว่า มาตรวัดมีความเชื่อถืออยู่ในระดับสูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรทักษะการบริหาร (Management Skill)

ตัวแปรสังเกตได้	องค์ประกอบ ของมาตรวัด	Corrected item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha
ทักษะการสื่อสาร	ms_com38	0.730	0.877
	ms_com39	0.629	
	ms_com40	0.622	
	ms_com41	0.635	
	ms_com42	0.592	
	ms_com43	0.600	
	ms_com44	0.734	
ทักษะการจูงใจ	ms_mov45	0.625	0.764
	ms_mov46	0.692	
	ms_mov47	0.584	
	ms_mov48	0.526	
	ms_mov50	0.558	
ทักษะการตัดสินใจ	ms_des51	0.757	0.881
	ms_des52	0.673	
	ms_des53	0.670	
	ms_des54	0.553	
	ms_des55	0.642	
	ms_des56	0.669	
	ms_des57	0.618	
	ms_des58	0.710	
ทักษะการแก้ไข ปัญหา	ms_pro59	0.684	0.833
	ms_pro60	0.614	
	ms_pro61	0.588	
	ms_pro62	0.649	
	ms_pro63	0.612	
	ms_pro64	0.579	

หมายเหตุ ในที่นี้ได้ตัดข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha มีค่าไม่ถึง 0.50 ออกไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรทักษะการบริหาร (Management Skill) พบว่า มาตรฐานวัดมีความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมาตรฐานวัดมีความเชื่อถือได้อยู่ในระดับสูง ส่วนระดับความเที่ยงตรงในที่นี้ใช้วิธีการวัดรวม 2 วิธี ได้แก่ การวัดด้วยค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนตัวชี้วัด ซึ่งมาตรฐานวัดมีค่า 0.506-0.730 และจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์รวมของตัวแปรสังเกตได้คะแนนรวมมาตรฐานวัดเท่ากับ 0.526-0.757 และค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha รวมของตัวแปรแฝงเท่ากับ 0.950 ถือว่า มาตรฐานวัดมีความเชื่อถืออยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.4 ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรนวัตกรรมองค์กร (Organization Innovation)

ตัวแปรสังเกตได้	องค์ประกอบ ของมาตรฐานวัด	Corrected item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha
วัฒนธรรมองค์กร	In_cul65	0.702	0.821
	In_cul66	0.645	
	In_cul67	0.575	
	In_cul68	0.631	
	In_cul69	0.639	
กลยุทธ์องค์กร	In_str70	0.758	0.858
	In_str70	0.645	
	In_str70	0.664	
	In_str70	0.660	
	In_str70	0.743	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	องค์ประกอบ ของมาตรวัด	Corrected item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha
การจัดการความรู้	In_km75	0.708	0.908
	In_km76	0.622	
	In_km77	0.685	
	In_km79	0.648	
	In_km80	0.644	
	In_km81	0.662	
	In_km82	0.697	
	In_km83	0.660	
	In_km84	0.683	
	In_km85	0.701	

หมายเหตุ ในที่นี้ได้ตัดข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha มีค่าไม่ถึง 0.50 ออกไป

ผลการวิเคราะห์ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรนวัตกรรมองค์กร (Organization Innovation) พบว่า มาตรวัดมีความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมาตรวัดมีความเชื่อถือได้อยู่ในระดับสูง ส่วนระดับความเที่ยงตรงในที่นี้ใช้วิธีการวัดรวม 2 วิธี ได้แก่ การวัดด้วยค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนตัวชี้วัด ซึ่งมาตรวัดมีค่า 0.575-0.758 และจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์รวมของตัวแปรสังเกตได้คะแนนรวมมาตรวัดเท่ากับ 0.821-0.908 และค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha รวมของตัวแปรแฝงเท่ากับ 0.947 ถือว่า มาตรวัดมีความเชื่อถืออยู่ในระดับสูง

4.2 ผลของข้อมูลเชิงพรรณนา

ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ข้อมูลของบริษัท โครงสร้างการบริหารงาน และคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 ราย โดยมีรายละเอียดของข้อมูลทั่วไปดังตารางที่ 4.5-4.11 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลของบริษัท

	ข้อมูลบริษัท	จำนวน (n=320)	ร้อยละ
ปีที่ก่อตั้งบริษัท	พ.ศ. 2550-2515	10	3.1
	พ.ศ. 2516-2525	11	3.4
	พ.ศ. 2526-2535	33	10.3
	พ.ศ. 2536-2545	80	25.0
	พ.ศ. 2546-2555	186	58.1
สินทรัพย์ถาวรในปัจจุบัน(ล้านบาท)	ต่ำกว่า 5 ล้านบาท	59	18.4
	5,000,001-50 ล้านบาท	140	43.8
	50,000,001-200 ล้านบาท	78	24.4
	200,000,001 บาทขึ้นไป	43	13.4
จำนวนพนักงาน(ปัจจุบัน)	ต่ำกว่า 50 คน	74	23.1
	51-200 คน	121	37.8
	200 คนขึ้นไป	125	39.1
สินค้าหลักของบริษัท	First-Tier Suppliers	118	36.9
	Second-Tier Suppliers	105	32.9
	Tried- Tier Suppliers	97	30.3

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนเพื่อป้อนโรงงานรถยนต์โดยตรง (First-Tier Suppliers) จำนวน 118 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 36.9 เป็นบริษัทที่ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2546-2555 จำนวน 186 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 58.1 โดยส่วนมากเป็นบริษัทที่มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรในปัจจุบัน 5,000,001-50 ล้านบาท จำนวน 140 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมาได้แก่ บริษัทที่มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรในปัจจุบัน 50,000,001-200 ล้านบาท จำนวน 80 แห่งคิดเป็นร้อยละ 25 จำนวนพนักงานในปัจจุบัน 200 คนขึ้นไป จำนวน 125 แห่งคิดเป็นร้อยละ 39.1 รองลงมาคือ จำนวนพนักงาน 51-200 คนจำนวน 121 แห่งคิดเป็นร้อยละ 37.8 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายการผลิต

โครงสร้าง	รายละเอียด	จำนวน (n=320)	ร้อยละ
โครงสร้างบริษัทของท่านได้จัด	มี	319	99.7
โครงสร้างที่มีฝ่ายผลิต	ไม่มี	1	0.3
	รวม	320	100

ตารางที่ 4.7 โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายการตลาดและการขาย

โครงสร้าง	รายละเอียด	จำนวน (n=320)	ร้อยละ
โครงสร้างบริษัทของท่านได้จัด	มี	314	98.1
โครงสร้างที่มีฝ่ายการตลาดและการขาย	ไม่มี	6	1.9
	รวม	320	100

ตารางที่ 4.8 โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายบัญชีและการเงิน

โครงสร้าง	รายละเอียด	จำนวน (n=320)	ร้อยละ
โครงสร้างบริษัทของท่านได้จัด	มี	319	99.7
โครงสร้างที่มีฝ่ายบัญชีและการเงิน	ไม่มี	1	0.3
	รวม	320	100

ตารางที่ 4.9 โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายบุคคล

โครงสร้างการบริหารงาน	รายละเอียด	จำนวน (n=320)	ร้อยละ
โครงสร้างบริษัทของท่านได้จัด	มี	305	95.3
โครงสร้างที่มีฝ่ายบุคคล	ไม่มี	15	4.7
	รวม	320	100

ตารางที่ 4.10 โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายวิจัยและพัฒนา

โครงสร้างการบริหารงาน	รายละเอียด	จำนวน (n=320)	ร้อยละ
โครงสร้างบริษัทของท่านได้จัด	มี	128	40
โครงสร้างที่มีฝ่ายวิจัยและพัฒนา	ไม่มี	192	60
	รวม	320	100

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 ผู้อำนาจในการตัดสินใจ

โครงสร้างการบริหารงาน	รายละเอียด	จำนวน (n=320)	ร้อยละ
ผู้มีอำนาจในการบริหาร ตัดสินใจทางธุรกิจ	เจ้าของ	70	21.8
	ผู้บริหาร	247	77.2
	อื่นๆ ระบุ	3	0.9
	รวม	320	100

จากตารางที่ 4.6-4.11 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทที่บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้บริหาร ร้อยละ 77.2 รองลงมา คือเจ้าของ ร้อยละ 21.8 และรูปแบบของคณะกรรมการร้อยละ 0.9 ตามลำดับสำหรับโครงสร้างการบริหารงานพบว่า เกือบทุกบริษัทจะมีฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาดและการขาย ฝ่ายบุคคลและฝ่ายวิจัยและพัฒนา โดยโครงสร้างของบริษัททุกโครงสร้างจะมีลักษณะการบริหารงานที่ใกล้เคียงกัน ร้อยละ 95 ขึ้นไป ส่วนโครงสร้างฝ่ายวิจัยและพัฒนา ร้อยละ 40 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 คุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถาม

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n=320)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	250	78.1
	หญิง	70	21.9
อายุ	25-33 ปี	15	4.7
	34-48 ปี	247	77.2
	49-60 ปี	50	15.6
	61 ปีขึ้นไป	8	2.5
	การศึกษาสูงสุด	ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี	2
	ระดับปริญญาตรี	187	58.4
	ระดับปริญญาโท	118	36.9
	ระดับปริญญาเอก	13	4.1
ประสบการณ์การทำงาน	1-10 ปี	45	14.0
	11-20 ปี	203	63.5
	21 ปีขึ้นไป	72	22.5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารธุรกิจยานยนต์ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 250 ราย คิดเป็นร้อยละ 78.1 โดยส่วนมากอายุเฉลี่ย 34-48 ปี จำนวน 247 ราย คิดเป็นร้อยละ 77.2 รองลงมาได้แก่ผู้ที่มีอายุมากกว่า 49-60 ปี จำนวน 50 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.6 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 187 ราย คิดเป็นร้อยละ 58.4 รองลงมา ระดับปริญญาโท 118 ราย คิดเป็นร้อยละ 36.9 และประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่ 11-20 ปี จำนวน 203 ราย คิดเป็นร้อยละ 63.5 และรองลงมา 21 ปีขึ้นไป จำนวน 72 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.5 ตามลำดับ

4.3 การวิเคราะห์และผลจากศึกษา

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดตัวแปรสังเกตได้ (Manifest Variable) กับตัวแปรแฝง (Latent Variable) และเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย โดยแสดงเป็นแบบจำลองโครงสร้าง ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป PLS-Graph (Chin, 2001)

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของมาตรวัด การตรวจสอบมาตรวัด โดยใช้วิธีวัดความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) เพื่อคำนวณหาค่าเฉลี่ยของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา อยู่ระหว่าง 0.718-0.932 ซึ่งถือว่ามีความเชื่อถือได้สูง

ในกรณีที่ตัวแปรมาตรวัดที่มีการวิเคราะห์แบบ Reflective ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) โดยมีเกณฑ์การพิจารณา คือ loading จะต้องมีค่าเป็นปริมาณบวก และค่า Indicator Loading มีค่ามากกว่า 0.707 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($|t| \geq 1.96$) ทุกค่า แสดงว่ามาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Lauro and Vinzi, 2004 ; Henseler et al., 2009 อ้างถึงใน มนต์รี พิริยะกุล, 2553 : C-20) ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.8 ดังนี้

ปัจจัยภาวะผู้นำ (LDS) ซึ่งเป็นปัจจัยแฝงภายนอก ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ETH) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TRS) และภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (TRF) มีค่า loading ตั้งแต่ 0.707 และมีระดับนัยสำคัญที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ($t\text{-stat} > 1.96$) ซึ่งถือว่าปัจจัยดังกล่าว ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ปัจจัยทักษะการบริหาร (MGS) ซึ่งเป็นปัจจัยแฝงภายนอก ได้แก่ ตัวแปรทักษะการติดต่อสื่อสาร (COM) ตัวแปรทักษะการจูงใจ (MOV) ตัวแปรทักษะการตัดสินใจ (DES) และตัว

แปรทักษะการแก้ไขปัญหา (PRB) มีค่า loading ตั้งแต่ 0.707 และมีระดับนัยสำคัญที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ($t\text{-stat} > 1.96$) ซึ่งถือว่าปัจจัยดังกล่าว ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (INO) ซึ่งเป็นปัจจัยแฝงภายนอก ได้แก่ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CUL) ตัวแปรกลยุทธ์องค์กร (STR) ตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) มีค่า loading ตั้งแต่ 0.707 และมีระดับนัยสำคัญที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ($t\text{-stat} > 1.96$) ซึ่งถือว่าปัจจัยดังกล่าว ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จึงนำตัวแปรภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ETH) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TRS) และภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (TRF) ตัวแปรการติดต่อสื่อสาร (COM) ตัวแปรการจูงใจ (MOV) ตัวแปรการตัดสินใจ (DES) และตัวแปรการแก้ไขปัญหา (PRB) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CUL) ตัวแปรกลยุทธ์องค์กร (STR) ตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) มาใช้ในการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์โครงสร้าง

ตารางที่ 4.13 ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของมาตรวัดตัวแปรแฝงแบบ Reflective

Construct/Item	Loading	AVE	t-stat
LDS: ภาวะผู้นำ		0.836	
ETH : ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	0.919		81.425
TRS: ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	0.888		55.331
TRF: ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป	0.935		117.701
MGS: ทักษะการบริหารงาน		0.800	
COM: ด้านการติดต่อสื่อสาร	0.912		71.997
MOV: ด้านการจูงใจ	0.851		28.617
DES: ด้านการตัดสินใจ	0.925		76.066
PRB: ด้านการแก้ไขปัญหา	0.888		53.779
INO: นวัตกรรมองค์กร		0.853	
CUL: วัฒนธรรมองค์กร	0.916		77.867
STR: กลยุทธ์องค์กร	0.927		80.243
KM: การจัดการความรู้	0.927		80.915
PER: ผลการดำเนินงานขององค์กร		0.714	
REV: ด้านรายได้	0.850		37.854
PRO: ด้านกำไร	0.850		34.810
PR: ด้านการคงอยู่ของพนักงาน	0.835		47.841
GRO: ด้านความเติบโต	0.686		8.332

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับการวัดความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ของตัวแปรแฝงภายในแบบ reflective model และค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปร ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด ให้พิจารณาจากค่า composite reliability (CR) ค่า Average Variance Extract (AVE) และค่า R^2 โดยค่า CR ไม่ควรต่ำกว่า 0.60 ค่า AVE ไม่ควรต่ำกว่า 0.50 และค่า R^2 ไม่ควรต่ำกว่า 0.20 (Lauro and Vinzi, 2004 ; Henseler et al., 2009 อ้างถึงใน บุญทวารณ วิงวอนและมนตรี พิริยะกุล, 2553 : C-21) และจากตารางที่ 4.9 พบว่า CR มีค่าสูงกว่า 0.60 ทุกค่า AVE มีค่าสูงกว่า 0.50 ทุกค่า และ R^2 มีค่าสูงกว่า 0.20 ทุกค่า แสดงว่ามาตรวัดมีความเชื่อถือได้ จะพบว่า \sqrt{AVE} ในสดมภ์ที่สนใจมีค่าสูงกว่าค่า Cross Construct Correlation ทุกค่าในสดมภ์เดียวกัน แสดงว่ามาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกในทุก Construct ค่า AVE มีค่าสูงกว่า 0.50 ทุกมาตรวัด ดังตารางที่ 4.14

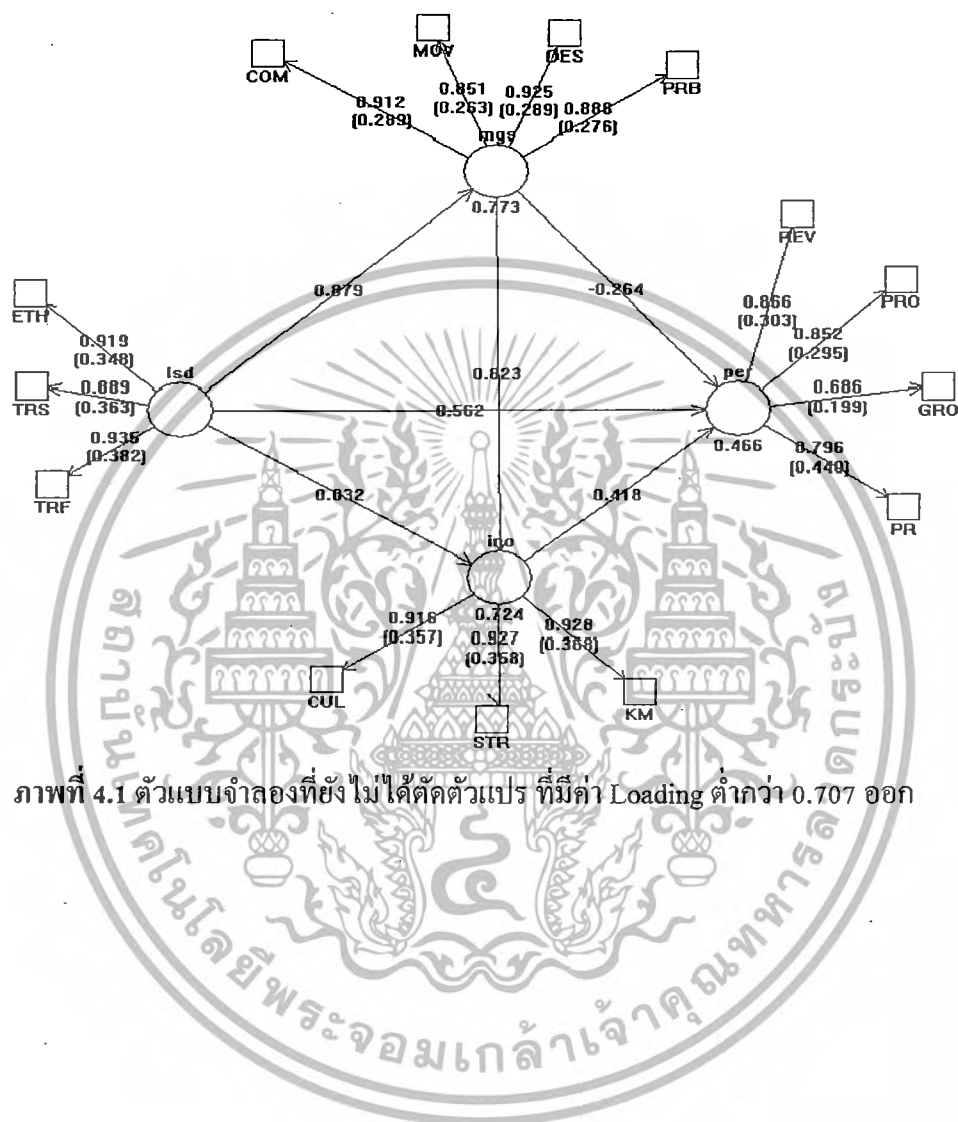
ตารางที่ 4.14 ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

Construct	CR	R^2	AVE	cross construct correlation			
				LDS	MGS	INO	PER
LDS	0.935		0.836	0.914			
MGS	0.941	0.773	0.800	0.879	0.894		
INO	0.946	0.724	0.853	0.851	0.755	0.924	
PER	0.882	0.497	0.714	0.611	0.668	0.640	0.845

หมายเหตุ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และตัวเลขในแนวทแยง หมายถึง \sqrt{AVE}

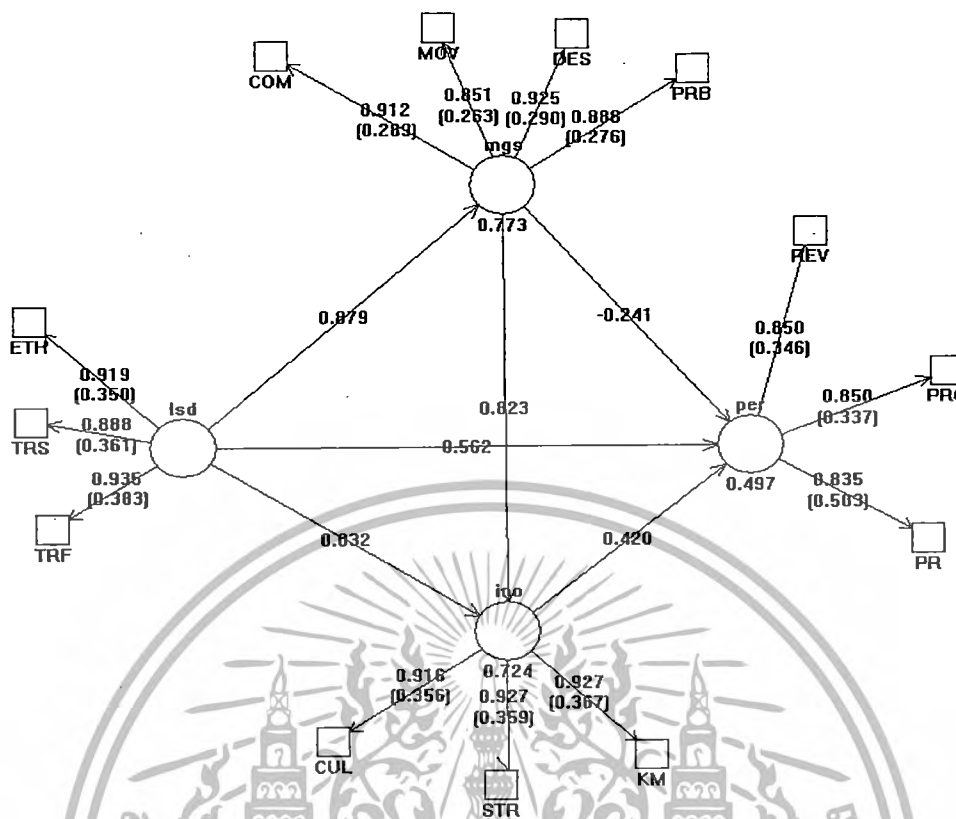
4.4 ผลการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ปรากฏดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ตัวแบบจำลองที่ยังไม่ได้ตัดตัวแปร ที่มีค่า Loading ต่ำกว่า 0.707 ออก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.2 Final Model ผลการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างที่เหมาะสม

หมายเหตุ ตัวเลขเหนือวงเล็บหมายถึงน้ำหนักของตัวชี้วัด (Indicator Loading) ใช้สำหรับพิจารณาเมื่อตัวแบบภายนอกเป็น Reflective Model และตัวเลขในวงเล็บคือน้ำหนักการถดถอยใช้พิจารณาเมื่อตัวแบบภายนอกเป็น Formative Model ในที่นี้ไม่ได้ใช้ค่าในวงเล็บเพราะตัวแบบภายนอกเป็น Reflective Model ภาพวงกลมหมายถึง Construct ซึ่งมีธรรมชาติเป็นนามธรรม ต้องอาศัยตัวชี้วัด ตัวเลขบนเส้นโยงระหว่าง Construct หมายถึงสัมประสิทธิ์เส้นทาง โดยภาพนี้ผ่านการปรับปรุงโดยการตัด Indicator ที่มีค่า Loading ไม่ถึง 0.707 ทิ้งไปแล้วคือ GRO

lzd= Leadership, mgs= Management Skill, ino= Innovation Management , per= Organization Performance

จากภาพจะพบว่า ภาวะผู้นำองค์กร (lzd) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (per) ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อทักษะการบริหารงาน (mgs) ถือว่าภาวะผู้นำองค์กร (lzd) จำเป็นต้องมีทักษะการบริหารงาน ด้านทักษะการสื่อสาร ทักษะการจูงใจ ทักษะการตัดสินใจและทักษะในการแก้ไขปัญหา ซึ่งถือว่าเป็นทักษะที่สำคัญในตัวผู้นำขององค์กร ตัวแปรภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรมองค์กร (ino) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร การที่องค์กรกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่เหมาะสมและการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยถือว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาวะผู้นำองค์กร (lsd) หากมี ทักษะการบริหาร (mgs) จะส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมองค์กร (ino) ในองค์กร

เมื่อพิจารณาระดับอิทธิพลของกลุ่มบุพปัจจัย (Antecedent) ของตัวแปรต่างๆ ทั้ง External Endogenous Variable และ Internal Endogenous Variable ในภาพเส้นทางจะพบว่า ภาวะผู้นำองค์กร (lsd), ทักษะการบริหารงาน (mgs) และ นวัตกรรมองค์กร (ino) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (per) โดย ภาวะผู้นำองค์กร (lsd) มีอิทธิพลสูงสุดเพราะมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่วนนวัตกรรมองค์กร (ino) มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมรองลงมา ส่วน ทักษะการบริหารงาน (mgs) มีเฉพาะอิทธิพลทางอ้อม ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 การหาค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม

ตัวแปรตาม	R ²	Effect	ตัวแปรอิสระ (Antecedent)		
			lsd	mgs	ino
ทักษะการ บริหาร	0.773	Direct Effect	0.879	N/A	0.000
		Indirect	0.000	N/A	0.000
		Total	0.879	N/A	0.000
นวัตกรรม องค์กร	0.724	Direct Effect	0.032	0.823	N/A
		Indirect	0.723	0.000	N/A
		Total	0.755	0.823	N/A
ผลการ ดำเนินงาน ขององค์กร	0.497	Direct Effect	0.562	(-0.241)	0.420
		Indirect	0.105	0.345	0.000
		Total	0.667	0.104	0.420

หมายเหตุ N/A = not applicable,

4.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยในภาพ 4.2 แสดงให้เห็นถึงแบบจำลองโครงสร้างของ โดย ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย มีตัวแปรอิสระและตัวแปรตามได้แก่ภาวะผู้นำองค์กร (lsd), ทักษะการบริหารงาน (mgs) และ นวัตกรรมองค์กร (ino) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 320 ราย มาทำการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยจำนวน 6 ข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างตามกรอบแนวคิดในการวิจัย พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ t-test ของเส้นทางความสัมพันธ์แต่ละเส้นตามข้อสมมติฐานการวิจัย ปรากฏค่า t-test ที่มีนัยสำคัญมากกว่า 1.96** และสามารถอธิบายผลที่ได้จากการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.13-4.14 ส่วนผลการทดสอบสมมติฐานผู้วิจัยนำเสนอไว้ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

Hypothesis	coef.	t-stat	ผล
H1: ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทักษะการบริหารงาน	0.879	51.190	สนับสนุน
H2: ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร	0.032	0.380	ไม่สนับสนุน
H3: ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	0.562	6.126	สนับสนุน
H4: ทักษะการบริหารงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	-0.241	1.894	ไม่สนับสนุน
H5: ทักษะการบริหารงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร	0.823	11.997	สนับสนุน
H6: นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	0.420	3.382	สนับสนุน

สมมติฐานข้อที่ 1 (H1) ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทักษะการบริหารงาน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.) = 0.879 มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานที่นัยสำคัญ $p \leq 0.01$

สมมติฐานข้อที่ 2 (H2) ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำองค์กรไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.)=0.032

สมมติฐานข้อที่ 3 (H3) ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.) = 0.526 มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานที่นัยสำคัญ $p \leq 0.01$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมมติฐานข้อที่ 4 (H4) ทักษะการบริหารงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ทักษะการบริหารงานไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.) = (-0.241)

สมมติฐานข้อที่ 5 (H5) ทักษะการบริหารงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ทักษะการบริหารงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์ของปัจจัย (coef.) = 0.823 มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานที่นัยสำคัญ $p \leq 0.01$

สมมติฐานข้อที่ 6 (H6) นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ของปัจจัย (coef.) = 0.420 มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานที่นัยสำคัญ $p \leq 0.01$

จากการวิเคราะห์สามารถเขียนสมการพยากรณ์ที่เหมาะสม ดังนี้

$$\text{Performance} = 0.562 + (0.879 * 0.823 * 0.420) + (0.879 * -0.241) + (0.032 * 0.420) \text{lsd} + 0.420 \text{ino} + (-0.241) \text{mgs}; R^2 = 0.497 \quad \text{สมการ (4.1)}$$

$$\text{Ino} = (0.879 * 0.823) \text{mgs} + 0.032 \text{lsd} \quad \text{สมการ (4.2)}$$

$$\text{Mgs} = 0.879 \text{lsd} \quad \text{สมการ (4.3)}$$

สามารถเขียน ตัวแบบสมการมาตรฐานได้ดังนี้

$$\text{Lsd} = 0.935 \text{TRF}, 0.919 \text{ETH}, 0.888 \text{TRS}$$

$$\text{Mgs} = 0.925 \text{DES}, 0.912 \text{COM}, 0.888 \text{PRB}, 0.851 \text{MOV}$$

$$\text{Ino} = 0.927 \text{STR}, 0.927 \text{KM}, 0.916 \text{CUL}$$

การวัด Model fit สามารถวัดได้จากสูตร

Model Validation หรือ PLS fit index สามารถวัดได้จากสูตร (มนตรี พิริยะกุล, 2553) ดังนี้

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{commun} * R^2} \quad \text{โดยที่} \quad R^2 = \frac{1}{J} \sum_j R^2(\xi_j; \xi_q(\xi_q \rightarrow \xi_j)) \quad \text{สมการ (4.4)}$$

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้น สามารถ คำนวณได้ ดังนี้ Goodness Of Fit (GoF)} &= \sqrt{0.8006 * 0.665} \\ &= 0.5323 \text{ or } 53.23\% \end{aligned}$$

สามารถสรุปได้ว่าดัชนีชี้วัดความเที่ยงตรงตัวแบบในภาพรวม สามารถวัดสมการ

โครงสร้างและสมการมาตรฐานวัดคือ ร้อยละ 53.23

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม วิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีหลักการ ตลอดจน นโยบายมาตรการต่างๆ การวิจัยเชิงคุณภาพมีจุดมุ่งหมายในการศึกษาปัญหาในแนวคิดมากกว่าแนวกว้าง เป็นการวิจัยเพื่อตอบคำถามว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ปรากฏการณ์นั้นๆ เกิดขึ้นได้อย่างไร มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ผลการวิจัยนำไปสู่การสรุปเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า Grounded Theory วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้รับการพัฒนาในระยะหลังมีแบบแผนการวิจัย แตกต่างกันตามแนวปรัชญาที่นักวิจัยใช้ (Tierney, W.G. และ Lincoln, Y.S., 1994) สรุปว่า แผนแบบการวิจัยเชิงคุณภาพในปัจจุบันแตกต่างกันเป็นสามแบบตามแนวปรัชญา หน้าที่นิยม (Functionalism) โครงสร้างนิยม (Structuralism) และวิพากษ์นิยม (Criticalism) ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้วิจัยเชิงปริมาณและนำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อแก้จุดอ่อนของการวิจัยเชิงปริมาณและเพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพได้นำไปสู่การตอบคำถามการวิจัยคือ ตัวแปรใดบ้างที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interviews) โดยใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Questions) และคำถามปลายปิด (Close-ended Questions) ซึ่งกำหนดข้อคำถามไว้แน่นอนแล้ว การดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จาก ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย จำนวน 10 ราย

โดยสอบถามในประเด็น ภาวะผู้นำองค์กร ทักษะการบริหาร นวัตกรรมองค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยที่สอดคล้องต่อกรอบแนวคิดในการวิจัยหรือไม่ และการเปรียบเทียบการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังตารางที่ 4.12-4.18 โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีองค์ประกอบ 3 ประการคือ 1) การจัดระเบียบข้อมูล เป็นกระบวนการ จัดการด้วยกรรมวิธีต่างๆ เพื่อให้ข้อมูลเป็นระเบียบ ทั้งในกายภาพและในทางเนื้อหา พร้อมทั้งจะแสดงเสนอมองอย่างมีระบบ 2) การแสดงข้อมูล เป็นกระบวนการนำเสนอข้อมูลอยู่ในรูปของการพรรณนา เป็นผลมาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่จัดระเบียบแล้วเข้าด้วยกัน ตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อบอกเรื่องราวของสิ่งที่ศึกษาตามความหมายที่ข้อมูลที่ถูกจัดระเบียบไว้ดีแล้ว “พูด” ออกมา 3) การหาข้อสรุป การตีความและการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลวิจัย เป็นกระบวนการหาข้อสรุปและตีความหมายของผลหรือข้อค้นพบที่ได้จากการแสดงข้อมูล รวมถึงตรวจสอบว่า ข้อสรุป/ความหมายที่ได้นั้นมีความถูกต้องตรงประเด็นและน่าเชื่อถือเพียงใด ข้อสรุปและสิ่งที่ตีความออกมานั้นอาจจะอยู่ในรูปของการบรรยาย กรอบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ การใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ขอสงวนสิทธิ์ในเชิงวิชาการ ไม่สามารถนำออกจำหน่าย หรือทำซ้ำโดยไม่ได้รับอนุญาต หากมีการนำออกไปใช้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องที่ทำกรวิเคราะห์นั้น (ชาย โภชิตตา, 2552) ซึ่งคำถามเพื่อยืนยันตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 2 ตามกรอบของการวิจัย ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิรูป (เน้นการเปลี่ยนแปลง) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (การให้รางวัล) และภาวะผู้นำเน้นจริยธรรมจะทำให้เกิดนวัตกรรมองค์กร (เช่น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น ประกอบไปด้วยข้อคำถาม ดังนี้

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิรูป (เน้นการเปลี่ยนแปลง) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (การให้รางวัล) และภาวะผู้นำเน้นจริยธรรม จะส่งผลกระทบต่อทักษะการบริหาร (ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจูงใจ ทักษะทางด้านการตัดสินใจและทักษะในการแก้ปัญหา) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิรูป (เน้นการเปลี่ยนแปลง) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (การให้รางวัล) และภาวะผู้นำเน้นจริยธรรมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และที่ไม่ใช่ตัวเงิน) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 4 ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กร (ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร) ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และที่ไม่ใช่ตัวเงิน) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 5 ท่านคิดว่า ทักษะการบริหารในด้านต่างๆ (ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจูงใจ ทักษะทางด้านการตัดสินใจและทักษะในการแก้ปัญหา) ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และที่ไม่ใช่ตัวเงิน) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 6 ท่านคิดว่า ทักษะการบริหารในด้านต่างๆ (ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจูงใจ ทักษะทางด้านการตัดสินใจและทักษะในการแก้ปัญหา) ส่งผลต่อนวัตกรรมองค์กร (ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 7 ท่านคิดว่า ปัจจัยใดที่สำคัญที่สุด (ภาวะผู้นำ นวัตกรรมองค์กร ทักษะการบริหาร) ในการทำให้ผลการดำเนินงานในองค์กรของท่านดีขึ้นเพราะเหตุใด

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ อยู่ในรูปการจดบันทึกขณะสัมภาษณ์และการสังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ และจับประเด็นที่สัมภาษณ์ นำเอาเฉพาะคำพูดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นคำถามที่ต้องการมาใช้
2. เนื่องจากผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลตามประเด็น ผู้วิจัยจึงเรียบเรียงข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์ โดยจัดลำดับเนื้อหาในการวิเคราะห์เพื่อนำไปตอบตามวัตถุประสงค์
3. ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนของข้อมูลที่รวบรวมมาได้
4. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ผนวกกับแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
5. สังเคราะห์ ความต้องการของผู้สูงอายุและปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการสัมภาษณ์ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย จำนวน 10 ราย (ดังตารางที่ 4.17-4.24)

ประเด็นที่ 1 ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิรูป (เน้นการเปลี่ยนแปลง) ภาวะผู้นำแบบแตกเปลี่ยน (การให้รางวัล) และภาวะผู้นำเน้นจริยธรรม จะทำให้เกิดนวัตกรรมองค์กร (เช่น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้) หรือไม่

ตารางที่ 4.17 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 1

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ไม่ว่าจะเป็นหรือเน้นการเปลี่ยนแปลงหรือการแตกเปลี่ยนจะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนามีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้ ทำให้พนักงานเกิดความคิดที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้ก้าวทันองค์กร ส่วนภาวะผู้นำแบบจริยธรรม จะส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมในทางที่ดีออกมาและเกิดความเห็นใจกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน
คนที่ 2	เห็นด้วย ควรมีภาวะผู้นำทั้งสามแบบ การมีภาวะผู้นำทั้งสามแบบนี้จะช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาและก้าวต่อไปได้อย่างมั่นคง
คนที่ 3	ควรมีภาวะผู้นำทั้งสามแบบ เพราะจะทำให้ผู้ตามเกิดสติปัญญากระตุ้นผู้ตามให้รู้จักการแก้ปัญหาในทางใหม่มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน
คนที่ 4	การที่ผู้นำพยายามที่จะคิดค้นหาวิธีใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 5	<p>ความสำเร็จที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้ได้</p> <p>ควรจัดให้มีทั้งสามภาวะผู้นำ เนื่องจากจะทำให้เกิดการพัฒนาในองค์กร และบุคคลขององค์กรจะได้มีแรงจูงใจหรือความคิดใหม่ๆ ที่ดีสามารถทำให้เกิดการพัฒนาทั้งในส่วนบุคคลและองค์กรได้</p>
คนที่ 6	<p>เห็นด้วย เพราะ การที่องค์กรใดมีภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิรูป ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะสามารถ และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม ช่วยทำให้เกิดการพัฒนา ระบบการบริหารจัดการ ได้เป็นอย่างดี และสามารถนำมาใช้เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดีรวมถึงสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กรนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี</p>
คนที่ 7	<p>รูปแบบของภาวะผู้นำมีหลายตัว ในการบริหารองค์กรถ้าพูดถึงในบริษัทของเราเอง 8 ตัวหลักในเรื่องของภาวะผู้นำ ถ้าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจะต้องมีแต่ถ้าเป็นแบบภาวะผู้นำที่สร้างแรงจูงใจ รางวัล ในการทำงานต้องมองขอบเขตและไม่เห็นด้วยเกือบ 100 % ภาวะผู้นำที่สร้างแรงจูงใจ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและจะกลายเป็นการสร้าง พฤติกรรมที่ผิด ส่วนวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือเปลี่ยนแปลงผู้ตาม เรามีวิธีการหลายขั้นตอนด้วยกันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างเช่น การสร้างความเข้าใจ การให้ความรู้ ก็หน้าจะเป็นมุมมอง ที่เกิดขึ้น ก็เป็นไปได้ที่การเปลี่ยนแปลงในตัวแรกในเรื่องของ Change ในการเปลี่ยนตำแหน่งสามารถสร้างนวัตกรรมองค์กรได้ ในรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนในเรื่องของแรงจูงใจและการให้รางวัล ที่จะสร้าง การเปลี่ยนแปลงใหม่ คิดว่าสร้างแต่อาจเป็นในระยะสั้น คงไม่ยั่งยืน เพราะการจูงใจ เป็นรางวัลในระยะสั้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการสร้างนวัตกรรมใหม่แต่คงไม่ยั่งยืน เรื่องของการสร้างการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จะนำไปสู่สิ่ง กลยุทธ์ ใหม่ได้และมองว่าเกิดขึ้นได้เหมือนกัน</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 8	ในยุคสมัยนี้ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในเรื่องของการเปรียบเทียบ สิ่งตอบแทน ในเรื่องของผลงานนั้น มีข้อมมีประโยชน์ อยู่แล้ว ในการทำงานแบบเดิม ๆ ไม่ได้ ถ้าทำงานแบบเดิมๆ จะไม่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดใน เพราะฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงต้องเริ่ม ได้แล้ว ทุกๆ องค์กร หลายองค์กรมีอยากเปลี่ยนแปลงไม่อย่างทำ ยุ่งยาก สร้างความลำบาก และไม่อย่างเปลี่ยนแปลงจะการทำงานอย่างเดิม ตามปกติของคน การเปลี่ยนแปลง ไม่มีใครชอบแน่นอน แต่ถ้ายุคสมัยนี้ไม่มีการเปลี่ยนแปลง จะลำบาก
คนที่ 9	เห็นด้วย การที่ผู้นำที่เน้นการปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งผู้นำเหล่านั้นจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ ทักษะ การบริหารงานและสามารถนำความรู้และทฤษฎีใหม่มาใช้เพื่อปรับให้ องค์กรมีการพัฒนาที่ยั่งยืนมากยิ่งขึ้นจะส่งผลให้เกิดการก้าวหน้าทันเทียม และรอดพ้นกว่าคู่แข่งอื่นเพื่อสร้างการได้เปรียบต่อคู่แข่งอื่น
คนที่ 10	เห็นด้วย ผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นแบบแลกเปลี่ยนการให้รางวัลจะทำให้เกิดนวัตกรรมขององค์กรใหม่ เพราะมีการให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ ให้เกิด การพัฒนาองค์กรและมีการนำความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาพัฒนาต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำ ที่เน้นการปฏิรูป (เน้นการเปลี่ยนแปลง) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (การให้รางวัล) และภาวะผู้นำเน้นจริยธรรม จะส่งผลกระทบต่อทักษะการบริหาร (ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจูงใจ ทักษะทางด้านการตัดสินใจและทักษะการแก้ปัญหา) หรือไม่

ตารางที่ 4.18 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 2

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	ภาวะผู้นำทั้งสามรูปแบบย่อมมีผลต่อการบริหาร ผู้นำทุกคนย่อมมีความสามารถในการบริหารเป็นรูปแบบของตนเอง ทั้งทักษะการสื่อสาร ทักษะการจูงใจ ทักษะทางด้านการตัดสินใจและทักษะในการแก้ปัญหา เพื่อให้เข้ากับองค์กรของตนเองได้
คนที่ 2	ควรมีภาวะผู้นำทั้งสามแบบผสมผสานกันในการบริหาร เพราะภาวะผู้นำทั้งสามแบบล้วนสำคัญต่อองค์กรในทุกๆ ด้าน องค์กรจะก้าวต่อไปได้ ต้องอาศัยทักษะต่างๆ ในการบริหารทั้งสิ้น
คนที่ 3	ควรมีภาวะผู้นำทั้งสามแบบผสมผสานกันในการบริหาร เพราะภาวะผู้นำจะสามารถทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจเชื่อฟังภักดีและเกิดความร่วมมือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดมุ่งหมาย การชักจูงอย่างจริงจังทำให้เกิดการทำตามโดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ยอมรับ มีการกระตุ้นซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกันในการทำงานด้วยความสมัครใจ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน
คนที่ 4	การเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้นำกับผู้ตามนั้นจะทำให้การทำงานดีขึ้น เพราะเมื่อผู้นำมีความสนิทสนมกับผู้ตาม โดยมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และการแลกเปลี่ยนนั้นเป็นประโยชน์ร่วมกันก็จะส่งผลต่องานที่จะออกมามี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 5	ประสิทธิภาพมากขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนย่อมมีผลต่อการบริหารในส่วนต่างๆ เสมอเพราะการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำแต่ละแบบย่อมมีการบริหารในรูปแบบของตนเอง หรือมีความคิดที่จะปรับปรุงองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น จึงมีส่วนส่งผลในการบริหารงานนั้นๆ
คนที่ 6	เห็นด้วย เพราะ การที่องค์กรจะมีภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิรูปได้ต้องมีทักษะทางด้านการตัดสินใจและทักษะทางในการแก้ปัญหา ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสารและทักษะการจูงใจ เพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนและแก้ไขให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพต่อไป
คนที่ 7	ส่วนมากสร้างการเปลี่ยนแปลงทางการสื่อสาร เห็นด้วยกับการสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ การปฏิรูปเหมือนกับการพลิกเปลี่ยน Change
คนที่ 8	ในส่วนตัวในเรื่องการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงในการทำงาน ถ้ามองในระยะยาวจะดีกว่า ในเรื่องของสิ่งแลกเปลี่ยนและสิ่งจูงใจ จะได้ในระดับหนึ่ง ถ้าเมื่อไหร่ที่มีจุดนั้นให้เขา การที่จะกระตุ้น และกระทำในสิ่งที่สมควรให้เกิดก็จะมี แต่ถ้ามีการปฏิรูปเชิงการเปลี่ยนแปลงได้เลย เพื่อได้สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นดีกว่า ในความคิดของผม ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงและเน้นในเรื่องของสิ่งจูงใจที่มีการเปลี่ยนแปลง ผลตอบแทน ในการปฏิบัติของเขา ก็จะดีขึ้นไปแต่ ถ้าบอกว่าการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงโดยความคิด หรือ โดยมูลสารเหตุ แต่หากไปเปรียบเทียบกับสิ่งแลกเปลี่ยน มันคนละด้านกัน เพราะฉะนั้นความเป็นอยู่ที่คงทนถาวร คือ การเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมที่เกิดขึ้น ในเฉพาะตอนนี้จะมองเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงมันขึ้นในเรื่องของหลักสูตร Change Management เราต้องทำและเราต้องทำ เข้าใจว่าเคยได้ยินในโลกปัจจุบันถ้าไม่มี Change Management โลกก็จะไม่เติบโตแบ่งบาน ได้หลายรูปแบบได้ ในเรื่องนี้สำคัญมากโดยเฉพาะในองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ดีขึ้นองค์กรนั้นจะมีความเจริญรุดหน้า มีความที่เป็นตัวอย่างที่มากกว่าองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเลย ชัดเจน ถ้าจะเน้นให้เน้นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงมากกว่า ณ ปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงระบบ และให้ความสำคัญกับการให้รางวัล การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 9	เปลี่ยนแปลงรูปแบบเห็นรูปธรรมนามธรรมที่จับต้องได้เปรียบเทียบกับของใหม่ ต้องดีกว่าของเดิมแน่นอน อย่างที่บอกว่าถ้ามีการแลกเปลี่ยนหรือจิตใจใน ระยะสั้นนั้น เพราะเขาจะสนใจในช่วงเวลาหนึ่ง เขาจะเข้าไประยะหนึ่งแต่จะ ให้เขาทำอย่างสม่ำเสมอ ไม่มี แน่แน่นอน และจะ Drop ลงไป ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (การให้รางวัล) จะส่งผลกระทบต่อทักษะการบริหารใน เรื่องการสนใจได้ในระยะหนึ่งเท่านั้นเพราะบุคคลากรในองค์กรจะมุ่งเน้นและ ให้ความสำคัญของมูลค่าของรางวัลมากกว่า ทำให้ยากต่อการสร้างจิตสำนึก หรือการทำงานที่เป็นระบบเพราะทุกคนจะมุ่งเน้นไปที่จุดเดียวคือรางวัลหรือ สิ่งตอบแทนที่ได้รับ
คนที่ 10	ผู้นำ ที่เน้นการเปลี่ยนแปลง แบบแลกเปลี่ยน การให้รางวัลจะส่งผลกระทบต่อทักษะ การบริหารในเรื่องการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและทำให้มีการพัฒนาโดย การใช้แนวความคิดแบบใหม่ มาช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ใน การนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ทดแทนเทคโนโลยีเดิมที่ไม่ตอบสนองต่อความ ต้องการขององค์กร

ประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิรูป (เน้นการเปลี่ยนแปลง) ภาวะ
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (การให้รางวัล) และภาวะผู้นำเน้นจริยธรรมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของ
องค์กร (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และที่ไม่ใช่ตัวเงิน) หรือไม่

ตารางที่ 4.19 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 3

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาต่างๆ จะทำให้องค์กรมีการขยับก้าวไป ข้างหน้า และเมื่อถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้องค์กรสามารถรับมือกับ ความเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ ได้ ส่วนการแลกเปลี่ยนจะเป็นการสร้าง แรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กรเกิดความคิดที่จะพัฒนาตนเอง ให้สามารถ ทำงานร่วมกับองค์กรได้ แรงจูงใจในที่นี้ได้แก่ (โอกาสในการก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน, สวัสดิการต่างๆ) สิ่งเหล่านี้เมื่อพนักงานได้รับจนเกิดความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 2	พอใจแล้ว ย่อมส่งผลทำให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงจะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า ส่วนการแลกเปลี่ยนจะเป็นการ สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเกิดความคิดที่จะพัฒนาตนเอง
คนที่ 3	การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจ ให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป็นหมายที่กำหนดโดยระบุมความ ชัดเจนด้านบทบาทสิ่งที่ต้องการจากงาน ซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้
คนที่ 4	การเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตาม ได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนแปลง ต่อๆ กันไป
คนที่ 5	การเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำมีส่วนส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่าง แน่นอน แต่จะในด้านดีหรือในด้านร้ายขึ้นอยู่กับที่การตัดสินใจในด้านการจัดการ บริหารของผู้นำนั้นๆ
คนที่ 6	เห็นด้วย เพราะเมื่อองค์กรมีภาวะที่เน้นการปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนแล้วสามารถที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรของตนเองให้ดีและมี ประสิทธิภาพแล้วสิ่งที่จะตามมาคือผลกำไรของการประกอบการที่มี ประสิทธิภาพขององค์กรนั่นเองและที่สำคัญก็จะได้รับการยอมรับและความ เชื่อถือจากบุคคลอื่น
คนที่ 7	ส่งผลทั้ง 2 ด้านทั้งที่เป็นรูปตัวเงิน เราจะสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยใช้ตัวเงิน เป็นรางวัลก็อาจจะมี นวัตกรรมที่คุณปฏิรูปโดยสร้างระบบใหม่ขึ้นมา เพื่อ ประมวลผลเขา ที่ผลประโยชน์ออกมาในรูปของตัวเงิน แต่ที่ไม่เป็นตัวเงินต้อง มองในเชิงสังเคราะห์ แล้วว่าให้ความรู้สึกที่สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาที่ เปลี่ยนแปลงองค์กร ก็คงเป็นระยะสั้นเพราะมองว่าต้องเห็นผลประโยชน์ ให้เขา ก่อนเขาถึงจะทำให้เราในระยะสั้นด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 8	<p>ส่งผลแน่นอน การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจ คือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของการเปลี่ยนแปลงองค์กร การเปลี่ยนแปลงสถานประกอบการ การเปลี่ยนแปลงการบริหารงานต้องเป็นสิ่งที่ดีขึ้น มันจะเห็นผลตอบแทนที่ชัดเจนมากขึ้นว่าเมื่อเขาเปลี่ยนไปแล้วมันเกิดอะไรที่ดีขึ้น แต่ถ้าเราให้ผลตอบแทนในลักษณะของสิ่งตอบแทน ที่เป็นตัวเงินจะให้ได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น ผมมองว่าลองมองมุมมองย้อนกลับไปว่าเราให้ได้ทุกเมื่อหรือไม่ ใช้ได้ตลอดไปหรือเปล่าในเรื่องค่าตอบแทน ในเรื่องของตัวเงินในเรื่องของเงินเดือน เป็นตัวเงินเหมือนกัน มันจะมองกันคนละมุมมอง เช่นในเรื่องของผลตอบแทนในเรื่องของ Salary หรือเงินเดือนมองในคนละมุมมอง ในเรื่องของผลงาน ไม่ใช่เรื่องการแลกเปลี่ยนแต่เป็นเรื่องของผลงานต้องแยกให้ออกว่าเป็นผลงาน หรือ Routine ในการปฏิบัติงานจริงๆ ในการให้รางวัลในองค์กรใหญ่ๆ ให้เป็นโครงสร้างขององค์กรเลย ไม่ค่อยมี ตามหลักการจริงๆ แล้ว ในความสำเร็จขององค์กร ให้สังเกตว่าหากองค์กรไหนให้ความสำคัญเป็นรางวัล เหมือนเราจ้างทำเปรียบเหมือนเด็กที่ได้รางวัลเป็นของเล่นเมื่อไม่ให้เด็ก ก็จะไม่ทำ เช่นเหมือนใช้ให้ไปซื้อของ คุณไปซื้อของ 10 บาท เดี่ยวให้ 20 บาท หรือให้ไป 100 บาท ไปซื้อมา และเปลี่ยนให้เป็นให้เงินไปพอดี แล้วดูซิว่าเด็กจะไปซื้อของให้คุณหรือไม่ ในระบบการทำงานเรื่องของจริง ต้องสร้างในระบบความจริงใจในการทำงานเป็นหลัก คือการสร้างการทำงานในเรื่องความจิตใจ และปลูกฝังในการทำงานให้เขาทำงานเป็นทีม โดยจะมีผลทั้งต่อหน้าและลับหลังหากเราปลูกฝังเขา แต่หากเมื่อไหร่ที่เราไม่ปลูกฝังเขา และใช้ถ้อยคำที่ไม่สุภาพ เช่น อะไรวะ อ้าว ทำงานหนักขนาดนี้ อ้าวไม่ได้ อะไรเลย อ้วนหน่อย คนละเรื่องกัน หากมีผลงานตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกดดีขึ้น ความมั่นใจจะเกิดขึ้นและเขาจะรู้แล้ว และการชมเชยจากผู้บังคับบัญชา และหัวหน้านิดหน่อยเขาก็จะรู้แล้ว และเรียกว่าความภาคภูมิใจแล้ว</p>
คนที่ 9	<p>ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (การให้รางวัล) ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ที่เป็นตัวเงิน ในส่วนของการผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางต่างๆ ทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ทันสมัย มาเพิ่ม</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 10	ศักยภาพขององค์กรมากขึ้น ผู้นำที่เน้นการปฏิรูป จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในส่วนที่เป็นตัวเงิน ในเรื่อง ของการสร้างแรงจูงใจและผลักดันในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นที่ 4 ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กร (ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร) ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และที่มีใช้ตัวเงิน) หรือไม่

ตารางที่ 4.20 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 4

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	นวัตกรรมองค์กร รูปแบบต่างๆ ย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้ขีดความสามารถในการพัฒนาองค์กรมีมากขึ้นทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา และผลที่ตามมาคือกำไรและและยอดขายที่มีมากขึ้น
คนที่ 2	นวัตกรรมองค์กร ย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนามาทำให้เกิดความเชื่อถือของผู้บริโภคและผู้ร่วมลงทุนรายใหม่ๆ ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง
คนที่ 3	ในบริบทขององค์กร เราอาจเชื่อมโยงนวัตกรรมเข้ากับสมรรถนะและการเติบโตด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถในการผลิต คุณภาพ จุดยืนด้วยความสามารถในการแข่งขัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 4	การที่เกิดการนำความรู้ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการเพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านการเป็นธุรกิจแห่งนวัตกรรมหรือนำเสนอรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ
คนที่ 5	ส่งผลกระทบต่อ แต่ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของผู้หน้านั้นๆ ด้วย สำหรับทางด้านบุคลากรนั้นจะมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น นั้นหมายถึงทางองค์กรจะสามารถเพิ่มยอดทั้งส่วนที่เป็นตัวเงินและมีให้ตัวเงินได้มากขึ้น
คนที่ 6	เห็นด้วย เพราะเมื่อองค์กรนั้นๆ มีการปรับเปลี่ยนและแก้ไขขององค์กรของตนเองให้มีประสิทธิภาพแล้วก็จะได้รับการยอมรับและความเชื่อถือจากบุคคลและคู่ธุรกิจที่จะเข้ามาลงทุนจากนั้นสิ่งที่จะตามมาคือผลกำไรของการลงทุนขององค์กร
คนที่ 7	คล้าย ๆ ที่ผ่านมา ภาวะผู้นำปฏิรูป เพื่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่ว่าเรานำองค์กรไปในด้านไหน เช่นมานำองค์กรผ่านกลยุทธ์เข้าไปที่ออกมาเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ต้องการส่งต่อเพื่อให้เกิดผลที่เป็นตัววัดที่เป็นตัวเงิน เพราะฉะนั้นสิ่งวัดที่ออกมาเช่น โครงการใหม่ การเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีของเครื่องจักร พอเปลี่ยนแล้วมีการลงทุน เมื่อเปลี่ยนไม่ได้ก็จะกลับมาเป็นตัวเงินที่เป็นผลประโยชน์ ซึ่งคำนวณได้การความคุ้มค่า ส่วนที่เป็นตัวเงินก็จะได้มองการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ที่มีการเปลี่ยนแปลงและก้าวไปสู่เทคโนโลยีใหม่ ส่งผลต่อไปในการสร้างความรู้สึกรักของพนักงานให้แก่องค์กร ในการสร้างตัวเงินให้กับเขาและต้องพิจารณาอีกรอบว่าต้องการส่วนใดเพิ่มเพื่อพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนต่อ
คนที่ 8	ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อม เนื่องจากว่า ทั้งสองอย่างทั้งสิ่งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพราะผลงานและผลลัพธ์ออกมา เหมือนเราไปทำงานการ Improve งาน ลด Cost งาน การทำ Pro Activity งาน ถือว่าเปลี่ยนและเปรียบเทียบเป็นตัวเงินได้ และมีผลประโยชน์ต่อองค์กรทั้งหมด
คนที่ 9	ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งที่เป็นตัวเงิน ทำให้เกิดการนวัตกรรมองค์กรแบบใหม่ มากขึ้น และที่ไม่ใช่ตัวเงินทำให้เกิดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทักษะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 10	นวัตกรรมองค์กร จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ในด้านของการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร ในลักษณะของตัวเงิน ในด้านการจัดหาเทคโนโลยีที่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กร และส่วนที่ไม่ใช่ตัวเงินในด้านการสร้างชื่อเสียงและการยอมรับจากลูกค้า

ประเด็นที่ 5 ท่านคิดว่า ทักษะการบริหารด้านต่างๆ (ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจูงใจ ทักษะทางด้านการตัดสินใจและทักษะการแก้ปัญหา) ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และที่ไม่ใช่ตัวเงิน) หรือไม่อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ตารางที่ 4.21 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 5

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทักษะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	ทักษะการบริหารต่างๆ อัน ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจูงใจ ทักษะทางด้านการตัดสินใจ และทักษะในการแก้ปัญหา ย่อมมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เมื่อผู้บริหารสามารถบริหารและมีความเป็นผู้นำที่ดี องค์กรย่อมเกิดการ พัฒนา เมื่อองค์กรเกิดการพัฒนาก็ส่งผลทำให้องค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถมากขึ้น มีความเข้าใจกันในองค์กร ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานมีมากขึ้น ส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงานในองค์กร
คนที่ 2	ทักษะการบริหารต่างๆ ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา และเมื่อองค์กรเกิดการพัฒนาผลที่ตามมาคือ ผลกำไรขององค์กรทั้งที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน
คนที่ 3	ในบริบทขององค์กร เราอาจเชื่อมโยงนวัตกรรมองค์กรเข้ากับสมรรถนะและการเติบโตด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถในการผลิต คุณภาพ จุดยืน ด้วยความสามารถในการแข่งขัน
คนที่ 4	ผู้นำเน้นการใช้มนุษย์สัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่
คนที่ 5	ทักษะการบริหารในด้านต่างๆ ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างแน่นอนเพราะการสื่อสาร, การจูงใจ, การตัดสินใจ, การแก้ปัญหาของภาวะผู้นำนั้นจะต้อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 6	สอดคล้องกับทิศทางทางการเงินหรือแนวทางขององค์กรนั้นๆ ด้วย เห็นด้วย เพราะองค์กรจะสามารถที่จะแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนและปรับปรุงระบบ การบริหารงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและมั่นคงได้จำเป็นจะต้องใช้
คนที่ 7	ทักษะการบริหารในด้านต่างๆ มาเป็นองค์ประกอบหลักในการพัฒนาองค์กร ทั้ง 4 ตัวเป็นคุณลักษณะของผู้นำ และคุณสมบัติที่ผู้นำต้องมี เป็นพื้นฐาน เพราะว่าในเรื่องการทำงานหนีไม่พ้น เรื่องการสื่อสารการตัดสินใจ และเรื่อง ของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่การพัฒนาได้ ซึ่งมันต้องถูกกันอยู่แล้ว ในลักษณะของตัวเงิน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่จับต้องได้และจับต้อง ไม่ได้ และคือสิ่งที่บอกร่างประมาณต่างๆ ที่บริษัทต้องจ่ายไป เพื่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ซึ่งผู้บริหารต้องการการตัดสินใจที่ดี ซึ่ง มีการ ลงทุนอุปกรณ์หรือทำ Product ตัวใหม่ เพื่อดูว่าการลงทุนทำไหร่และคุ้มค่า หรือไม่ และจะตัดสินใจลงทุนไป และไปประมาณผลต่อว่า เสร็จแล้วมันคุ้มค่า ไหม การประเมินจิตใจอาจจะไม่ 100% แต่บางองค์กรก็มีการประเมินถึงเรื่อง ความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน ในเรื่องของการถามว่าองค์กรคุณมี อะไรมาก โคมและมีอะไรมากใหม่ในการลงทุน มีความพึงพอใจอะไรมาก ก็จะมีวัดตรง นั้น ซึ่งเป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องทำ โดยสรุปสามารถกล่าวได้ว่า ทักษะการ บริหารงาน ต้องผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมหรือการกำหนดกล ยุทธ์ในองค์กรจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน
คนที่ 8	ส่งผลทั้ง 2 อย่างทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ทั้งการตัดสินใจ ความรวดเร็ว ต่อเหตุการณ์ จะทำให้เราลด Cost ในการสูญเสียได้เลย ให้พิจารณาสิ่งที่ถูกต้อง จากหลายๆ อย่างที่เกิดขึ้น มีผลต่อเนื่องและขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ ว่า สถานการณ์แบบนี้ต้องใช้วิธีแบบนี้สถานการณ์ แบบนี้ต้องใช้วิธีแบบไหน ขึ้นกับโอกาสและเวลานั้น บางเรื่องผู้บริหาร ไม่สามารถมาสอนได้ หรือตัดสินใจ ได้ว่าอันนี้ต้องทำอะไรอย่างไรงี้ ถึงจะแก้ปัญหาดตรงนั้นได้
คนที่ 9	ทักษะการบริหารด้านต่างๆ จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งที่เป็น ตัวเงิน คือ ทักษะการจูงใจจะทำให้เกิดแรงกระตุ้นและแรงผลักดันในการทำงาน เพื่อให้ได้ในสิ่งที่คาดหวัง ส่วนที่ไม่ใช่ตัวเงิน คือ การช่วยในการตัดสินใจที่ รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 10	สอดคล้องกับทิศทางการเงินหรือแนวทางขององค์กรนั้นๆ ด้วย ทักษะบริหารด้านต่างๆ จะส่งผลต่อการดำเนินขององค์กร ทั้งที่ไม่เป็นตัวเงิน ในเรื่องของการพัฒนาศักยภาพขององค์กร ทั้งทางด้าน การบริหารงาน ด้าน บุคลากร เทคโนโลยี ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ประเด็นที่ 6 ท่านคิดว่า ทักษะการบริหารในด้านต่างๆ (ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะ
การจูงใจ ทักษะทางด้านการตัดสินใจและทักษะในการแก้ปัญหา) ส่งผลต่อนวัตกรรมองค์กร
(ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรและวัฒนธรรม
องค์กร) หรือไม่

ตารางที่ 4.22 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 6

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	ทักษะการบริหารในด้านต่างๆ ย่อมส่งผลต่อนวัตกรรมองค์กร ทั้งในด้านการ เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรและ วัฒนธรรมองค์กรการที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าจะต้องอาศัย ทักษะการบริหารในทุกๆ รูปแบบให้สอดคล้องกัน
คนที่ 2	ทักษะการบริหารย่อมมีความสำคัญต่อองค์กร ควรมีการพัฒนาการบริหาร เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาและก้าวหน้า โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงทุกวันได้
คนที่ 3	ทักษะการบริหารในด้านต่างๆ ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจให้บุคคลส่งผลให้เกิดแนวคิด และพัฒนาการ ทำงาน ทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายทำให้องค์กรก้าวหน้าและมี ประสิทธิภาพ
คนที่ 4	การพัฒนาศักยภาพและทักษะในการคิดและการตัดสินใจ ความสามารถในการ สื่อสาร ไม่ว่าจะป็นด้านความคิดความสามารถในการทำงานร่วมกับ เพื่อนร่วมงาน และวิสัยทัศน์ในการมองการณ์ไกลและสามารถดำเนินการให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 5	ทักษะการบริหารมีผลต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร และผลการดำเนินงาน แต่สิ่งที่สำคัญอยู่ที่การจัดการของผู้หน้านั้นๆ ว่าจะสามารถรับมือกับเรื่องต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด
คนที่ 6	เห็นด้วย เพราะองค์กรจะสามารถที่จะแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนและปรับปรุงระบบการบริหารงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและมั่นคงได้จำเป็นจะต้องใช้ทักษะการบริหารในด้านต่างๆ มาเป็นองค์ประกอบหลักในการพัฒนาองค์กร
คนที่ 7	การสื่อสาร/การตัดสินใจ/การสร้างแรงจูงใจ/การแก้ปัญหา แลกแขนงได้หลายด้านทั้งทางด้านยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และคน โดยในเรื่องของคนต้องพิจารณาว่าในการสื่อสารจูงใจในการลงทุนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้เกิดนวัตกรรมใหม่เรื่องคน ต้องมีการพิจารณาเรื่องเงินทุนในการสร้างวิธีการนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเมื่อสร้างแล้ว ก็จะได้ในเรื่องของจิตใจได้รับการพัฒนาและในเรื่องวิธีการก็ต้องลงทุน และสร้างการเปลี่ยนแปลง
คนที่ 8	ทักษะการบริหารในด้านต่างๆ (ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจูงใจ ทักษะทางด้าน การตัดสินใจและทักษะในการแก้ปัญหา) ส่งผลต่อนวัตกรรมองค์กรจริงๆ ถูกต้องหลักการที่พูดมาทั้ง 6 ข้อนี้ เป็นหลักการด้านการบริหาร Management ถ้าเอาหลักการพวกนี้มาใช้มีผลประโยชน์ต่อองค์กรแน่นอน
คนที่ 9	ทักษะการบริหารจะช่วยให้เกิดการพัฒนาองค์กรและเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กรมากขึ้น เพราะในการบริหารองค์กรนั้น การนำ ทักษะต่างๆ มาช่วยในการนำองค์กรประสิทธิภาพ และความมั่นคงขององค์กรมากยิ่งขึ้น
คนที่ 10	ทักษะการบริหารด้านต่างๆ จะส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมให้องค์กรได้ เมื่อผู้นำ นำทักษะมาช่วยในการบริหารงาน เช่น เมื่อเกิดปัญหาแล้วผู้บริหารใช้การตัดสินใจแก้ปัญหาที่ดีและทันเวลา ก็จะส่งผลให้การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นที่ 7 ท่านคิดว่า ปัจจัยใดที่สำคัญที่สุด (ภาวะผู้นำ นวัตกรรมองค์กร ทักษะการบริหาร) ในการทำให้ผลการดำเนินงานในองค์กรของท่านดีขึ้น เพราะเหตุใด

ตารางที่ 4.23 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 7

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	สำคัญทุกปัจจัย ควรที่จะพัฒนาทุกปัจจัยไปพร้อมๆ กันเพื่อให้องค์กรพัฒนาจนทำให้ผลการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรดีขึ้น
คนที่ 2	สำคัญทุกปัจจัย การที่องค์กรจะมั่นคงได้ต้องมีการปูรากฐานที่มั่นคงเสียก่อน จึงจะทำให้องค์กรมีความแข็งแรงและมั่นคงได้
คนที่ 3	ปัจจัยทุกปัจจัยสำคัญ ควรพัฒนาควบคู่กันไป เพื่อให้ทำให้องค์กรพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ
คนที่ 4	ปัจจัยทุกด้านล้วนสำคัญ ควรพัฒนาให้สอดคล้องกันและต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีความก้าวหน้าและจะส่งผลถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
คนที่ 5	ทุกส่วนมีความสำคัญในแต่ละด้านที่แตกต่างกันไป เพราะทุกส่วนสามารถพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
คนที่ 6	ทุกปัจจัย ต่างก็ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะสามารถช่วยพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี และมีประสิทธิภาพเพราะองค์กรจำเป็นต้องมีปัจจัยเหล่านี้เพื่อสร้างองค์กรไม่ว่าจะเป็น ภาวะผู้นำ นวัตกรรม ทักษะการบริหาร
คนที่ 7	มองว่าเป็น 3 ส่วนที่ต้อง ไปด้วยกัน มองในทฤษฎีของ 3 เหลี่ยมมกุฎา ของที่เรารู้จักในภาวะผู้นำต้องเอื้อซึ่งกันและกัน ถึงจะสร้างให้เกิดผลสำเร็จที่เป็นเป้าหมาย ตัวแรก คือภาวะผู้นำจะเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดทักษะนวัตกรรมใหม่ ๆ และจริงทักษะการบริหารงาน คุณสมบัติตัวหนึ่งของ ภาวะผู้นำ ต้องคิดขึ้นมาก่อนและนำมาสร้างเป็น นวัตกรรม การบริหารจัดการขึ้นไป
คนที่ 8	ทักษะการเป็นภาวะผู้นำ ในเรื่องของ Management ในเรื่องทักษะการบริหาร เน้นสำคัญ ส่วนหนึ่งเป็นไปได้ถ้าได้เขามา แล้ว เช่น การรับคนมาเราต้องมี Retrain Recruited Retry คน และอย่าลืมว่ายิ่งทักษะคนสูงเท่าไร มันเปรียบเหมือนรูปพีระมิด เมื่อยิ่งสูงกว่าทุกคน ต้องมองได้ทุกด้าน มองได้ทุกมุมมองถึงจะขึ้นมาด้วย เช่น เรามีหัวหน้างาน 20 คนเราจะ Up ขึ้นมาเป็น Manager และ Manager Up ขึ้นมาเป็นระดับผู้บริหาร ทุกคนอาจจะได้ไม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 9	<p>หมคบางที่ 20 คน อาจจะได้ไม่ได้สักคน เมื่อ ได้ที่กลุ่มนี้ดีๆ อาจจะได้สัก 15 คน</p> <p>ภาวะผู้นำ นวัตกรรมองค์กร เพราะถ้าในองค์กรมีภาวะผู้นำที่ส่งประกอบกับการใช้ทักษะการบริหารที่ดีจะส่งผลให้องค์กรนั้นมีการพัฒนามากขึ้น และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนและมั่นคงอีกด้วย</p>
คนที่ 10	<p>ภาวะผู้นำ จะส่งผลดีขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะ เมื่อผู้นำ มีการบริหารจัดการและนำองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางการกิจการที่โตขึ้น และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่ดีขึ้นด้วย</p>



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.24 สรุปผลการสัมภาษณ์แต่ละประเด็น

ประเด็น 1	ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิรูป (เน้นการเปลี่ยนแปลง) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (การให้รางวัล)และภาวะผู้นำเน้นจริยธรรม จะทำให้เกิดนวัตกรรมองค์กร (เช่น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้) หรือไม่
ประเด็นที่ 1	ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ทั้ง 10 ราย เห็นด้วย ที่ผู้นำที่มีพฤติกรรม ทั้ง 3 แบบส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมในองค์กร โดยภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิรูป จะส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนา อีกทั้งยังสามารถนำเอาเครื่องมือทางการจัดการใหม่ๆ มาใช้ เช่น การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม สำหรับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากได้รับรางวัลและสิ่งตอบแทน ซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นทางบวกให้พนักงานต้องการจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ส่วนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะทำให้พนักงานในองค์กร รู้สึกว่าผู้นำได้เห็นความสำคัญและมีคุณธรรมในการทำงาน
ประเด็น 2	ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำ ที่เน้นการปฏิรูป (เน้นการเปลี่ยนแปลง) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (การให้รางวัล) และภาวะผู้นำเน้นจริยธรรม จะส่งผลต่อทักษะการบริหาร (ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจูงใจ ทักษะทางด้านการตัดสินใจ และทักษะการแก้ปัญหา) หรือไม่
ประเด็นที่ 2	ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ทั้ง 10 ราย เห็นด้วยเนื่องจากภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อพนักงานในองค์กรของเขา โดยที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ทุกคนมีรูปแบบภาวะผู้นำ ทั้ง 3 แบบอยู่ในตัวเอง แต่ภาวะผู้นำ ในรูปแบบใดจะเด่นนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ ด้วย เช่น ภาวะผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลต่อทักษะการบริหารงานในด้านการตัดสินใจที่เด็ดขาด ทักษะการแก้ไขปัญหาเป็นต้น ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเชิงจริยธรรม จะส่งผลต่อทักษะการบริหารแบบเน้นด้านการสื่อสาร การจูงใจพนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ประเด็น 3	ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิรูป (เน้นการเปลี่ยนแปลง) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (การให้รางวัล) และภาวะผู้นำเน้นจริยธรรมส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และที่มิใช่ตัวเงิน) หรือไม่
ประเด็นที่ 3	ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ทั้ง 10 ราย เห็นด้วย ที่ผู้นำที่มีพฤติกรรม ทั้ง 3 แบบส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่ผู้ตามยอมจะทำตาม ด้วยภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบจะส่งผลให้ พนักงานในองค์กรมีแรงกระตุ้นในการทำงาน เพื่อที่ความต้องการจะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งหมายถึงความต้องการให้กำไรเพิ่ม รายได้เพิ่มความเติบโตขององค์กร จนกระทั่งการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานในองค์กรเพิ่มขึ้น โดยปริยาย
ประเด็น 4	ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กร (ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร) ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และที่มิใช่ตัวเงิน) หรือไม่
ประเด็นที่ 4	ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ทั้ง 10 ราย เห็นด้วย เนื่องจาก นวัตกรรมองค์กร รูปแบบต่างๆ ย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทางตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ในการบริหารองค์กรในยุคที่มีการแข่งขันสูง การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยที่องค์กรพยายามจะให้เกิดการเรียนรู้ในหมู่พนักงาน เกิดการถ่ายโอนความรู้เชิงเทคนิคในองค์กร ตลอดจนการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ และการนำเอาความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการจัดการความรู้ นั้นจำเป็นต้องให้พนักงานในองค์กรมุ่งวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการเรียนรู้และมุ่งนวัตกรรมใหม่ไปด้วย โดยผู้บริหารองค์กรที่มีความสามารถในการจัดการนวัตกรรมจะทำให้ขีดความสามารถในการพัฒนาองค์กรมีมากขึ้น ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น และผลที่ตามมาก็คือกำไรและและยอดขายที่มีมากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ประเด็น 5	ท่านคิดว่า ทักษะการบริหารด้านต่างๆ (ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจูงใจ ทักษะทางด้านการตัดสินใจและทักษะการแก้ปัญหา) ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และที่ไม่ใช่ตัวเงิน) หรือไม่อย่างไร ให้แสดงความคิดเห็น
ประเด็นที่ 5	ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย มีทั้งเห็นด้วย และไม่เห็นด้วย เหตุผลของการเห็นด้วย เนื่องจากว่า ทักษะการจูงใจจะทำให้เกิดแรงกระตุ้นและแรงผลักดันในการทำงานเพื่อให้ได้ในสิ่งที่คาดหวัง ส่วนที่ไม่ใช่ตัวเงิน คือ การช่วยในการตัดสินใจที่รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ ในกรณีที่ไม่เห็นด้วยจะพบว่า บางองค์กร ได้เชื่อมโยงทักษะการบริหารในด้านต่าง ๆ โดยผ่านนวัตกรรมองค์กร ซึ่งเป็นการส่งผลทางอ้อม โดยผู้บริหารพบว่า ทักษะการบริหารงานนั้น จะเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำขององค์กรเป็นสำคัญ
ประเด็น 6	ท่านคิดว่า ทักษะการบริหารในด้านต่างๆ (ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจูงใจ ทักษะทางด้านการตัดสินใจและทักษะในการแก้ปัญหา) ส่งผลต่อนวัตกรรมองค์กร (ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร) หรือไม่
ประเด็นที่ 6	ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ทั้ง 10 ราย เห็นด้วย เนื่องจาก ทักษะการบริหารด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการจูงใจ ด้านการสื่อสาร ด้านการแก้ไขปัญหาและด้านการตัดสินใจ เป็นเทคนิคในการบริหารงานของผู้บริหาร โดยทักษะการบริหาร แก้ปัญหา แลกแขนงได้หลายด้านทั้งทางด้านยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และคน โดยในเรื่องของคนต้องพิจารณาว่าในการสื่อสารจูงใจในการลงทุนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้เกิดนวัตกรรมใหม่เรื่องคน ต้องมีการพิจารณาเรื่องเงินทุนในการสร้างวิธีการ นวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเมื่อสร้างแล้ว ก็จะทำให้ในเรื่องของจิตใจได้รับการพัฒนาและในเรื่องวิธีการก็ต้องลงทุน และสร้างการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมให้องค์กรได้ เมื่อผู้นำ นำทักษะมาช่วยในการบริหารงาน เช่น เมื่อเกิดปัญหาแล้วผู้บริหารใช้การตัดสินใจแก้ปัญหาที่ดีและทันเวลาก็จะส่งผลการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ประเด็น 7	ปัจจัยใดที่สำคัญที่สุด (ภาวะผู้นำ นวัตกรรมองค์กร ทักษะการบริหาร) ในการทำให้ผลการดำเนินงานในองค์กรของท่านดีขึ้น เพราะเหตุใด
ประเด็นที่ 7	ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทยทั้ง 10 ราย เห็นว่าปัจจัย ภาวะผู้นำ นวัตกรรมองค์กร ทักษะการบริหารมีความสำคัญ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยภาวะผู้นำและทักษะการบริหารงานเป็นพฤติกรรมในการส่งเสริมในการทำงานแก่ผู้บริหารได้ทำงาน เพื่อที่จะบรรลุผลสำเร็จได้ สำหรับนวัตกรรมองค์กร เป็นพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรหรือพนักงานในองค์กรที่เป็นส่วนเสริมให้องค์กรมีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

สรุปผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก พบว่า ภาวะผู้นำองค์กร ภาวะผู้นำองค์กร มีความสำคัญต่อการเติบโต และส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ทั้งที่อยู่ในรูปของกำไรเพิ่ม การลดต้นทุน การเติบโตของกิจการ โดยดูจากจำนวนพนักงานที่เพิ่มขึ้น ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง จะมีส่วนช่วยให้พนักงานได้พัฒนาความผูกพันต่อองค์กร สนับสนุนให้พนักงานมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ อยู่เสมอ พนักงานยอมรับวิสัยทัศน์ธุรกิจและพนักงานยึดถือเอาผู้นำเป็นแบบอย่างในการทำงาน ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนจะเน้นให้ความสำคัญกับการให้รางวัลพนักงานที่มีความสามารถสูง และนำเอารางวัลเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดผลงาน ส่วนภาวะผู้นำเน้นจริยธรรม จะช่วยให้เกิดการบริหารงานในองค์กรอย่างเป็นธรรม ชูใจให้พนักงานทำงานด้วยความสามารถอย่างเต็มเปี่ยมและจะเป็นการไกล่เกลี่ยในกรณีที่เกิดข้อขัดแย้ง ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์กร เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้นำเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมในองค์กรในทางที่ดีหรือในทางที่ไม่ดี นำไปสู่การพัฒนาไปสู่สิ่งใหม่ๆ

ทักษะการบริหารงานเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ โดยที่ผู้นำทั้ง 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำเน้นจริยธรรมในการบริหารงาน จำเป็นต้องมีทักษะการบริหารทุกๆ ด้าน โดยผู้นำในระดับสูงจำเป็นต้องใช้ทักษะการคิด วิเคราะห์ การกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร การเน้นทักษะการตัดสินใจในงาน ผู้บริหารระดับกลางเน้นทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ สำหรับใช้ในการสื่อสาร การประสานงาน ส่วนผู้บริหารระดับล่าง ทักษะเชิงเทคนิค และความรู้มีความสำคัญเพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานในองค์กรตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทักษะการบริหารงานจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานในองค์กรเพิ่มขึ้น จำเป็นต้องมีนวัตกรรมองค์กร เช่น การ

นำการจัดการความรู้ มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร กระตุ้นให้พนักงาน ได้มีแรงจูงใจในการทำงาน จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานในองค์กรเพิ่มขึ้น

นวัตกรรมองค์กร ประกอบไปด้วย วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์องค์กรและการจัดการความรู้ มีความสำคัญต่อการบริหารงานในสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย โดยที่ผู้บริหารหากมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรที่เหมาะสมและหาวิธีการใหม่ๆ ในการบริหารงาน และเห็นความสำคัญของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานและผู้บริหารเห็นความสำคัญของพนักงานองค์กร จะทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าในการทำงาน ผู้บริหารองค์กรต้องตระหนักถึงการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ การถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ให้แก่พนักงาน และนำเอาความรู้ที่มามีอยู่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และสิ่งที่สำคัญคือ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ปัจจัย	การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ	สรุปผล
<p>ปัจจัยภาวะผู้นำองค์กรประกอบไปด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป 2.ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน 3.ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 	<p>ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ภาวะผู้นำองค์กรส่งผลทางตรงต่อทักษะการบริหาร และผลการดำเนินงานขององค์กร และส่งผลทางอ้อมต่อนวัตกรรมองค์กร โดยผ่านตัวแปรแฝงคั่นกลางคือ ทักษะการบริหารงาน สำหรับตัวแปรภาวะผู้นำองค์กร มีตัวแปรที่ใช้เป็นมาตรวัด คือ 1.ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีค่า Loading 0.936, ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน มีค่า Loading 0.888 และ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีค่า Loading 0.979 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01</p>	<p>ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำองค์กรมีความสำคัญต่อการเติบโต และส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย ทั้งที่อยู่ในรูปของกำไรเพิ่ม การลดต้นทุน การเติบโตของกิจการ โดยดูจากจำนวนพนักงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์กร เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้นำเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมในองค์กรในทางที่ดีหรือในทางที่ไม่ดีนำไปสู่การพัฒนาไปสู่สิ่งใหม่ๆ</p>	<p>ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่าข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และการสัมภาษณ์ มีความสอดคล้องกัน</p>

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ปัจจัย	การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ	สรุปผล
<p>ทักษะการบริหารงาน ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทักษะด้านการสื่อสาร 2. ทักษะด้านการจูงใจ 3. ทักษะด้านการตัดสินใจ และ 4. ทักษะด้านการแก้ไขปัญหา 	<p>ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ทักษะการบริหารงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านทางนวัตกรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยอิทธิพลของตัวแปรทักษะการบริหารงาน มีค่า loading = 0.922, 0.921, 0.888 และ 0.851 ตามลำดับและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01</p>	<p>ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถพบว่า ทักษะการบริหารงานเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ โดยที่ผู้นำทั้ง 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำเน้นจริยธรรมในการบริหารงาน จำเป็นต้องมีทักษะการบริหารทุกๆ ด้านเพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานในองค์กรตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทักษะการบริหารงานจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานในองค์กรเพิ่มขึ้น จำเป็นต้องมีนวัตกรรมองค์กร เช่น การนำการจัดการความรู้ มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร กระตุ้นให้พนักงานได้มีแรงจูงใจในการทำงาน จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานในองค์กรเพิ่มขึ้น</p>	<p>ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่าข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และการสัมภาษณ์ มีความสอดคล้องกัน</p>

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ปัจจัย	การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ	สรุปผล
<p>นวัตกรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.วัฒนธรรมองค์กร 2.กลยุทธ์องค์กร และ 3.การจัดการความรู้ 	<p>ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า นวัตกรรมองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยอิทธิพลของตัวแปร นวัตกรรมองค์กร มีค่า Loading = 0.927, 0.927, และ 0.916 ตามลำดับและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01</p>	<p>ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถพบว่า นวัตกรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กรขึ้นส่วนยานยนต์ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานและผู้บริหารเห็นความสำคัญของพนักงานองค์กร จะทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าในการทำงาน ผู้บริหารองค์กรต้องตระหนักถึงการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานและเปิดโอกาสให้พนักงานได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ การถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ให้แก่พนักงาน และนำเอาความรู้ที่มามีอยู่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และสิ่งที่สำคัญคือ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา</p>	<p>ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่าข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และการสัมภาษณ์ มีความสอดคล้องกัน</p>

4.7 สรุป

จากการวิเคราะห์ ข้อมูลของบริษัท โครงสร้างการบริหารงานและคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 ราย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนเพื่อป้อนโรงงานรถยนต์โดยตรง (First-Tier Suppliers) ที่ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2546-2555 จำนวน 198 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 56.6 โดยส่วนมากเป็นบริษัทที่มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรในปัจจุบัน 5,000,001-50 ล้านบาท จำนวน 150 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.9 รองลงมาได้แก่บริษัทที่มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรในปัจจุบัน 50,000,001-200 ล้านบาทจำนวน 82 คิดเป็นร้อยละ 23.4 จำนวนพนักงานในปัจจุบัน 200 คนขึ้นไป จำนวน 136 แห่งคิดเป็นร้อยละ 38.9 รองลงมาคือ จำนวนพนักงาน 51-200 คนจำนวน 133 แห่งคิดเป็นร้อยละ 38 ผู้ที่บริหารงานคือ ผู้บริหาร ร้อยละ 77.1 รองลงมา คือเจ้าของ ร้อยละ 22 และรูปแบบของคณะกรรมการร้อยละ 0.9 ตามลำดับสำหรับโครงสร้างการบริหารงานพบว่าเกือบทุกบริษัทจะมีฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาดและการขาย ฝ่ายบุคคลและฝ่ายวิจัยและพัฒนา โดยโครงสร้างของบริษัททุกโครงสร้าง จะมีลักษณะการบริหารงานที่ใกล้เคียงกัน ร้อยละ 95 ขึ้นไป ส่วนโครงสร้างฝ่ายวิจัยและพัฒนา ร้อยละ 36.6 กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารธุรกิจยานยนต์ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 277 รายคิดเป็นร้อยละ 79.1 โดยส่วนมากอายุเฉลี่ย 34-48 ปีจำนวน 262 ราย คิดเป็นร้อยละ 74.9 รองลงมาได้แก่ผู้ที่มีอายุมากกว่า 49-60 ปี จำนวน 62 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.7 และประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่ 11.20 ปี จำนวน 222 ราย คิดเป็นร้อยละ 63.4 และรองลงมา 21 ปีขึ้นไป จำนวน 77 ราย คิดเป็นร้อยละ 22 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 196 รายคิดเป็นร้อยละ 56 รองลงมาระดับปริญญาโท 133 ราย คิดเป็นร้อยละ 38 ตามลำดับ

นอกจากนี้จากการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำองค์กร มีอิทธิพลสูงสุด โดยมีค่า coef. = 0.562 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีอิทธิพลของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีค่า loading 0.936, ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน มีค่า loading 0.888 และ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีค่า loading 0.979 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 รองลงมาคือปัจจัยนวัตกรรมองค์กร โดยมีค่า coef. = 0.420 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยอิทธิพลของตัวแปรนวัตกรรมองค์กร มีค่า loading = 0.927, 0.927, และ 0.916 ตามลำดับและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สำหรับปัจจัยทักษะการบริหารงาน มีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านนวัตกรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยอิทธิพลของตัวแปรทักษะการบริหารงาน มีค่า loading = 0.922, 0.921, 0.888 และ 0.851 ตามลำดับและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

การวิเคราะห์ อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย การวิจัยเริ่มต้นจากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วย การวิเคราะห์สถิติพรรณนา การวิเคราะห์มาตรฐานด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์อิทธิพลของแต่ละปัจจัย ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยโปรแกรม SPSS+PC และ PLS Graph version 3.0 หลังจากนั้นจึงได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในสนามการวิจัยจริง ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) การสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ นำเสนอตามลำดับดังนี้

5.1 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามคำถามวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามวิจัยไว้ 2 ข้อดังนี้

5.1.1 คำถามวิจัย ข้อ 1

ตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ มีลักษณะอย่างไร และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

ผลการศึกษา พบว่า การพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย ประกอบไปด้วยตัวแปรแฝง ได้แก่ ภาวะผู้นำองค์กร และนวัตกรรมองค์กร มีความสัมพันธ์โดยตรงทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และมีตัวแปรมาตรวัด ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ทักษะการติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์องค์กร การจัดการความรู้ สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง

5.1.2 คำถามวิจัย ข้อ 2

ตัวแปรใดบ้างที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์

ผลการศึกษา พบว่า ตัวแปรต่างๆ ทั้ง External Endogenous Variable และ Internal Endogenous Variable ในภาพเส้นทางจะพบว่า ภาวะผู้นำองค์กร, ทักษะการบริหารงานและนวัตกรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดย ภาวะผู้นำองค์กร มีอิทธิพลสูงสุด เพราะมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่วนนวัตกรรมองค์กร มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม รองลงมา ส่วนทักษะการบริหารงานมีเฉพาะอิทธิพลทางอ้อม

5.2 การนำผลวิจัยและ/หรือโมเดลที่ได้ไปประยุกต์ใช้

จากผลของการศึกษาในครั้งนี้ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารในรุ่นต่อไป โดยผู้บริหารสามารถทำการทำ Succession Planning เชิงรุกเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดพนักงานในตำแหน่งสำคัญๆ ได้มาก เพราะบริษัทจะทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นระยะๆ มีการสรรหา พัฒนา และเตรียมคนไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา แทนที่จะรอให้ผู้บริหารเกษียณหรือลาออกไปแล้วค่อยมาคิดหาคนทดแทน ซึ่งกว่าจะหาคนที่มีความสมบัติใกล้เคียงมาทดแทน ได้ก็ยาก และบางทีก็ใช้เวลาเนิ่น โดยที่ทำให้ ฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในเชิงรุก ได้ดียิ่งขึ้น สามารถวางแผนหาคน ได้ล่วงหน้าว่าจะไปหาจากแหล่งไหน หรือหากเป็นบุคลากรในสาขาที่หายากก็ต้องไปสืบเสาะจากประเทศอื่น

ด้านการพัฒนานวัตกรรมองค์กร เกิดจากการนำความรู้ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารอุตสาหกรรมขึ้นส่วนยานยนต์ เพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านการเป็นธุรกิจแห่งนวัตกรรมหรือการนำเสนอรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ซึ่งในที่นี้จะมุ่งเน้นที่การสร้างประโยชน์และตอบสนองต่อความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการมอบประโยชน์ทางด้านการประหยัดเวลา การเพิ่มความสะดวกสบาย รวมถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่สูงขึ้น โดยที่ ผู้ประกอบการต้องมีความรู้และความเข้าใจคุณลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ก็คือต้องเกิดขึ้นจากความร่วมมือของบุคลากรในทุกระดับองค์กร องค์กรแห่งนวัตกรรม จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดทิศทางวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สามารถพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ผู้บริหารควรมุ่งมั่นและผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร ด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ และต้องมีบุคลากรสำคัญที่จะทำหน้าที่ตามบทบาท

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่างๆ การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ ผู้นำองค์กรต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กร

5.3 ข้อค้นพบความสัมพันธ์ใหม่ของตัวแปร

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้ข้อค้นพบทางวิชาการ คือ ความสัมพันธ์ของตัวแปรทักษะการบริหาร และตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น จะไม่ส่งผลโดยตรงเนื่องมาจากทักษะการบริหารงานของผู้บริหารอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยโดยที่ตัวแปรทักษะการบริหาร จะมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรนวัตกรรมองค์กร มีค่า coef. 0.823 ถือว่าส่งผลสูงมาก ดังนั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมองค์กร เช่น การกำหนดนโยบายการทำงาน การกำหนดกลยุทธ์ใหม่ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ มุ่งเน้นนวัตกรรม ตลอดจนการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลางนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร

5.4 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามงานวิจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝง

จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย รวมถึงการศึกษาหลักทฤษฎีต่างๆ และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทำให้ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ให้มีความยั่งยืน ซึ่งผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทักษะการบริหารงาน ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทักษะการบริหารงาน มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหาร สถานประกอบการท่านหนึ่งที่ทำให้ทัศนะในประเด็นของ ไว้ดังนี้ การที่องค์กรใดมีภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิรูป ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะสามารถ และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม ช่วยทำให้เกิดการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการได้ และสามารถนำมาใช้เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดีรวมถึงสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กรนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ (Pasmore, 1988) โดยที่ภาวะผู้นำจะส่งผลต่อทักษะด้านความคิด ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งกลยุทธ์ภาวะผู้นำส่งผลต่อศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร และผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leaders) เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นั้น มีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น (Dvir, Eden, Avolio, and Shamir, 2002 ; Judge and Piccolo, 2004 ; Turner, Barling, Epitropaki, Butcher and Milner, 2002) ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน(Avolio, 1999 ; Bass and Riggio, 2005) ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วย ส่วนการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารอุตสาหกรรม ยานยนต์ในประเทศจีนของ (Spencer Stuart, 2009) พบว่า ผู้นำอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศจีน จำเป็นต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมของจีน ผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมของบริษัท โดยที่ยังคงตระหนักถึงและเคารพในวัฒนธรรมของท้องถิ่น และความต้องการของลูกค้าที่ไม่ซ้ำกันในท้องถิ่นนั้นๆ ซัพพลายเออร์และพนักงานในบริษัท รวมถึงผู้บริหารระดับสูง จำเป็นต้องมี "ความสมดุลระหว่างผู้ประกอบการและกระบวนการขององค์กร" เป็นหนึ่งในสิ่งที่ยากที่สุดเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการบริหารอุตสาหกรรมยานยนต์ หากขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปจะทำให้บริษัทนั้นๆ ไม่สามารถที่จะเติบโตไปได้ในอนาคต

ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานประกอบการท่านหนึ่งที่ทำให้ทัศนะเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาต่างๆ จะทำให้องค์กรมีการขยับก้าวไปข้างหน้า และเมื่อถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้องค์กรสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ ได้ ส่วนการแลกเปลี่ยนจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กรเกิดความคิดที่จะพัฒนาตนเอง ให้สามารถทำงานร่วมกับองค์กรได้ แรงจูงใจในที่นี้ได้แก่ (โอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน, สวัสดิการต่างๆ) สิ่งเหล่านี้เมื่อพนักงานได้รับจนเกิดความพอใจแล้ว ย่อมส่งผลทำให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Koech and Namusonge, 2012) เรื่อง *The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya* เขาได้ศึกษาผู้บริหาร/เจ้าของธุรกิจ จำนวน 72 รายในประเทศเคนยา โดยประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบส่งผลให้ผลการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น และ (Sanhueza and John Van Maanen, 2011) ศึกษาเรื่อง *Leadership Development and its Effects on Organizational Performance* เช่นเดียวกับ (วิฑูร เจียมจิตต์ตรง, 2553) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยภาวะผู้ประกอบการที่มีผลต่อผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยได้พัฒนามาตรวัดกลยุทธ์ในองค์กร ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรมสินค้าใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ และการให้บริการใหม่ๆ แก่ลูกค้าทุกปี บริษัทเป็นผู้ริเริ่มในการเป็นผู้นำทางการตลาดโดยที่ให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คู่แข่งเป็นผู้ตอบโต้ เป็นเจ้าแรกในการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ใช้เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ และได้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างทันทีทันใด บริษัทมักจะมุ่งหวังกำไรสูงๆ และเลือกทำในสิ่งที่เสี่ยง บริษัทจะแสดงออกอย่างแรงกล้าและใช้แนวทางเชิงรุก เพื่อเพิ่มโอกาสสูงสุดจากการใช้โอกาสที่มีอยู่

ทักษะการบริหารงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ทักษะการบริหารงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานประกอบการท่านหนึ่งที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวว่า ทักษะการบริหารด้านต่างๆ จะส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมให้องค์กรได้ เมื่อผู้นำนำทักษะมาช่วยในการบริหารงาน เช่น เมื่อเกิดปัญหาแล้วผู้บริหารใช้การตัดสินใจแก้ปัญหาที่ดีและทันเวลา ก็จะส่งผลการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยสอดคล้องกับ ส่วน (Panuwatwanich, Stewart and Mohamed, 2009) พบว่า ภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน ในองค์กร โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งนวัตกรรม ส่งผลไปสู่การแพร่กระจายนวัตกรรม นำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ และภาวะผู้นำที่มีทักษะการบริหารงานด้านการคิด จะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมองค์กร ส่วน (Smircich, 1983) ซึ่งให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งกำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร และยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์กรทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป โดยที่องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรเน้นนวัตกรรมจะให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้แนวคิด สินค้าบริการและกระบวนการผลิตหรือดำเนินงานใหม่ๆ ส่งเสริมบุคลากรขององค์กรให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ (Creativity) ในการทำงาน โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับความเห็นที่แตกต่างและหลากหลาย (Diversify) ของบุคลากรด้วย

นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานประกอบการท่านหนึ่งที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวว่า นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม เนื่องจากว่า ทั้งสองอย่างผลการดำเนินงานทั้งสิ่งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพราะผลงานและผลลัพธ์ออกมา เหมือนเราไปทำงาน การปรับปรุงงาน การลดต้นทุนการทำงาน ถือว่าเปลี่ยนและเปรียบเทียบเป็นตัวเงินได้ และมีผลประโยชน์ต่อองค์กรทั้งหมด โดยสอดคล้องกับจากการศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร: กรณีศึกษาธุรกิจวิทยุวิทยุในประเทศไทย ของ (สมจินตนา คู่มีชัย, 2553) พบว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ทางการเงินในประเทศไทย เนื่องจากองค์กรที่มีประสิทธิผลสูง มีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าองค์กรที่มีประสิทธิผล ปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ เช่นเดียวกับ การศึกษาของ (Kotter and Heskett, 1992) ศึกษาเรื่อง Corporate Culture and Performance ในองค์กรขนาดใหญ่ของสหรัฐอเมริกา เช่น ICI Nissan เป็นต้น พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลดำเนินการด้านการเงิน (Economic Performance) ระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีวัฒนธรรมให้ความสำคัญแก่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร โดยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัวมีผลทางบวกต่อผลทางการเงินขององค์กร ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะตรงกันข้ามจะมีผลทางลบต่อผลทางการเงิน แต่วัฒนธรรมองค์กรที่ขัดขวางผลทางการเงินในระยะยาวเกิดขึ้นง่าย แม้แต่ในองค์กรที่มีพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวนี้กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมไม่เหมาะสมและขัดขวางการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้ยากขึ้นเพราะพนักงานขาดการมีส่วนร่วม แต่กลับให้ความสำคัญกับอำนาจตามโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร โดยกำหนดควิสัยทัศน์ที่ปฏิบัติจริงได้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลง และวิธีการที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง ส่วน (Marcoulides and Heck, 1993) ได้ศึกษาเรื่อง Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model โดยใช้โปรแกรม LISREL (Linear Structure RELations) สำหรับศึกษาตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร โครงสร้างองค์กร งานขององค์กร ค่านิยมขององค์กร บรรยากาศในองค์กร ทักษะจิตของพนักงาน ส่วนตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งได้แก่ รายได้ มูลค่าหุ้น ผลกำไรและผลตอบแทน พบว่า ตัวแปรดังกล่าวข้างต้นซึ่งประกอบกันเป็นวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ต่องานขององค์กร และบรรยากาศในองค์กร ค่านิยมขององค์กรสัมพันธ์กับงานขององค์กร บรรยากาศในองค์กรและทักษะจิตของพนักงาน งานขององค์กรสัมพันธ์กับทักษะจิตของพนักงานบรรยากาศในองค์กรและผลการปฏิบัติงาน บรรยากาศในองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อทักษะจิตของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน ทักษะจิตของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยที่วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งให้ความรู้ และสร้างความรู้แก่พนักงานนั้น จะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตในองค์กร อย่างไรก็ตาม (Kadapa, 2006) ได้พบว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้วิธีการผลิตใหม่ๆ และยังส่งผลโดยตรงต่อการลดเวลาในการส่งมอบ โดยที่การเรียนรู้บนฐานของกลยุทธ์ทางเทคโนโลยี ภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กร ผู้ใช้เทคโนโลยีการผลิตและกระบวนการสร้างสรรค์ องค์ความรู้ สามารถส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันขององค์กรได้ (Ahmad and

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Schroeder, 2011) สิ่งที่ทำให้เป็นการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ คือ องค์กร และเทคโนโลยีที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การจัดการความรู้ส่งผ่านไปยังบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างเกิดประสิทธิภาพ(Grant, 1996 a, b ; Spender, 1996) และตัวแปรดังกล่าวข้างต้น จะส่งผลให้การดำเนินงานในองค์กรสูงขึ้นจึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐาน สำหรับการศึกษาของ (Kotter and Heskett, 1992) ศึกษาเรื่อง Corporate Culture and Performance ในองค์กรขนาดใหญ่ของสหรัฐอเมริกา เช่น ICI Nissan เป็นต้น พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลดำเนินการด้านการเงิน (Economic Performance) ระยะยาวโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีวัฒนธรรมให้ความสำคัญแก่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร โดยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัวมีผลทางบวกต่อผลทางการเงินขององค์กร ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะตรงกันข้ามจะมีผลทางลบต่อผลทางการเงิน แต่วัฒนธรรมองค์กรที่ขัดขวางผลทางการเงินในระยะยาวเกิดขึ้นง่าย แม้แต่ในองค์กรที่มีพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวนี้กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมไม่เหมาะสมและขัดขวางการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้ยากขึ้นเพราะพนักงานขาดการมีส่วนร่วม แต่กลับให้ความสำคัญกับอำนาจตามโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่ปฏิบัติจริงได้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลง และวิธีการที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง ประกอบด้วย 1) เป้าหมายขององค์กรและพนักงานต้องดำเนินการไปในแนวทางเดียวกัน 2) วัฒนธรรมองค์กรต้องจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมและค่านิยมร่วมกัน โดยทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำให้กับองค์กร และ 3) องค์กรที่ปราศจากโครงสร้างและปราศจากการควบคุมโดยระบบราชการอย่างเป็นทางการ สามารถจูงใจพนักงานและสร้างนวัตกรรมได้

5.5 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามงานวิจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝง

ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าภาวะผู้นำองค์กรไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญได้แก่ ดังที่ผู้บริหารสถานประกอบการ ท่านหนึ่งให้ทัศนะเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวไว้ว่า รูปแบบของภาวะผู้นำมีหลายแบบในการบริหารองค์กร ในส่วนของบริษัท สามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจะต้องมี แต่ถ้าเป็นแบบภาวะผู้นำที่สร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลในการทำงานนั้น ต้องมองขอบเขต ซึ่งผู้บริหารสถานประกอบการท่านนี้ไม่เห็นด้วย เนื่องจากพบว่า ภาวะผู้นำที่สร้างแรงจูงใจจะต้องมีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขอบเขตและจะกลายเป็นการสร้างพฤติกรรมที่ผิด ส่วนวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือเปลี่ยนแปลงผู้ตาม เรามีวิธีการหลายขั้นตอนด้วยกันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างเช่น การสร้างความเข้าใจ การให้ความรู้ ก็หน้าจะเป็นมุมมอง ที่เกิดขึ้น ก็เป็น ไปได้ที่การเปลี่ยนแปลงในตัวแรกในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง (Change) ในการเปลี่ยนตำแหน่งสามารถสร้างนวัตกรรมองค์กรได้ ในรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนในเรื่องของแรงจูงใจและการให้รางวัลที่จะสร้าง การเปลี่ยนแปลงใหม่ คิดว่าสร้างแต่อาจเป็นในระยะสั้น คงไม่ยั่งยืน เพราะการจูงใจ เป็นรางวัลในระยะสั้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการสร้างนวัตกรรมใหม่แต่คงไม่ยั่งยืน เรื่องของการสร้างการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จะนำไปสู่ซึ่ง กลยุทธ์ ใหม่ได้และมองว่าเกิดขึ้น ได้เหมือนกัน และสอดคล้องกับทักษะของผู้บริหารอีกท่านหนึ่ง กล่าวว่า เห็นด้วย การที่ผู้นำที่เน้นการปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้เกิดการพัฒนางค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งผู้นำเหล่านั้นจำเป็นที่จะต้องมีความรู้และทักษะการบริหารงานและสามารถ นำความรู้และทฤษฎีใหม่มาใช้เพื่อปรับให้องค์กรมีการพัฒนาที่ยั่งยืนมากยิ่งขึ้นจะส่งผลให้เกิดการก้าวหน้าทันสมัยและรวดเร็วกว่าคู่แข่งอื่นเพื่อสร้างการได้เปรียบต่อคู่แข่ง

ทักษะการบริหารงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ทักษะการบริหารงาน ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานประกอบการท่านหนึ่งที่ทำให้ทักษะเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวว่า ทักษะการบริหารทั้ง 4 ตัว เป็นคุณลักษณะของผู้นำ และคุณสมบัตินี้ผู้นำต้องมี เป็นพื้นฐานเพราะว่าในเรื่องการทำงานนี้ไม่พ้นเรื่องการสื่อสารการตัดสินใจ และเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่การพัฒนาได้ ซึ่งมันต้องคู่กันอยู่แล้วในลักษณะของตัวเงิน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ และคือสิ่งที่บอกว่างบประมาณต่างๆ ที่บริษัทต้องจ่ายไป เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ซึ่งผู้บริหารต้องการการตัดสินใจที่ดี ซึ่งมีการลงทุนอุปกรณ์หรือทำผลิตภัณฑ์ตัวใหม่เพื่อดูว่าการลงทุนเท่าไรและคุ้มหรือไม่ และจะตัดสินใจลงทุนไป และไปประมวลผลต่อเสร็จแล้วมันคุ้มหรือไม่ สำหรับการประเมินทางด้านจิตใจของพนักงานนั้น บางองค์กรก็มีการประเมินถึงเรื่องความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน ในด้านองค์กรคุณมีอะไรเติบโตและมีอะไรใหม่ในการลงทุน มีความพึงพอใจอะไรใหม่ ก็จะวัดตรงนั้น ซึ่งเป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องทำโดยสรุปสามารถกล่าวได้ว่า ทักษะการบริหารงาน ต้องผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมหรือการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.6 ข้อจำกัดของการวิจัย

5.6.1. ด้านระเบียบวิธีวิจัย

ข้อจำกัดของการศึกษาวิจัยในด้านระเบียบวิธีวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ มีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Research Methods) โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Method) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Method) ข้อจำกัดในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น มีข้อจำกัดด้านจำนวนของผู้บริหารระดับสูงในการให้การสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อยืนยันผลการวิจัย จำนวน 10 ท่าน เนื่องจากการเข้าถึงตัวผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ นั้นจำเป็นต้องใช้เวลาในการสัมภาษณ์และการนัดหมายเพื่อให้ได้สัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยใช้เวลาในการสัมภาษณ์และพูดคุยในประเด็นต่างๆ ไม่ต่ำกว่า 60 นาทีต่อ 1 ท่าน

5.6.2. ด้านการเข้าถึงข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีข้อจำกัดในด้านการเก็บข้อมูลที่บริษัทฯ ซึ่งผู้วิจัยใช้เวลาในการจัดเก็บข้อมูล โดยที่มีจำนวนประชากร 1,400 แห่งผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูล 500 ชุด และได้รับกลับคืนมา 350 ชุดคิดเป็นร้อยละ 70 และนำมาคัดเลือกโดยเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ที่สุด จำนวน 320 ชุดเพื่อสามารถที่จะได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ตามสมมติฐานพื้นฐานของสมการ โครงสร้างในการวิเคราะห์เป็นการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling) คือ ขนาดประชากรต่อตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) ต้องมีไม่น้อยกว่า 20 : 1 หรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎี เป็นต้น (Hair, 2006) เพื่อให้ได้ขนาดของตัวอย่าง (Sampling Size) ที่มากเพียงพอและการแจกแจงเป็นแบบโค้งปกติ (Normal Curve) ตามข้อกำหนดผู้วิจัยมีตัวแปรที่เป็นตัวแปรแฝงสังเกตได้ (Manifest/Observed Variables) โดยที่ผู้วิจัยต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

5.7 ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย เพื่อให้สามารถรองรับกับการแข่งขันในอนาคต ผู้วิจัยจะกล่าวถึงข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงและพัฒนา โดยนำเสนอใน 4 ประเด็น ดังนี้ 1) ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ 2) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 3) ข้อเสนอแนะเชิงวิชาชีพ และ 4) ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต ดังต่อไปนี้

5.7.1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ จากการวิจัยทำให้พบว่า

ภาวะผู้นำองค์กรในอุตสาหกรรมขึ้นส่วนยานยนต์ไทย มีความสำคัญมากโดยที่พฤติกรรมของผู้นำที่องค์กรต้องการในสภาวะปัจจุบันนี้ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเห็นใจในตัวบุคคล การกระตุ้นการใช้สติปัญญาและความสามารถ การจูงใจ โดยสร้างแรงบันดาลใจ และการโน้มน้าวให้เกิดความสมบูรณ์แบบ ผู้นำอุตสาหกรรมยานยนต์ จำเป็นต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ ผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมของบริษัท โดยที่ยังคงตระหนักถึงและเคารพในวัฒนธรรมของท้องถิ่น และความต้องการของลูกค้าที่ไม่ซ้ำกันในท้องถิ่นนั้นๆ ซัพพลายเออร์และพนักงานในบริษัท รวมถึงผู้บริหารระดับสูง จำเป็นต้องมี "ความสมดุลระหว่างผู้ประกอบการและกระบวนการขององค์กร" เป็นหนึ่งในสิ่งที่ยากที่สุดเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการบริหารอุตสาหกรรมยานยนต์ หากขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปจะทำให้บริษัทนั้นๆ ไม่สามารถที่จะเติบโตไปได้ในอนาคต สำหรับสมรรถนะที่สำคัญและประสบการณ์ที่จำเป็นของผู้บริหารระดับอาวุโสในอุตสาหกรรมยานยนต์ คือ มีประสบการณ์การจัดการ มีประสบการณ์และความสามารถด้านการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง มุ่งเน้นกลยุทธ์ มีความเชี่ยวชาญในการบริหารทางการเงิน มุมมองระดับโลกและมีทักษะในการบริหารทีมงาน และหน้าที่ของผู้บริหารอุตสาหกรรมยานยนต์เกี่ยวข้องกับ 1) ประสบการณ์การทำงานสำหรับการบริหารงานทั่วไป ผู้นำยานยนต์จะต้องมีความรู้สูงเกี่ยวกับอุตสาหกรรมและเครือข่ายที่ซับซ้อนและมีความไวต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม ระหว่างองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและมีความคิดเชิงกลยุทธ์ 2) คุณภาพและการดำเนินการผลิต : ชื่อเสียงขององค์กรจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลักของการแข่งขัน คุณภาพความน่าเชื่อถือการจัดจำหน่ายและราคา คุณภาพเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะบริษัทจะสามารถสร้างชื่อเสียงในฐานะดีหรือไม่ดี 3) การเงินและการจัดสรรเงินทุน: ผู้จัดการต้องมีความสามารถในการบริหารการเงินและการควบคุมค่าใช้จ่ายเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน 4) เป็นผู้นำการวิจัยและพัฒนา จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ในอุตสาหกรรมยานยนต์ จำเป็นต้องมีการลงทุนในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ยานยนต์ ซึ่งเป็นการลงทุนรายใหญ่ที่สุดในการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ 5) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน สภาพแวดล้อมการแข่งขันสูงจะนำบริษัทรถยนต์ที่จะใช้การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและได้รับประโยชน์จากการแข่งขัน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เกี่ยวข้องกับบูรณาการประสานงานและความร่วมมือกันระหว่างองค์กรและตลอดห่วงโซ่อุปทาน เป็นต้น

5.7.2. ข้อเสนอแนะด้านระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักสำคัญ ผู้วิจัยได้ทดสอบมาตรวัดที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์นานาชาติที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling) โดยใช้โปรแกรมพีแอลเอส กราฟ (PLS-Graph) และใช้โปรแกรม SPSS for windows ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติที่แสดงถึงความถูกต้อง การยอมรับและความเหมาะสมของการวิจัยในระดับนานาชาติ รวมทั้งพิจารณาความเหมาะสมระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับ โมเดลสมการ โครงสร้างตามทฤษฎีการวิจัยและทดสอบสมมติฐาน การวิจัยที่ได้กำหนดไว้ในการศึกษาครั้งนี้

การทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า โมเดลที่ได้จากการศึกษาวิจัยด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกับ โมเดลทางทฤษฎีเป็นอย่างดี ตลอดจนเส้นอิทธิพลต่างๆ ระหว่างตัวแปรได้ แสดงค่าความสัมพันธ์ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.001$) ซึ่งแสดงว่าโมเดลที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความเข้มแข็งและมีความเหมาะสมในการทดสอบในระดับที่ดี อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้พบว่า ตัวแปรบางตัวไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติและไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

ดังนั้นผู้วิจัยเสนอว่าควรนำระเบียบวิธีวิจัยอื่น หรือนำโปรแกรมการวิเคราะห์ผลอื่นมาวิเคราะห์ผลเชิงเปรียบเทียบ ด้วยการวิเคราะห์ผลของการศึกษานี้ได้โปรแกรม PLS-Graph 3.0 ในการวิเคราะห์ผล เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบในด้าน Model Fit ควรจะนำโปรแกรมอื่นนำมาใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป

5.7.3. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาชีพ จากข้อค้นพบของงานวิจัยครั้งนี้เห็นได้ว่า

1. รูปแบบภาวะผู้นำองค์กรอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ส่งผลทั้งตรงและส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านทักษะการบริหารและนวัตกรรมองค์กร โดยที่ภาวะผู้นำองค์กรในรูปแบบต่างๆ มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อไปสู่การแข่งขันในระดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โลกได้ ดังนั้นผู้นำองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการบริหารงาน ได้แก่ การจูงใจบุคลากร การสื่อสาร การแก้ไขปัญหาและทักษะด้านการตัดสินใจ เพื่อสามารถที่จะยกระดับความเป็นมืออาชีพของผู้นำ โดยที่ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องวางแผนการสืบทอดตำแหน่งรุ่นต่อไป เพื่อให้ไทยยังคงความสามารถในการแข่งขันที่โดดเด่นในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์

2. กำหนดนโยบายที่ชัดเจนเรื่องการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการพัฒนานวัตกรรมองค์กร รวมถึงมีระบบการติดตามประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการถ่ายทอดเทคโนโลยีอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้ไทยได้รับประโยชน์สูงสุดจากการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ โดยมุ่งเน้นที่ทักษะการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือชิ้นส่วนที่มีมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้น

3. จากการวิจัยยังพบว่า บริษัทกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามยังเห็นความสำคัญในการจัดให้มีโครงสร้างงานวิจัยและพัฒนาขององค์กร ไม่ถึงร้อยละ 50 เนื่องจากข้อจำกัดด้านการลงทุนวิจัยและพัฒนาของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม โดยที่เทคโนโลยีการผลิตขั้นสูงหรือการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงก็จะยังคงอยู่ที่ผู้ประกอบการในญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ ไม่ได้ถูกถ่ายทอดสู่ประเทศจีนและประเทศในกลุ่มอาเซียน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก หากภาครัฐเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่จะอำนวยความสะดวกหรือเอื้อต่อการวิจัยและพัฒนา จะส่งเสริมให้องค์กรได้มองเห็นความสำคัญและอีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆ ในอุตสาหกรรมต่อไป

ข้อค้นพบดังกล่าวจะมีคุณค่ามากขึ้น หากมีการนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทยให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติ ต่อไป

5.7.4. ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย และมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

5.7.4.1 ข้อเสนอแนะในการวิจัย เกี่ยวกับตัวแปร

การศึกษาถึงตัวแปรต่างในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอตัวแปรดังนี้

1) ตัวแปรองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าตัวแปรนี้จะมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรชิ้นส่วนยานยนต์ไทย โดยประกอบไปด้วย การเรียนรู้ในตน ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป การมีวิสัยทัศน์ร่วม การควบคุมสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 2) ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมอยู่ 4 องค์ประกอบได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) จากการทบทวนวรรณกรรม และการสัมภาษณ์ผู้บริหารซึ่งเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าตัวแปรนี้จะมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรชั้นนำของไทย

5.7.4.2 ข้อเสนอแนะในประเด็นการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรที่จะศึกษาในประเด็นที่สำคัญต่ออุตสาหกรรมชั้นนำของไทย อาทิเช่น

1. การศึกษาทักษะหรือสมรรถนะของแรงงานที่ทำงานในอุตสาหกรรมชั้นนำของไทย ผู้ประกอบการมีความต้องการแรงงานด้านใดมากที่สุด เนื่องจากอุตสาหกรรมชั้นนำของไทยต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เฉพาะอย่างยิ่งจากประเทศคู่แข่งที่มีความได้เปรียบด้านต้นทุนที่อยู่ในระดับต่ำกว่าอย่าง จีน อินเดีย เวียดนาม และ อินโดนีเซีย เข้ามาชิงส่วนแบ่งตลาด จนทำให้ผู้ผลิตชั้นนำของไทยมีความจำเป็นต้องทำการปรับตัวโดยเน้นการเสริมสร้างศักยภาพโดยการสร้างเครือข่ายธุรกิจและการนำนวัตกรรมมาใช้ทั้งด้านการออกแบบและพัฒนา และขบวนการผลิตได้โดยการยกระดับคุณภาพการผลิต ตลอดจนลดการสูญเสียจากการผลิตด้วยการยกระดับเทคโนโลยีการผลิต ประเทศไทยต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรในทุกกระดับขององค์กรให้มีความรู้ความสามารถที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของภาคอุตสาหกรรมชั้นนำของไทย ทั้งนี้เพื่อเป็นเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของผู้ผลิตชั้นนำของไทยตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ให้สามารถเติบโตต่อไปได้ในระยะยาว

2. การศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรชั้นนำของไทย เปรียบเทียบกับประเทศในอาเซียน 9 ประเทศ +3 มีปัจจัยใดที่เหมือนหรือต่างกัน เพื่อนำไปต่อยอดและพัฒนาอุตสาหกรรมชั้นนำของไทยในภูมิภาคอาเซียน หรือการที่บริษัทผลิตชั้นนำของไทยไปลงทุนในกลุ่มประเทศอาเซียนต่อไป

3. การศึกษา ผลกระทบของนโยบายค่าจ้างแรงงานของรัฐ ในอุตสาหกรรมชั้นนำของไทย มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ อย่างไร จากการทบทวนวรรณกรรม ในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า พนักงานในอุตสาหกรรมชั้นนำของไทยเป็นแรงงานกึ่งฝีมือและทักษะขั้นสูง ดังนั้นในการกำหนดค่าจ้างแรงงานใหม่ จะส่งผลกระทบต่อคงอยู่ของพนักงานหรือไม่

บรรณานุกรม

- กฤตกร กัญญารัตน์. 2553. ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้
บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มี
ต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). ดุษฎีนิพนธ์รัฐ
ประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 366 หน้า.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. 2553. FTA กับอุตสาหกรรมไทย ก้าวไกลสู่ AEC และ ตลาดโลก.
จดหมายข่าวประชาสัมพันธ์ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.
- กิดานันท์ มลิทอง. 2554. สื่อการสอนและฝึกอบรม: จากสื่อพื้นฐานถึงสื่อดิจิทัล กรุงเทพมหานคร:
ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์.
- กรุงเทพธุรกิจ. 2553. การเสวนาหัวข้อ "ไทยกับการเป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ใน
อาเซียน" โดยดร.เฟรดเดอริโก จิล แซนเดอร์. เข้าถึงได้จาก
<http://www.logisticsclinic.com/logistics-news/> เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2555.
- ก่อ สวัสดิพาณิชย์. 2517. เทคโนโลยีทางการศึกษา : ประมวลบทความเกี่ยวกับนวัตกรรมและ
เทคโนโลยีการศึกษา. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2553. การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล (พิมพ์ครั้งที่ 16).
กรุงเทพฯ : บริษัท ชรรมสาร จำกัด
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2552. สถิติสำหรับงานวิจัย พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บริษัท ชรรมสาร
จำกัด, 316 หน้า.
- ครรชิต มาลัยวงศ์. 2539. ก้าวไกลไปกับคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- ฉัตรแก้ว ฮาตระกูล. 2555. การจัดการนวัตกรรมทักษะการบริหารและเทคโนโลยีการผลิตต่อ
ศักยภาพการแข่งขันของสถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขานวัตกรรมการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ชาย โภชิตตา. 2552. ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์
พับลิชชิ่ง, พิมพ์ครั้งที่ 4 (ปรับปรุง) 454 หน้า.
- ชนกร โพธิ์นิยมและราณี อธิชัยกุล. 2555. ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์ในเขต
นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี วารสารการจัดการสมัยใหม่ ปีที่ 10 ฉบับที่ 1
เดือน มกราคม – มิถุนายน 2555 หน้า 76-87.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2552. การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมกับงานวิจัย. เอกสารประกอบการบรรยาย “Twilight Program” การนำเสนอผลงานวิจัยแห่งชาติ 2552 (Thailand Research EXPO 2009) ณ ศูนย์ประชุมบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ ห้อง Lotus Suite 12 เซ็นทรัลเวิร์ล ราชประสงค์ กรุงเทพมหานคร 27 สิงหาคม 2552 เวลา 18.00-20.00 น.
- บุญเกื้อ ควรหาเวช. 2543. นวัตกรรมการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : RS Printing.
- บุญทวารณ วิงวอน. 2550. ตัวกำหนดการตัดสินใจในการลงทุนของผู้ประกอบการไทยในการเลือกรูปแบบการลงทุนโดยตรงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 212 หน้า.
- บุญทวารณ วิงวอน และ มนตรี พิริยะกุล. 2553. ตัวแบบเส้นทาง PLS ของความรับผิดชอบต่อสังคม การรับรู้คุณภาพสินค้าและบริการพฤติกรรมความเป็นลูกค้าที่ดีและการรับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของร้านค้าปลีกดั้งเดิม, วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 9(1) 50-62.
- ปราชญา กล้าผจญ และ สมศักดิ์ คงเที่ยง. 2544. หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปราณี กล่อมชง. 2549. การพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย. บริหารธุรกิจคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ปรีชญา จันทราทิพย์. 2553. ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจหลังการฟื้นฟูทางการเงิน. คุณวุฒินิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต. คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 185 หน้า.
- พสุ เดชะรินทร์. 2549. รายงานผลการศึกษารองการที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฝ่ายยุทธศาสตร์ SMEs รายงานพื้นที่/รายสาขา, สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2552. SMEs รายงานภาวะเศรษฐกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สาขาชิ้นส่วนยานยนต์และชิ้นส่วน. ส่วนนโยบายและยุทธศาสตร์ส่งเสริม SMEs รายงานพื้นที่/รายสาขา สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- วิจารณ์ พานิช. 2548ก. การจัดการความรู้. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2552 เข้าถึงได้จาก <http://kmi.trf.or.th/Document/About/KM-Article.pdf>.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิฑูร เจียมจิตต์ตรง. 2553. ปัจจัยภาวะผู้ประกอบการที่มีผลต่อผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยได้พัฒนามาตรวัดกลยุทธ์ในองค์กร. คุุขภูินพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ธีระพีรมและไซเท็กซ์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2550. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ธีระพีรมและไซเท็กซ์.

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. 2010. “องค์กรแห่งนวัตกรรม” ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่ Innovation Organization : An Alternative for Modern Entrepreneur. Executive Journal มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. 60-63.

ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2549 โครงการศึกษาผลกระทบและการกำหนดท่าทีไทยต่อการจัดตั้งเขตการค้าเสรีเอเชียตะวันออก. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันยานยนต์. 2553. โครงการศึกษาศักยภาพผู้ผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ (REM : Replacement Equipment Manufacturing) ในประเทศ. รายงานวิจัยโครงการสารสนเทศยานยนต์. 47 หน้า

สถาบันยานยนต์. 2554. การศึกษาสมรรถนะการดำเนินงานในอุตสาหกรรมยานยนต์. รายงานวิจัยโครงการสารสนเทศยานยนต์, 23 หน้า.

สถาบันยานยนต์. 2555. สภาวะอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ : เดือนมกราคม 2555 ความเคลื่อนไหวของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย. วารสารรายเดือน ปีที่ 11 ฉบับที่ 96 มีนาคม 2555.

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท). 2544. คู่มือการวัดผลประเมินผลวิทยาศาสตร์. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

สีปพนนท์ เกตุทัต. 2536. ความสำคัญของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่อสังคมไทย ในปัจจุบันและอนาคต. วารสารวิทยาศาสตร์. 47(5). กันยายน-ตุลาคม. หน้า 287-295. สืบค้นเมื่อ 19 กันยายน, 2555 จาก http://www.dpu.ac.th/upload/laic/page/file/pdf_file/6_11_2537.pdf

สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. 2548. ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน

สุวิมล ติรภานนท์. 2543. การประเมินโครงการ: แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สมจินตนา คุ่มภัย. 2553. การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ : กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. รัฐประศาสนศาสตร์คุษภูินพนธ์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2554. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อมรินทร์. หน้า 23-25
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ . 2553. **นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ**. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ปีที่ 33 ฉบับที่ 128 ตุลาคม – ธันวาคม 2553 .
- สมยศ นาวิการ. 2538. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สามัคคีสาร.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. 2554. **แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ.2555-2574**.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. 2554. **ศักยภาพสินค้ายานยนต์ไทยภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน**. รายงานวิจัยโครงการสารสนเทศยานยนต์ 2554.
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. 2548. **การว่าจ้างองค์กรภายนอกเพื่อดำเนินงานระบบสารสนเทศ**
- เศรษฐชัย ชัยสนิ. 2553. **นวัตกรรม คืออะไร**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก
จาก:<http://it.east.spu.ac.th/informatics/admin/knowledge/A307Innovation%20and%20Technology.pdf> . สืบค้นเมื่อ 7 กรกฎาคม 2555.
- Ahmad Fadhly Arham & Nuttawuth Muenjohn. 2012. **Leadership and Organisational Performance in Malaysian SMEs : The mediating role of Entrepreneurial Orientation**. Business and Information 2012 (Sapporo, July 3-5).G31-G41.
- Alain Y.L. Chong and Felix T.S. Chan, K.B. Ooi and J.J. Sim. 2011. **Can Malaysian firms improve organizational/innovation performance via SCM?** Industrial Management & Data Systems Vol. 111 No. 3, 2011 pp. 410-431
- Albert ,M.N. 2006. **Field Testing of Cantilevered Traffic Signal Structures under Truck-Induced Gust Loads**. Master of Science in Engineering, The University of Texas at Austin.
- American Management Association. 2007. **HOW TO BUILD A HIGH-PERFORMANCE ORGANIZATION: A Global Study of Current Trends and Future Possibilities 2007-2017** . www.amanet.org.
- Andrea D. Ellinger, Robert P. Bostrom. 1999. "Managerial coaching behaviors in learning organizations", *Journal of Management Development*, Vol. 18 Iss: 9, pp.752 – 771
- Ariane Berthoin Antal. 2005. "Reflections on the need for between-times and between-places", in: *Journal of Management Inquiry*. 2006 15/2: 154-166.
- Aronson, E. 2001. **Integrating leadership styles and ethical perspectives**. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-257.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Aspray, W and Cohoon, J. M. 2007. Positive Illusions, Motivations, Management Style, Stereotypes, Stress, and Psychological Traits: A Review of Research Literature on Women's Entrepreneurship in the Information Technology Field. NATIONAL CENTER FOR WOMEN & INFORMATION TECHNOLOGY INTREPRENEURIAL REPORT SERIES.

Avolio. 1999. Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations.

Baldwin, T.T. and Ford, J.K. 1988. "Transfer of training: a review and directions for future research". Personnel Psychology, Vol. 41 No. 1, pp. 63-105.

Bandura, A. 1997. Self-efficacy: The Exercise of Control. W.H. Freeman, New York, NY

Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. 1995. The Partial Least Squares (PLS) Approach To Causal Modeling, Personal Computer Adoption and Use As An Illustration. Technology Studies, 2(2): 285-309.

Bass, B.M. 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bass, B. M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8, 9-32.

Bass, B.M., & Avolio B.J. 1990. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. Research in Organizational Change and Development, 4, 231-272.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. 1993. Transformational leadership: A response to critiques. In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds.), Leadership theory and research: Perspectives and direction (pp.49-88). San Diego, CA: Academic Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2005. "Transformational Leadership" London: Routledge.

Belzowski, Bruce M., Michael S. Flynn, Barbara C. Richardson, and Maitreya Kathleen Sims. (2003). "Harnessing Knowledge: The Next Challenge to Interfirm Cooperation in the North American Auto Industry." International Journal of Automotive Technology and Management, 3(1/2), 9-29.

Bennis, W. and Nanus, B. 1985. Leaders, Harper & Row, New York, NY.

Bessant, J. and Tidd, J. 2007. Innovation and Entrepreneurship. Chichester: John Wiley.

Best, J. W., & Kahn, J. V. 1998. *Research in education* (8th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

- Boedker C., Vidgen R., Meagher K., Cogin J., Mouritsen J., and Runnalls J. M. 2011. Leadership, Culture and Management Practices of High Performing Workplaces in Australia: the High Performing Workplace Index. Funded by the Department of Education, Employment and Workplace Relations. Published by the Society for Knowledge Economics, October, 2011.
- Burns, J. M. 1978. Leadership. New York: Harper & Row
- Chen, X-P and Fahr, J-L. 2001. Transformational and transactional leader behaviors in chinese organizations: Differential effects in the People's Republic of China and Taiwan Vol.Iss: 2, pp.101
- Cheryl Tibus. 2010. Leadership & Organization Development Journal Vol. 31 No. 8, 2010 pp. 743-757.
- Chin, W. W. 2001. PLS-Graph user's guide, Version 3.0. Houston, TX: Soft Modeling.
- Denison, D. R. 1990. Corporate culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Son.
- DoL Department of Labour. 2003. State of Skills in South Africa. Formeset, Cape Town for Government Printers.
- Dvir T., Eden D., Avolio B. J., Shamir B. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field study. Academy of Management Journal, 45, 735-744.
- Ford, J.K. and Weissbein, D.A. 1997. "Transfer of training: an updated review and analysis". Performance Improvement Quarterly, Vol. 10, No. 2, pp. 22-41.
- García Morales, V.J., F.J. Lloréns Montes and A. J. Verdú Jover. 2006. Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. Industrial Management and Data Systems, 106(1-2): 21-42.
- Gopalakrishnan, S. and Damanpour, F. 1997. A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management. Omega. Vol. 25. N° 1. pp. 15-28.
- Goran Ekvall. 2008. "Organizational climate for creativity and innovation", Europe Journal of Work and Organizational Psychology. Vol.5 , Iss 1"
- Goyal & Pitt. 2007. Determining the role of innovation management in facilities management, Facilities, Vol. 25-Iss: 1 pp. 50

- Grant, R.M. 1996a. "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, Vol. 7 No. 4, pp. 375-87.
- Hair, J. F. Jr. Black, W. C., Babin, B. J. Anderson, R. E. and Tatham, R. L. 2006. *Multivariate data analysis*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Heinich. R. Molenda. M. and Russell. J. 1993. *Instructional Media and the New Technologies of Instruction*. 3rd ed. New York: Macmillan Publishing.
- Ho, L.A. 2008. "What affects organizational performance? The linking of learning and Knowledge management", *Industrial Management & Data Systems*, 108 No. 9.
- Hoque, Z., & James, W. 2000. Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1-17.
- Isosaari, L. 2011. Improving the management of global manufacturing ramp-ups. Mechanical and Materials Engineering Faculty Council meeting.
- Jacobs, T. O., and E. Jaques. 1990. Military executive leadership. In K.E. Clark and M. B. Clark, *Measures of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, Inc.
- Jackson Patrice , 2007. "A system approach for human capital management", *VINE* , Vol.37 Iss:4, pp.399-403
- James C. Sarros, Brian K. Cooper, Joseph C. Santora, 2011. "Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.32 Iss: 3 pp. 291 - 309
- Javadin, Amin, Tehrani & Ramezani. 2010. Studying the Relationship Between Managerial Skills and Efficiency of Bank Branches. *World Applied Sciences Journal* 11 (2): 170-177, 2010.
- Jenny Darroch and Rod McNaughton. 2002. "Examining the link between knowledge management practices and types of innovation", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 Iss: 3, pp.210 - 222
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. 2004. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Kadapa, K., & Wolf, P. 2006. *Building KM. Real life knowledge management : Lessons from the field*. London: Knowledge Board.

- Kampa-Kokesch, S. and Anderson, M.Z. 2001. "Executive coaching: a comprehensive review of the literature". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 53, No. 4, pp. 205-28.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. (January-February): 71-79.
- Katz, R.L. 1974. Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*, 52, pp.90-102.
- Katz, R.L. 2002. Skills of an effective administrator, *Harvard Business Rev.*, 52(7): 65-78
- Kaymaz, O. and Kaymaz, O. 2010. The firm-level determinants underlying the profitability in brokerage institutions: Some evidence from Turkey. *African Journal of Business Management* Vol.4 (2), pp. 172-190, February, 2010 Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>.
- Kay, M.J. 2007. Healthcare marketing what is salient?. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*. 1 (3), p.247-263.
- Koontz, H. and Weihrich, H. 1988. *Management*. New York : McGraw-Hill
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York, NY.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. 1987. *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. 2003. *Five Practices of Exemplary Leadership*, Pfeiffer, San Francisco, CA.
- Kuhnel, C. 2001. *Bascom Programming of Microcontrollers With Ease*. Paperback, ISBN-13: 9781581126716
- Kym Fraser and Joseph Novak. 1998. "Managing the empowerment of employees to address issues of inter-employee co-operation, communication and work redesign", *Learning Organization*, The, Vol. 5 Iss: 3, pp.109 - 120
- Laundy, P. 2006. "An Innovation Discipline Model." Retrieved 22 July 2012, 2012, from <http://www.bpminstitute.org/articles/article/article/an-innovation-discipline-model.html>.

- Lauro, Carlo. , & Vinzi, Vincenzo Esposito. 2004. "Some Contribution of PLS Path Modeling and a System for the European Customer Satisfaction", Retrieved October 2, 2009, from <http://www.sis-statistica.it/files/pdf>
- Liker ,J. 2005. Toyota Way, Sven Jirby 11-29.
- Likert, R. 1970. The Human Resources : Cases and Concept . New York : Hart Cout Brace B . World in Coperated .
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. and Subba Rao, S. 2006. "The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance",Omega, Vol. 34 No. 2, pp. 107-24.
- Liyanae, S. & Poon, P. S. 2003. Technology and innovation management learning in the knowledge economy : A techno-managerial approach. Journal of Management Development. 22 (7), 579-602.
- Louis Baron, Lucie Morin. 2010. "The impact of executive coaching on self-efficacy related to management
- Marcoulides, G.A. and Heck, R.H. 1993. Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing Model. Organization Science. 4 (2): 209-225.
- Marshall Sashkin. 1987. "A New Vision of Leadership", Journal of Management Development, Vol. 6 Iss: 4, pp.19 – 28
- Mbabane.L. 2008. The management profession and skills in South Africa. Report for the Scarce Skills Research Project of the Human Sciences Research Council.Economic Justice Agency CC.
- McKeown, M. 2008. The Truth About Innovation. London, Prentice Hall.
- Nicoleta ISAC, Eliza Antoniu(n.d) Leadership's Characteristics In The European Automotive Industry. University Of Pitesti, Faculty Of Economic Sciences.
- Northouse, P.G. 2001. Leadership : Theory and Practice. Thousand Oaks, CA : Sage. p.133
- OECD. 2005. Measuring Globalisation: OECD Economic Globalisation Indicators. Paris.
- Olorisade. G.O. 2011. INFLUENCE OF MANAGERIAL SKILLS OF MIDDLE-LEVEL MANAGERS ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS, IN NIGERIAN COLLEGES OF EDUCATION. Academic Research International, 1(2), September 2011.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Panuwatwanich, K., Stewart, R.A. and Mohamed S. 2009. "Validation of an empirical model for innovation diffusion in design firms", *Construction Innovation*, Vol. 9 No.4, pp. 449-467. (Emerald Literari Award for Excellence for Outstanding Paper 2010).
- Papavassiliou, G. & Mentzas, G. 2003. Knowledge modeling in weakly-structured business process. *Journal of knowledge management*. 7(2). 18-33.
- Pasmore, W.A. 1988. *Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective*, Wiley, New York, NY.
- Patrice Jackson. 2007. "A systems approach for human capital management", *VINE*, Vol. 37 Iss: 4, pp.399 - 403
- Patty, M. M. et al. 1995. Relationships Between Organizational Culture and Organizational Performance. *Psychological Reports*. 76: 483-492.
- Perelman, A (2001). Women entrepreneurs: A comparative analysis of decision style in high-tech. *Dissertation Abstracts International: Section B: Mar, Sci. Eng.*, 61(8-B): 4459
- Peris M. Koech & Namusonge G.S. 2012. The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce* Vol. 2, No.1: Sep 2012[01-12].
- Post, J., & Griffin, J. 1997. "Corporate reputation and external affairs management," *Corporate Reputation Review*, 1: 165-171.
- Purbey, S., Mukhejee, K., & Bhar, C. 2007. Performance measurement system for healthcare processes. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 56 (3), 241-251.
- Ragins, B.R. and Kram, K.E. 2007. *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Lien, B. and Wu, C. 2008. "Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance", *Journal of Knowledge Management* Vol. 12 No.3, pp 84-100
- Robert V. Krejcie and Eayrle W. Morgan. *Education and Psychological Measurement*, 1970 : 608 – 609)
- Rogers, E.M. 2003. *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
- Rogers, E.M. 1995. *Diffusion of Innovation*. (4th ed.) New York: Free Press.

- Roland Yeo. 2003. Linking organisational learning to organisational performance and success: Singapore case studies", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24 Iss: 2 pp. 70 - 83
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. 1977. On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 1977, 2, 49-60.
- Sadler, Louisa. 1997. Clitics and the structure-function mapping.
- Salas, E. and Cannon-Bowers, J.A. 2001. "The science of training: a decade of progress". *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 471-99.
- Sanhueza, José A. and John Van Maanen. 2011. Leadership development and its effects on organizational performance. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, 2011. Cataloged from PDF version of thesis. Includes bibliographical references (p. 87-92).
- Sashkin, M. 1996. The visionary leader: leader behavior questionnaire trainer's guide (Revised).
- Sashkin, M. 2004. Transformational Leadership Approaches: A Review and Synthesis. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, and R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Pp.171-196
- Sashkin, M. 1987. "A new vision of leadership", *The Journal of Management Development*, Vol. 6 No. 4, pp. 19-28.
- Scarbrough, H. 2003. Making the Matrix Matter: Strategic Information Systems in Financial Services. *Journal of Management Studies*. 34, (2), 171-190.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schilling, M. A. 2008. *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill, Singapore
- Scott, T., & Tiessen, P. 1999. Performance measurement and managerial teams. *Accounting, Organizations and Society*, 263-285.
- Sitterly, C. 1993 *The woman manager: Developing essential skills for success*. Crisp Publications ISBN1560522062.
- Smircich, L. 1983. Concept of culture and organizational analysis. *Journal of Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

- Smith, J. D. 2006. When parameters collide: A warning about categorization models. *Psychonomic Bulletin and Review*, 13, 743-751.
- Smither, J.W & Reilly, S.P. 2001. Coaching in Organizations: A Social Psychological Perspective. In M. London (Ed.) *How people Evaluate other in Organizations: Person Perception and Interpersonal Judgment in I/O Psychology*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Sohel Ahmad, Roger G. Schroeder. 2011. "Knowledge management through technology strategy: implications for competitiveness", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 22 Iss: 1, pp.6 - 24
- Spencer Stuart. 2009. Spencer Stuart board index. ©2009 Spencer Stuart. All rights reserved. For information about copying, distributing and displaying this work, contact permissions@spencerstuart.com.
- Spender, J.C. 1996. Organisational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, pp. 63-78.
- Tibus Cheryl. 2010. "Leadership beyond the glass ceiling : does ownership matter?" , *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 Iss : 8, pp. 743-757
- Tierney, W. G., & Lincoln, Y. S. 1994. Teaching qualitative methods in higher education. *The Review of Higher Education*, 17(2), 107-124.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. 2002. Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87, 304
- Tziner, A., Fisher, M., Senior, T., & Weisberg, J. 2007. Effects of trainee characteristics on training effectiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 167-174.
- U.S. Energy Information Administration. 2003. State Energy Data. Retrieved October 30, 2012 from http://www.eia.doe.gov/emeu/states/_seds.html
- Vi'ctor J. Garcí'a-Morales and Francisco J. Llorens-Montes & Antonio J. Verdu'-Jover. 2006. Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems* Vol. 106 No. 1, 2006 p.21-42.
- Volgina, N. 2011. The automotive VALUE chain in Russia: trends and perspectives *Volgina. Societal Studies* Vol.3, No 1(2011).

- West, P and Burnes, B. 2000. "Applying organizational learning: lessons from the automotive industry", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 Iss: 10, pp.1236 – 1252.
- Yahya,A.Z., Fatt,C.K.,Othman,A.S., Rahman,I.A.and Moen,J. 2011. Management skills and entrepreneurial success of small and medium enterprises (SMEs) in the services sector. *African Journal of Business Management* Vol. 5(26), p. 10410-10418, 28October, 2011Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>.
- Yukl, G.A. 1981. *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Yukl, G.A. 1988. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yulk, G.A. 2001. *Leadership in Organization*. Edition5 Pearson Custom Pub.
- Zigan, K., Macfarlane, F., & Desombre, T. 2008. Intangible resources as performance drivers in European Hospitals. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 57(1), 57-71.





ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถาม

เรื่อง

การพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างของตัวแปรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสถาน
ประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามชุดนี้ จะถูกนำไปใช้ร่วมกับข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามชุดอื่น โดย
ประมวลผลออกมาเป็นรายงานทางสถิติ และจะไม่มีการอ้างอิงชื่อหน่วยงานใดหรือบุคคลใดเป็น
การเฉพาะเจาะจง

ขอขอบคุณที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างสมบูรณ์ ซึ่งเป็นการ
ช่วยเหลือให้การทำกรวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้

หากมีข้อสงสัยหรือต้องการแสดงความคิดเห็นต่อแบบสอบถามนี้ กรุณาติดต่อ นายสมยศ พุสวัสดี
หมายเลขโทรศัพท์ 081- 754 – 9232 หรือที่ E-mail: yossammer@gmail.com

คำชี้แจงเพื่อการตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างของตัวแปรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการ
 ชั้นส่วนยานยนต์ไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการชั้นส่วนยานยนต์
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการชั้นส่วนยานยนต์ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพล โดยรวมของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการชั้นส่วนยานยนต์ไทย

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำคหุณินพนธ์ สาขาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร เพื่อหวังว่าจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการ ผลของการศึกษาในครั้งนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อตัวผู้ตอบแบบสอบถามหรือหน่วยงานของท่าน

แบบสอบถามฉบับนี้มี 4 ส่วน ประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ข้อมูลของบริษัท
- ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหารงาน
- ส่วนที่ 3 คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 4 ผลการดำเนินงานของบริษัทในปีที่ผ่านมา โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความ
 กิดเห็นท่าน

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

(นายสมยศ พุสวัตต์)

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ผู้วิจัย

ส่วนที่ 1: ข้อมูลของบริษัท

1. ปีที่ก่อตั้งบริษัท(พ.ศ.) : _____
2. มูลค่าสินทรัพย์ถาวรในปัจจุบัน(ล้านบาท) : _____
3. จำนวนพนักงาน (คน) : เริ่มกิจการ _____ ปัจจุบัน _____
4. สินค้าหลักของบริษัท : _____

ส่วนที่ 2: โครงสร้างการบริหารงาน

5. โครงสร้างบริษัทประกอบด้วยหน่วยงานต่อไปนี้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

<input type="checkbox"/> ฝ่ายผลิต	<input type="checkbox"/> ฝ่ายบุคคล
<input type="checkbox"/> ฝ่ายการตลาดและการขาย	<input type="checkbox"/> ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
<input type="checkbox"/> ฝ่ายบัญชีและการเงิน	<input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ _____
6. ผู้มีอำนาจในการบริหาร ตัดสินใจทางธุรกิจ

<input type="checkbox"/> เจ้าของ	<input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ _____
<input type="checkbox"/> ผู้บริหาร	

ส่วนที่ 3 คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

7. เพศ

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
8. อายุ _____ ปี
9. ประสบการณ์การทำงาน _____ ปี
10. การศึกษาสูงสุด

<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาโท
<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	<input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ _____

ส่วนที่ 4 ผลการดำเนินงานของบริษัทของท่านในปีที่ผ่านมา โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับ
ข้อคิดเห็นของท่าน

ผลการดำเนินงานขององค์กร	เห็นด้วยน้อยที่สุด → เห็นด้วยมากที่สุด				
1. ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมาองค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้น					
2. ค่าเฉลี่ยการเติบโตขององค์กรใน 3 ปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้น					
3. อัตราการเติบโตขององค์กรใน 12 เดือนที่ผ่านมาเพิ่มขึ้น					
4. ส่วนแบ่งทางการตลาดโดยรวมขององค์กรในรอบ 3 ปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้น					
5. ในปีที่ผ่านมาองค์กรมียอดขายเพิ่มขึ้น					
6. เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาองค์กรมีจำนวน พนักงานเพิ่มขึ้น					
7. ในปีที่ผ่านมาองค์กรมีกำไรหลังหักภาษีเพิ่มขึ้น					
8. ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมาองค์กรมีกำไรหลังหักภาษีอย่างต่อเนื่อง					
9. ในรอบปีที่ผ่านมามูลค่าการผลิตสินค้าขององค์กรเพิ่มขึ้น					
10. ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมาองค์กรได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนเพิ่มขึ้น					
11. ในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรสามารถลดต้นทุนการดูแลรักษาพนักงาน					
12. ในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรสามารถลดต้นทุนจากการผลิตที่ผิดพลาด					
13. ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมาองค์กรได้จ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่อง					

ผลการดำเนินงานขององค์กร	เห็นด้วยน้อยที่สุด → เห็นด้วยมากที่สุด				
14. พนักงานในองค์กรของท่านมีเป้าหมายในการทำงาน					
15. พนักงานในองค์กรได้ทำงาน โดยมีผลผลิตเพิ่มขึ้น					
16. พนักงานในองค์กรของท่านเอาใจใส่ในงานที่ทำและรับผิดชอบในงานของตนเองจนสำเร็จ					
17. อัตราการลาออกของพนักงานในองค์กรของท่านลดลง					
18. อัตราการลาป่วย ลากิจพนักงานในองค์กรของท่านลดลง					
ภาวะผู้นำองค์กร	เห็นด้วยน้อยที่สุด → เห็นด้วยมากที่สุด				
19. ท่านมีประสบการณ์ในงานที่ทำ					
20. ท่านมีส่วนช่วยให้พนักงานได้พัฒนาความผูกพันต่อองค์กร					
21. ท่านจะคำนึงความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการของตนเองเสมอ					
22. ท่านสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
23. ท่านสามารถจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ					
24. หากองค์กรของท่านเกิดปัญหา ท่านจะเป็นผู้ที่ สามารถแก้ไขปัญหาในองค์กรได้ทุกครั้ง					
25. ท่านจะเป็นผู้ที่ไกล่เกลี่ยในกรณีที่เกิดข้อขัดแย้งในงาน					

26. วิสัยทัศน์ธุรกิจของท่านได้รับการยอมรับหรือเห็นด้วยจากผู้ร่วมงาน					
27. พนักงานยึดถือเอาตัวท่านเป็นแบบอย่างในการทำงาน					
28. พนักงานได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกจนสามารถทำงานได้ตามที่มอบหมายและบรรลุวัตถุประสงค์					
29. พนักงานมักจะนำเสนอแนวคิดใหม่ๆในการทำงานให้ท่านเป็นผู้ตัดสินใจ					
30. ท่านสร้างบรรยากาศในการทำงานโดยการสนับสนุนพนักงาน					
31. ท่านได้พัฒนาความสามารถของพนักงานในองค์กรตามศักยภาพของแต่ละคน					
32. ท่านจะเป็นโค้ชให้แก่พนักงาน					
33. ท่านสามารถดูแลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานในองค์กรได้ด้วยความเป็นธรรม					
ภาวะผู้นำองค์กร	เห็นด้วยน้อยที่สุด → เห็นด้วยมากที่สุด				
34. ท่านได้ให้รางวัลพนักงานที่ทำงานดีเด่นประจำเดือน					
35. ท่านได้สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยการให้โบนัสประจำปี					
36. ท่านได้แสวงหาข้อมูลเพื่อที่ได้ทราบความต้องการของพนักงาน					
37. ท่านเห็นด้วยกับการให้รางวัลตามสถานการณ์แก่พนักงาน					

ทักษะการบริหาร-ทักษะการสื่อสาร	เห็นด้วยน้อยที่สุด → เห็นด้วยมากที่สุด				
38. ท่านสามารถสื่อสารกับพนักงานได้อย่างชัดเจน					
39. ท่านสามารถสื่อสารกับผู้บริหารและบุคคลภายนอกได้อย่างชัดเจน					
40. ท่านเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเจรจาและต่อรองเป็นอย่างดี					
41. ท่านมีความชำนาญในการติดต่อประสานสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา					
42. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนในองค์กร					
43. ท่านสนับสนุนให้พนักงานได้มีการสื่อสารที่ระหว่างทีมงาน					
44. ท่านสามารถนำเอานโยบายมาถ่ายทอดให้พนักงานนำมาปฏิบัติได้อย่างชัดเจน					
45. ท่านได้ให้โอกาสให้พนักงานได้สื่อสารเกี่ยวกับภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรกับหน่วยงานภายนอก					
ทักษะการบริหาร-ทักษะการจูงใจ	เห็นด้วยน้อยที่สุด → เห็นด้วยมากที่สุด				
46. ท่านสามารถทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี					
47. ท่านส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
48. ท่านสามารถจูงใจให้พนักงานทำงานโดยไม่มีเงื่อนไข					
49. ในองค์กรของท่านมีการจัดงานเพื่อพบปะสังสรรค์พนักงานในองค์กร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง					
50. พนักงานในองค์กรของท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน					

ทักษะการบริหาร-ทักษะด้านการตัดสินใจ	เห็นด้วยน้อยที่สุด → เห็นด้วยมากที่สุด				
51. ท่านได้จัดทำแผนในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร					
52. ท่านได้วางแผนการล่วงหน้าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน					
53. ท่านสามารถเข้าใจนโยบายขององค์กรเป็นอย่างดี					
54. ท่านมีความรู้ความชำนาญด้านการบริหารงานในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่					
55. ท่านสามารถคาดคะเนเหตุการณ์และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อหน่วยงานของตนได้					
56. ท่านได้พัฒนาและปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานในระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง					
57. ท่านนำเอานโยบายขององค์กรมาจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร					
58. ท่านนำเอานโยบายขององค์กรมาจัดทำแผนการจัดการบุคลากร					
ทักษะการบริหาร-ทักษะในการแก้ไขปัญหา	เห็นด้วยน้อยที่สุด → เห็นด้วยมากที่สุด				
59. ท่านสามารถควบคุมค่าใช้จ่าย อย่างมีประสิทธิภาพ					
60. จากการบริหารงานของท่านต้นทุนในการดำเนินงานลดลง					
61. ท่านสามารถจัดซื้อจัดจ้างระหว่างพนักงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี					
62. หากมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรท่านสามารถจัดการกับปัญหาเหล่านั้นได้					
63. ท่านได้มีส่วนร่วมในประเมินผลการทำงานของพนักงานในองค์กร					

64. ท่านได้ติดตามการทำงานของพนักงานอยู่เสมอ					
นวัตกรรมองค์กร-วัฒนธรรมองค์กร	เห็นด้วยน้อยที่สุด → เห็นด้วยมากที่สุด				
65. องค์กรได้ปรับตัวในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
66. ทิศทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรล้วนได้มาจากความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร					
67. ทุกคนในองค์กรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา					
68. วัฒนธรรมองค์กรมุ่งผลสำเร็จในการทำงาน					
69. องค์กรได้ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินในการทำงานแก่พนักงาน					
นวัตกรรมองค์กร-กลยุทธ์ขององค์กร	เห็นด้วยน้อยที่สุด → เห็นด้วยมากที่สุด				
70. องค์กรได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา					
71. องค์กรเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรมสินค้าใหม่ๆ					
72. องค์กรของท่านเป็นเจ้าแรกในการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ใช้เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ					
73. องค์กรของท่านมีความกระตือรือร้นกับความสัมพันธ์ของซัพพลายเออร์ในการจัดการผลิตภัณฑ์ใหม่					
นวัตกรรมองค์กร-กลยุทธ์ขององค์กร	เห็นด้วยน้อยที่สุด → เห็นด้วยมากที่สุด				
74. กุญแจสำคัญขององค์กรคือ ได้ช่วยซัพพลายเออร์ในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ของตนอย่างต่อเนื่อง					

นวัตกรรมองค์กร-การจัดการความรู้	เห็นด้วยน้อยที่สุด → เห็นด้วยมากที่สุด				
75. องค์กรได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง					
76. องค์กรของท่านมีการจัดเก็บความรู้ด้วยอิเล็กทรอนิกส์					
77. องค์กรได้ถ่ายทอดองค์ความรู้แก่ลูกค้า					
78. องค์กรมีระบบการเก็บรักษาข้อมูลลูกค้าโดยเน้นนโยบายความเป็นส่วนตัว					
79. องค์กรส่งเสริมให้พนักงาน นำความรู้ภายในตน ให้สามารถนำมาสื่อสารกันในทีมงานได้					
80. องค์กรได้มองเห็นการฝึกอบรม เป็นสิ่งที่มีคุณค่า					
81. องค์กรได้เห็นความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ					
82. องค์กรได้ให้การสนับสนุนพนักงาน ได้มีโอกาสในการจัดทีมงานสำหรับการคิดริเริ่มสินค้าและการให้บริการใหม่ๆ					
83. องค์กรได้ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา					
84. องค์กรได้ให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ของพนักงานอยู่เสมอ					
85. องค์กรมีระบบให้คำปรึกษาหลังจากลูกค้าซื้อสินค้าไปแล้ว					

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ขอขอบคุณท่านผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอย่างสูง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก

การสัมภาษณ์เชิงลึกจะทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจาก ผู้บริหารสถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทย จำนวน 10 ราย โดยสอบถามในประเด็น ภาวะผู้นำ นวัตกรรมองค์กร ทักษะการบริหาร มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องต่อกรอบแนวคิดในการวิจัยหรือไม่ 1 คน สัมภาษณ์ ทั้ง 7 ประเด็น

ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ประเด็นที่ 1	ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิรูป(เน้นการเปลี่ยนแปลง) และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (การให้รางวัล) จะทำให้เกิดนวัตกรรมองค์กร (เช่น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น
คนที่ 1	
คนที่ 2	
คนที่ 3	
คนที่ 4	
คนที่ 5	
คนที่ 6	
คนที่ 7	
คนที่ 8	
คนที่ 9	
คนที่ 10	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

<p>ประเด็นที่ 2 ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิรูป(เน้นการเปลี่ยนแปลง) และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (การให้รางวัล) จะส่งผลกระทบต่อทักษะการบริหาร (ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจูงใจ ทักษะทางด้านการตัดสินใจและทักษะในการแก้ปัญหา) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น</p>	
คนที่ 1	
คนที่ 2	
คนที่ 3	
คนที่ 4	
คนที่ 5	
คนที่ 6	
คนที่ 7	
คนที่ 8	
คนที่ 9	
คนที่ 10	



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิรูป(เน้นการเปลี่ยนแปลง) และ ภาวะผู้นำแบบแตกเปลี่ยน (การให้รางวัล) ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และที่มีใช้ตัวเงิน)หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น	
คนที่ 1	
คนที่ 2	
คนที่ 3	
คนที่ 4	
คนที่ 5	
คนที่ 6	
คนที่ 7	
คนที่ 8	
คนที่ 9	
คนที่ 10	

ประเด็นที่ 4 ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กร (ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร) ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และที่มีใช้ตัวเงิน)หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น	
คนที่ 1	
คนที่ 2	
คนที่ 3	
คนที่ 4	
คนที่ 5	
คนที่ 6	
คนที่ 7	
คนที่ 8	
คนที่ 9	
คนที่ 10	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นที่ 5 ท่านคิดว่า ทักษะการบริหารในด้านต่างๆ (ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจูงใจ ทักษะทางด้านการตัดสินใจและทักษะในการแก้ปัญหา) ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และที่มีใช้ตัวเงิน)หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

คนที่ 1	
คนที่ 2	
คนที่ 3	
คนที่ 4	
คนที่ 5	
คนที่ 6	
คนที่ 7	
คนที่ 8	
คนที่ 9	
คนที่ 10	

ประเด็นที่ 6 ท่านคิดว่า ทักษะการบริหารในด้านต่างๆ (ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจูงใจ ทักษะทางด้านการตัดสินใจและทักษะในการแก้ปัญหา) ส่งผลต่อนวัตกรรมองค์กร (ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร)หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

คนที่ 1	
คนที่ 2	
คนที่ 3	
คนที่ 4	
คนที่ 5	
คนที่ 6	
คนที่ 7	
คนที่ 8	
คนที่ 9	
คนที่ 10	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นที่ 7 ท่านคิดว่า ปัจจัยใดที่สำคัญที่สุด (ภาวะผู้นำ นวัตกรรมองค์กร ทักษะการบริหาร) ในการทำให้ผลการดำเนินงานในองค์กรของท่านดีขึ้น เพราะเหตุใด	
คนที่ 1	
คนที่ 2	
คนที่ 3	
คนที่ 4	
คนที่ 5	
คนที่ 6	
คนที่ 7	
คนที่ 8	
คนที่ 9	
คนที่ 10	



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ก

ประวัติผู้เขียน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล	นายสมยศ พุสวัตต์
วัน เดือน ปี เกิด	วันศุกร์ 20 สิงหาคม 2514
สถานที่เกิด	อำเภอ เชียงคาน จังหวัด เลย
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	20/87 หมู่ 4 ต.บึงยี่โถ อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12130
สถานที่ทำงาน	บริษัทเบสเทค อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล โพรแอดวานซ์ จำกัด 14/1 หมู่ 5 ต.บ้านปทุม อ.สามโคก จ.ปทุมธานี 12160 โทร : 02-9792508 แฟกซ์ : 02-9792561
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2548 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต MBA มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ประวัติการทำงาน	พ.ศ 2536-2548 พนักงาน บริษัท มินิแบไทย บางประอิน จ.อยุธยา ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ ส่งออกภายนอกและภายในประเทศ ปี พ.ศ. 2548-ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัทเบสเทค อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล โพร แอดวานซ์ จำกัด ผลิตงานตามแบบ และงานสั่งทำ ออกแบบ เครื่องจักร และอุปกรณ์ภายในและภายนอกโรงงานอุตสาหกรรม ทั้งใน และต่างประเทศ ปี พ.ศ 2546-ปัจจุบัน ที่ปรึกษา บริษัท Thai VS Product ผลิตงาน อุตสาหกรรมงานสั่งทำตามแบบอิเล็กทรอนิกส์ ปี พ.ศ 2550-ปัจจุบัน ที่ปรึกษา บริษัท Thai Quality tool Product ผลิตงาน อุตสาหกรรมงานสั่งทำตามแบบยานยนต์ปี
ผลงานวิจัย	Phoosawad,S., Fongsuwan,W. and Trimetsoontorn,J. (March 08 ,2514) Leadership , Management Skill, and Organization Innovation Affecting Auto Part Organization Performance Research Journal of Business Management, 8(2): 70-88,2014 ISSN 1819 – 1932 / DOI: 10.3923/rjbm.2014.70.88 Phoosawad,S., Fongsuwan,W. and Trimetsoontorn,J.(March25 ,2514) Analysis of Thai Auto Parts Organization Performance Using a Structural Equation Model

Research Journal of Business Management, 2014

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

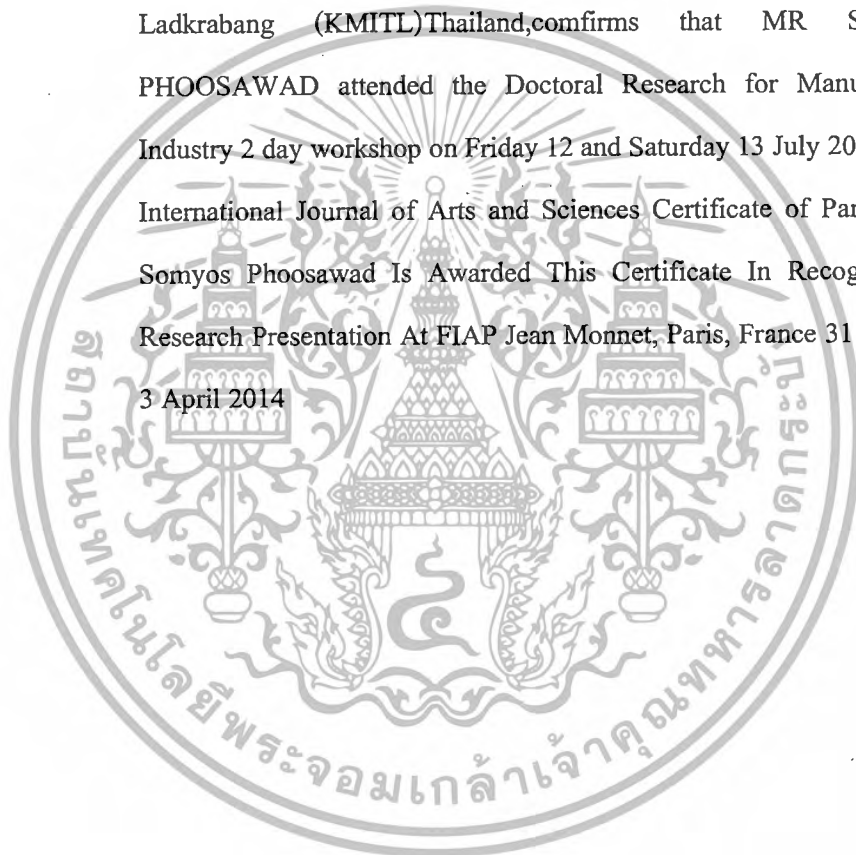
ISSN 1819-1932 / DOI : 10.3923/rjbm.2014.

International Journal of Arts and Sciences Somyos Phoosawad For
outstanding research presentation During Memorial week presentation
sessions from 27 to 31 May 2012

Thai Conference is Organized annually by IJAS on the Harvard campus
in Cambridge, Massachusetts

The University of Cambridge in conjunction with the Administration
and Management College of King Mongkut,s Institute of Technology
Ladkrabang (KMITL)Thailand,comfirms that MR SOMYOS
PHOOSAWAD attended the Doctoral Research for Manufacturing
Industry 2 day workshop on Friday 12 and Saturday 13 July 2013

International Journal of Arts and Sciences Certificate of Participation
Somyos Phoosawad Is Awarded This Certificate In Recognition of
Research Presentation At FIAP Jean Monnet, Paris, France 31 March to
3 April 2014



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้