

การพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างที่มีผลต่อประสิทธิภาพ
การบริหารจัดการแถวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

A DEVELOPMENT OF THE STRUCTURAL EQUATION MODEL
AFFECTS THE EFFICIENCY OF QUEUING MANAGEMENT OF
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

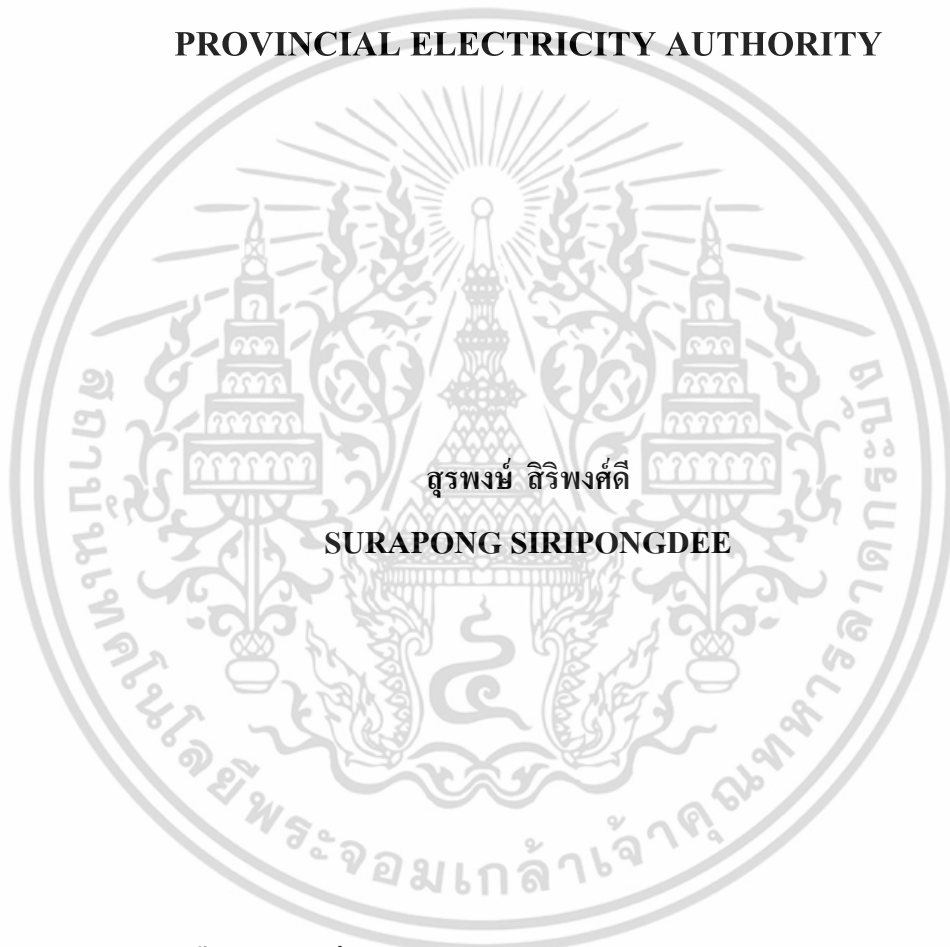
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2557

KMITL-2014-AMC-D-011-012

การพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างที่มีผลต่อประสิทธิภาพ
การบริหารจัดการแควคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

A DEVELOPMENT OF THE STRUCTURAL EQUATION MODEL
AFFECTS THE EFFICIENCY OF QUEUING MANAGEMENT OF
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY



คุณสุรพงษ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2557

KMITL-2014-AMC-D-011-012

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**A DEVELOPMENT OF THE STRUCTURAL EQUATION MODEL
AFFECTS THE EFFICIENCY OF QUEUING MANAGEMENT OF
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY**



**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

KMITL-2014-AMC-D-011-012

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2014

ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองคุณวุฒิ

หัวข้อคุณวุฒิ

การพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

A DEVELOPMENT OF THE STRUCTURAL EQUATION MODEL THAT AFFECTS THE EFFICIENCY OF QUEUING MANAGEMENT OF PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

นักศึกษา

นายสุรพงษ์ สิริพงศ์ดี

รหัสประจำตัว

54671151

ปริญญา

ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิ

ดร.วรรณ โณ พองสุวรรณ

อาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิ		ลายมือชื่อ
ดร.วินัย	ปัญญาจรศักดิ์	
ดร.วรรณ โณ	พองสุวรรณ	
ผศ.ดร.จิระเสกข์	ตรีเมธสุนทร	
ผศ.ดร.อรุสา	บัวตะมะ	
ดร.สุนันทา	เสถียรมาศ	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 3 กันยายน 2557 เวลา 16.00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องประชุม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
ชั้น 2 ศูนย์เรียนรวมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

วิทยาลัยรับรองแล้ว



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

วันที่ 15 เดือน กันยายน พ.ศ. 2557

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปเผยแพร่ภายนอกการดำเนินการ

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองคุณวุฒิพนธ์

หัวข้อคุณวุฒิพนธ์

การพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
(A DEVELOPMENT OF THE STRUCTURAL EQUATION MODEL AFFECTS THE EFFICIENCY OF QUEUING MANAGEMENT OF PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY)

นักศึกษา

นายสุรพงษ์ สิริพงษ์ดี

รหัสประจำตัว

54671151

ปริญญา

ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์

ดร.วรรณ โฉมสุวรรณ

อาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร

ลำดับ	คณะกรรมการสอบคุณวุฒิพนธ์	ลายมือชื่อ
1	ผศ.ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร	
2	ดร.วรรณ โฉมสุวรรณ	
3	ผศ.ดร.อุรสา บัวตะมะ	
4	ดร.วินัย ปัญจจรงค์ดี	
5	ดร.สุนันทา เสถียรมาศ	

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ : วันที่ 3 กันยายน 2557 เวลา 15:00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องบรรยาย RESEARCH CENTER วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

ศูนย์เรียนรวมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ชั้น2

วิทยาลัยรับรองแล้ว

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาแบบจำลองสมการ โครงสร้างที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การบริหารจัดการแฉวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
นักศึกษา	นายสุรพงษ์ สิริพงษ์คี
รหัสนักศึกษา	54671151
ปริญญา	ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
พ.ศ.	2557
อาจารย์ที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์	ดร.วรรณ โฉ พงสุวรรณ
อาจารย์ที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร

บทคัดย่อ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปโภค มีภาระหน้าที่หลัก คือ การผลิต จัดให้ได้มา จัดส่งและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่ประชาชน ธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ ในเขต
จำหน่าย 73 จังหวัด นับได้ว่าเป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงของประเทศ ปัจจุบัน
ประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการแฉวคอยอันส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจในการรับบริการ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ ระดับของตัวแปรภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง สมรรถนะของผู้ให้บริการ ระบบการทำงานขององค์กรและนวัตกรรมจัดการ
ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอย และเพื่อพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างเชิงเส้น
ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

สำหรับวิธีการดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสม ประกอบไปด้วย วิเคราะห์ข้อมูลเชิง
ปริมาณ (Quantitative research method) โดยสอบถาม ผู้บริหารระดับสูงการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
จำนวน 344 คน นำมาวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง ด้วยวิธี Partial Least Square (PLS) และ
การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research method) โดยสอบถามผู้บริหารระดับสูงที่กำหนด
นโยบายการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 10 ราย เลือกวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive
Sampling)

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสมรรถนะและปัจจัยการจัดการองค์กร ส่งผลโดยตรงเชิงบวกต่อ
ปัจจัยนวัตกรรมจัดการ และปัจจัยนวัตกรรมจัดการ ส่งผลโดยตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพ
การบริหารจัดการแฉวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานที่
นัยสำคัญ $p \leq 0.01$ ตามลำดับ

ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง นวัตกรรมการจัดการ มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานที่นัยสำคัญ $p \leq 0.05$

และผลวิจัยเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ ข้อค้นพบจากการศึกษา นี้ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉวคยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค นั้น จำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้นำที่มุ่งเน้นนวัตกรรมจัดการเพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กร

คำสำคัญ (Key words): ประสิทธิภาพการจัดการแฉวคย/สมรรถนะ/ การจัดการองค์กร/
นวัตกรรมจัดการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



Title	A Development of The Structural Equation Model Affects The Efficiency of Queuing Management of Provincial Electricity Authority
Student	Surapong Siripongdee
Student ID Number	54671151
Degree	Doctor of Philosophy
Faculty	Industrial Management
Year	2014
Dissertation Advisor	Dr. Wannong Fongsuran
Dissertation Co-Advisor	Assistant Professor Dr. Jirasek Trimetsoontorn

ABSTRACT

Provincial Electricity Authority, PEA is vital to the security and stability of Thailand and is responsible for organizing production, delivery and distribution of electricity to the public in 73 provincial sales offices. This enterprise has the queuing management problem which affects the level of service satisfaction.

This study undertook an investigation into the relationships of the variables Transformational Leadership, service provider Competency, and Organizational Management and Innovation Management variables on Queuing Performance Management of Thailand's Provincial Electricity Authority through the use of a Structural Equation Model.

Research methodologies used within this study include both quantitative and qualitative research. Quantitative is further qualified in this research from the survey given to 344 power generation and distribution executives. The Structural Equation Model (SEM) used Partial Least Square (PLS) techniques with qualitative research undertaken by research provided by input from questionnaires from 10 key Thai government electricity officials utilizing the purposive sampling approach.

The results showed that Competency and Organizational Management have a direct and positive influence on Innovation Management. Innovation Management has a direct and positive

influence on PEA's Queuing Performance Management. This fact is recognized by a hypothesis significance of $p \leq 0.01$, respectively.

Transformational Leadership also has a direct and positive influence on PEA's Queuing Management Performance as well as a positive influence through the intermediate variable of Innovation Management. This fact is recognized by a hypothesis significance of $p \leq 0.05$, respectively.

These are consistent with the results of quantitative research. The findings from this study showed that Transformational Leadership affects PEA's Queuing Management Performance and it is necessary to rely on leaders to focus on innovation in order to contribute to the management of change in organizations.

Keywords: queuing management performance / competency / organizational management / innovation management / Transformational Leadership

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแคววคอบของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค” ฉบับนี้สำเร็จเสร็จลงได้ด้วยความปรารถนาดีแรงกาย กำลังใจจากกัลยาณมิตรทั้งหลายอย่างมากมาย และผู้วิจัยยังได้รับการอนุเคราะห์คำชี้แนะคำปรึกษา ในองค์ความรู้ต่างๆ ประกอบการวิจัย ทั้งยังได้รับการสนับสนุนเติมกำลังจนทำให้งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.วรรณ โณ พองสุวรรณ ท่านอาจารย์ที่ปรึกษา และ ผศ.ดร. จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร ท่านอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ประสิทธิประสาทองค์ความรู้ด้านงานวิจัย ทั้งเนื้อหา กรอบแนวความคิดและทฤษฎี การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ระเบียบงานวิจัย และการลงตีพิมพ์วารสารในต่างประเทศ ทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินงานวิจัยออกมาได้แล้วเสร็จสมบูรณ์ รวมถึงท่านประธานฯ และคณะกรรมการสอบป้องกันคุษฎีนิพนธ์ อันได้แก่ ผศ.ดร. อรุสา บัวตะมะ ดร.วินัย ปัญจจรงค์คีดี และ ดร.สุนันทา เสดียรมาศ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะรูปแบบแนวทางการแก้ไข และการปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ทั้งวิธีการจัดการอันส่งผลให้งานวิจัยฉบับนี้มีคุณภาพ มีความสมบูรณ์ และเป็นแนวทางเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนา การบริหารและจัดการภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยสืบต่อไป

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาเมตตาให้คำแนะนำ ข้อบกพร่องต่างๆ และขอควรปรับปรุงแก้ไข ของเครื่องมือในการวิจัย รวมถึงท่านผู้บริหารสถานประกอบการทุกท่าน สำหรับข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่องานวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณและแสดงความซาบซึ้งใจ แก่กัลยาณมิตร ว่าที่ร้อยตรี ดร.เอกชัย ไชยดา ดร.ลัดดา ปินตา และ สุทธิษา แจ่มจันทร์ ผู้สนับสนุน ช่วยเหลือ เกื้อกูล ตลอดการดำเนินการงานวิจัย และรวบรวมจัดพิมพ์คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณภรรยาและสมาชิกครอบครัวอันอบอุ่น ซึ่งเป็นกำลังแรงใจแห่งชีวิต ผู้คอยผลักดัน เกื้อหนุนมาโดยตลอด

สำหรับคุณงามความดี และประโยชน์อันใดที่เกิดจากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ข้าพเจ้าขอมอบให้กับบิดา-มารดา บุพการีอันเป็นที่รักยิ่ง ตลอดจนท่านคณาจารย์ทั้งหลาย ซึ่งได้ประสิทธิประสาทจริยธรรม จรรยา ปัญญาความรู้ และประสบการณ์ชีวิตอันทรงคุณค่าแก่ข้าพเจ้าตลอดมา

สุรพงษ์ สิริพงศ์ดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	IX
สารบัญภาพ.....	XII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	6
1.3 วัตถุประสงค์ของกาวิจัย.....	6
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	6
1.4.1 ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	6
1.4.2 ด้านขอบเขตเนื้อหา	7
1.4.3 ระยะเวลาในการวิจัย.....	7
1.4.4 ด้านขอบเขตสถานที่.....	7
1.5 ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิจัย.....	7
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	7
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ	8
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	12
2.1 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอย	12

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	22
2.3 แนวคิดและทฤษฎีสมรรถนะ.....	31
2.4 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการองค์กร	41
2.5 แนวคิดและทฤษฎีนวัตกรรมจัดการ	54
2.6 ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา	71
2.7 กรอบแนวความคิดในการวิจัย	78
2.8 สมมติฐานในการวิจัย	78
2.9 สรุปการทบทวนวรรณกรรม	79
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	80
3.1 แนวทางในการวิจัย	80
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	82
3.2.1 ประชากรเป้าหมาย.....	82
3.2.2 กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	82
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	83
3.3.1 แบบสอบถาม.....	83
3.3.2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	84
3.4 มาตรฐานตัวแปรที่ศึกษา.....	85
3.4.1 รายการข้อคำถามของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	85
3.4.2 การตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานวัด.....	88
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	90
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ.....	90
3.6.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	95

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
4.1 ผลความเชื่อมั่นและความเที่ยงของข้อมูล.....	96
4.2 ผลของข้อมูลเชิงพรรณนา.....	103
4.3 การวิเคราะห์และผลจากการศึกษา.....	104
4.4 ผลการทดสอบโมเดลสมการ โครงสร้าง.....	114
4.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	116
4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	119
4.7 สรุป.....	146
บทที่ 5 การวิเคราะห์ อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	147
5.1 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามคำถามวิจัย.....	147
5.2 การนำผลวิจัยและ/หรือ โมเดลที่ได้ไปประยุกต์ใช้.....	149
5.3 ข้อค้นพบความสับสนใหม่ของผู้แปร.....	150
5.4 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามงานวิจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝง.....	150
5.5 ข้อจำกัดของการวิจัย.....	153
5.6 ข้อเสนอแนะ.....	154
บรรณานุกรม.....	159
ภาคผนวก.....	170
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	171
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	178
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างจากโปรแกรม PLS Graph.....	180
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	199
ภาคผนวก จ ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบแบบสัมภาษณ์.....	201
ภาคผนวก ฉ ประวัติผู้เขียน.....	203

VIII

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ความหมายของ ระบบแถวคอย.....	13
2.2 ความหมายของ ภาวะผู้นำ.....	24
2.3 ความหมายของ สมรรถนะ.....	33
2.4 ความหมายของ การจัดการองค์กร.....	43
2.5 ความหมายของ นวัตกรรมจัดการ.....	57
2.6 ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา.....	71
3.1 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	85
3.2 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปรสมรรถนะ.....	85
3.3 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปรการจัดการองค์กร.....	86
3.4 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปร นวัตกรรมจัดการ.....	86
3.5 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปรประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย	86
3.6 จำนวนข้อคำถามในแต่ละตัวแปรที่ศึกษา.....	87
4.1 ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย.....	97
4.2 ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรนวัตกรรมจัดการ.....	98
4.3 ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	100
4.4 ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสมรรถภาพในการบริหาร.....	101
4.5 ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรการจัดการองค์กร.....	102
4.6 คุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	103
4.7 ระดับของตัวแปรประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย.....	104

IX

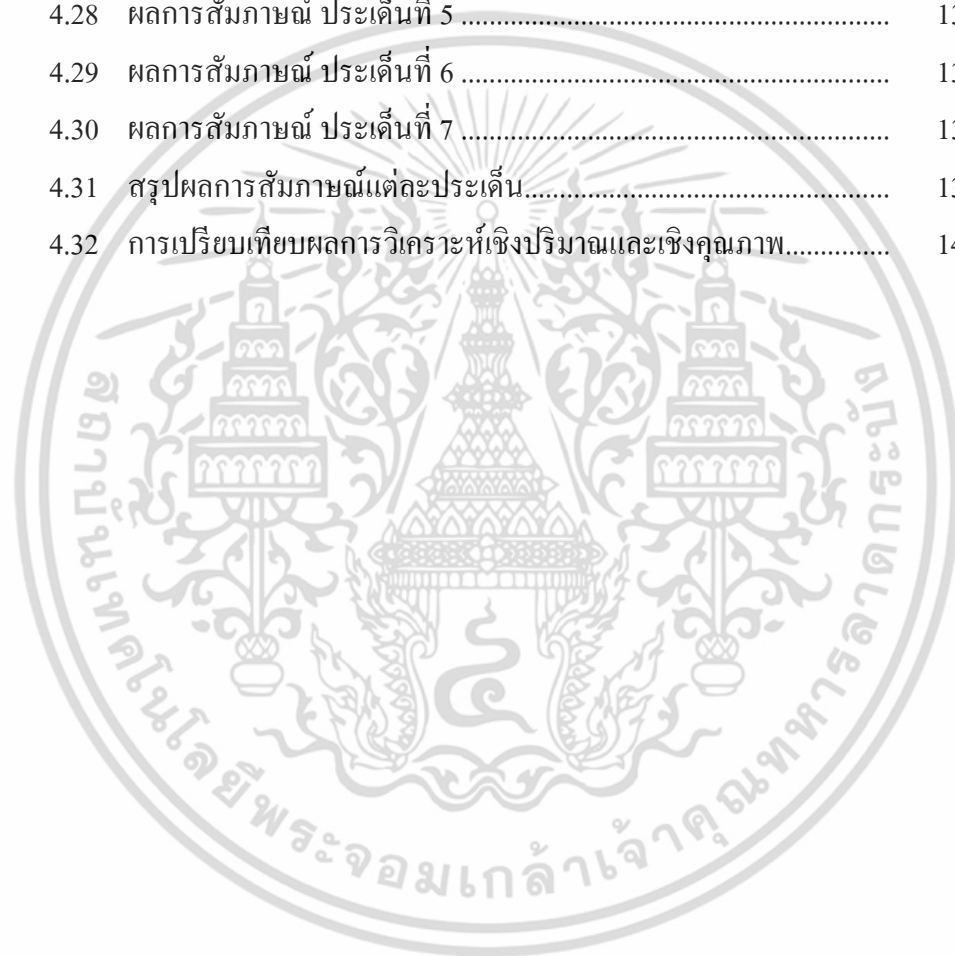
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.8 ระดับของตัวแปรนวัตกรรมการจัดการ ปัจจัยการจัดการความรู้.....	105
4.9 ระดับของตัวแปรนวัตกรรมการจัดการ ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์.....	105
4.10 ระดับของตัวแปรนวัตกรรมการจัดการ ปัจจัยนวัตกรรมทีมงาน.....	106
4.11 ระดับของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์.....	106
4.12 ระดับของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการกระตุ้นทาง ปัญญา.....	107
4.13 ระดับของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการคำนึงถึง ปัจเจกบุคคล.....	107
4.14 ระดับของตัวแปรสมรรถนะในการบริหาร ปัจจัยสมรรถนะหลัก.....	108
4.15 ระดับของตัวแปรสมรรถนะในการบริหาร ปัจจัยสมรรถนะตาม หน้าที่.....	108
4.16 ระดับของตัวแปรสมรรถนะในการบริหาร ปัจจัยสมรรถนะส่วน บุคคล.....	109
4.17 ระดับของตัวแปรการจัดการองค์กร ปัจจัยโครงสร้างองค์กร.....	109
4.18 ระดับของตัวแปรการจัดการองค์กร ปัจจัยการบริหารทรัพยากร มนุษย์.....	110
4.19 ระดับของตัวแปรการจัดการองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี.....	111
4.20 ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของมาตรวัดตัวแปรแฝงมาตร วัดแบบ Reflective.....	113
4.21 ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity).....	114
4.22 การหาค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม.....	116
4.23 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	116
4.24 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 1	123
4.25 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 2	126

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.26 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 3	128
4.27 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 4	131
4.28 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 5	133
4.29 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 6	134
4.30 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 7	136
4.31 สรุปผลการสัมภาษณ์แต่ละประเด็น.....	139
4.32 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ.....	142



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1	สถานะของระบบแถวคอย..... 21
2.2	องค์ประกอบของแถวคอย..... 21
2.3	ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของ เดวิด ซี. แมกเคลแลนค์ 36
2.4	สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ..... 37
2.5	ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ..... 38
2.6	ระบบในองค์กร..... 46
2.7	The Organization Systems Model..... 46
2.8	องค์ประกอบของการจัดการองค์กร..... 47
2.9	ส่วนประกอบของความคิดสร้างสรรค์..... 67
2.10	กรอบแนวคิดในการวิจัย 78
3.1	PLS path model..... 92
4.1	Final Model ผลการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างที่เหมาะสม..... 113
5.1	รูปแบบสมการ โครงสร้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ แถวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค..... 148

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสังคมยุคปัจจุบันองค์กรทุกแห่งมีความจำเป็นที่มีส่วนร่วมในระบบแถวคอย หรือ ระบบคิว (Queuing system) ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นระบบที่มีผู้รอรับบริการเป็นบุคคล เช่นแถวที่รอคอยในการซื้อสินค้า แถวรอหน้าธนาคาร การเข้าแถวคอยของคนที่ไปตรวจรักษาที่โรงพยาบาล หน้าที่ทำการไปรษณีย์ หรือแถวของรถยนต์ที่รอจ่ายเงินขึ้นทางด่วน หรือการเข้าแถวคอยอื่นๆ หรือแม้แต่ในวงการธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการผลิต ธุรกิจการให้บริการ หรือหน่วยงานภาครัฐ

โดยปัญหาแถวคอยจะเกิดขึ้นเมื่ออัตราการรอรับบริการเพิ่มสูงขึ้นกว่าอัตราการให้บริการ ระบบแถวคอย เป็นระบบที่มีความสำคัญมากๆ ระบบหนึ่งที่ได้มีการสร้างตัวแบบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลาย เพราะระบบแถวคอยนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริการต่างๆ ขององค์กร การจัดการระบบแถวคอย ตั้งแต่รูปแบบของแถวคอย จำนวนผู้ให้บริการ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งนำไปสู่ความสะดวกรวดเร็ว จะเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ และเป็นการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งต่อลูกค้า สำหรับองค์กร ผลตอบแทนที่ได้รับคือจำนวนลูกค้าที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น (นภคกุล ร่มโพธิ์, 2555) ซึ่งอาจสรุปได้ว่าระบบแถวคอยเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของอัตราการเข้ารับบริการ ซึ่งถ้าหน่วยธุรกิจใดๆ ไม่ต้องการให้เกิดแถวคอยขึ้นก็สามารถที่จะทำได้โดยการเพิ่มอัตราการให้บริการ ให้เพียงพอกับอัตราการเข้ารับบริการ แต่การทำเช่นนั้นย่อมจะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น และจะทำให้หน่วยให้บริการบางหน่วยว่างในช่วงบางเวลา นอกจากความไม่แน่นอนในเรื่องของอัตราการเข้ารับบริการแล้วยังมีปัจจัยอีกเรื่องที่สำคัญคืออัตราการให้บริการหรือความชำนาญของผู้ให้บริการด้วย ผู้ที่มีความชำนาญมากกว่าก็จะให้บริการที่เร็วกว่า แถวคอยที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจากองค์ประกอบหลายอย่างด้วยกัน เช่น อัตราการมารับบริการของผู้รับบริการหรือลูกค้า อัตราการให้บริการของผู้ให้บริการ และรูปแบบของแถวคอย เป็นต้น

ในการบริหารจัดการของผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับระบบแถวคอยนั้น การจัดการรูปแบบของระบบแถวคอย เกณฑ์การให้บริการ และจำนวนผู้ให้บริการ เป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงโดยเฉพาะอย่างยิ่ง จำนวนผู้ให้บริการ เพราะเมื่อลูกค้ามาถึงสถานบริการแต่ยังไม่ได้รับการบริการในทันที กล่าวคือต้องมีการรอคอย หรือการที่ลูกค้าต้องรอคอยการรับบริการเป็นเวลานาน ซึ่งสาเหตุหนึ่งอาจมาจากจำนวนผู้ให้บริการมีจำนวนน้อยเกินไป และอาจมีผลให้ลูกค้าบางคนเปลี่ยนใจออกจากการรอรับบริการ หรือมีลูกค้าที่มาใช้บริการ แต่เห็นว่ามีการรออยู่ในแถวคอยเป็นจำนวนมากจึงไม่เข้ารับบริการ สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความเสียหายทางด้านเศรษฐกิจเสียลูกค้า ในทำนองกลับกัน ถ้าจำนวนผู้ให้บริการมีมาก ในส่วนของลูกค้าอาจมีความสะดวกรวดเร็วไม่

ต้องรอคอยนาน แต่ทางด้านผู้ประกอบการให้บริการจะต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก อีกทั้งเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มี

ดังนั้นประสิทธิภาพการจัดการแถวการรอคอยเพื่อลดระยะเวลาในการรอคอยลงนั้น อาจไม่ใช่สิ่งที่ซับซ้อนและทำได้ง่าย โดยเพียงแค่เพิ่มกำลังการผลิตหรือการให้บริการขึ้น เช่น การเพิ่มจำนวนคนให้บริการ การเพิ่มเครื่องจักร หรือการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้บริการให้เร็วขึ้น ก็จะสามารถทำให้แถวการรอคอยนั้นลดลงได้ทันที แต่ความยากเกิดขึ้นเนื่องจากในขณะที่แถวการรอคอยมีจำนวนน้อยลง ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจลูกค้าที่เพิ่มขึ้นนั้น จำนวนคนหรือเครื่องจักรที่เพิ่มขึ้นก็จะทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

ระบบแถวคอยทุกประเภทจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนคือ 1) ลูกค้า (Customer) หรือผู้เข้ารับบริการ ซึ่งต้องการเข้ารับบริการ อาจจะเป็นคน เช่นคนที่เข้าแถวรอซื้อตัวชมภาพยนตร์ หรือเป็นวัตถุ เช่น เครื่องบินที่รอขึ้นบิน สินค้าที่วิ่งเข้าสายการผลิต เป็นต้น 2) ผู้ให้บริการ (Server) อาจจะเป็นคนหรือเป็นวัตถุก็ได้ เช่นเจ้าหน้าที่ประจำช่องให้บริการในธนาคาร เครื่องจักรในสายการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น 3) แถวคอย (Waiting Line or Queue) เป็นกลุ่มของลูกค้าที่อยู่ระหว่างการรอคอยเข้ารับบริการ (วิภาวรรณ สิงห์พริ้ง, 2545 อ้างถึงใน อภิวิชญ์ เจษฎาพรพันธุ์ และ สมจิตร อาจอินทร์, 2552)

ซึ่งหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการแถวคอยที่ดี สามารถวางแผนการให้บริการ ทำให้สามารถจัดการ กับทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด และที่สำคัญสามารถลดระยะเวลาการรอคอยของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี (Araujo, Araujo and Adissi, 2004 อ้างถึงใน Marco A. C. B., 2009)

และ นกคณ ร่มโพธิ์ (2555) กล่าวว่า สิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อแถวการรอคอยว่าจะยาวหรือสั้น จะรอนานหรือไม่นานนั้น จะขึ้นอยู่กับตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ อัตราการเข้ามาสู่ระบบ (Arrival Rate) เวลาในการให้บริการ (Service Time) และจำนวนผู้ให้บริการ (Server) โดยหากอัตราการเข้ามาสู่ระบบต่ำ เวลาในการให้บริการเร็ว และมีจำนวนผู้ให้บริการมาก แถวการรอคอยย่อมที่จะสั้นหรือเวลาในการรอคอยก็ย่อมที่จะไม่นาน ในทางกลับกันหากอัตราการเข้ามาสู่ระบบมีมาก เวลาในการให้บริการนาน และจำนวนผู้ให้บริการน้อยแล้ว แถวการรอคอยย่อมที่จะยาวหรือเวลาที่ให้บริการก็ย่อมที่จะนานตามไปด้วย

ดังนั้นวิธีการจัดการแถวการรอคอยเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำที่สุดในการดำเนินธุรกิจนั้น ผู้บริหารก็สามารถจัดการได้โดยใช้กลยุทธ์ใน 3 รูปแบบที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรทั้ง 3 ตัวคือ

1) การจัดการเรื่องอัตราการเข้ามาสู่ระบบ ในกรณีที่แถวการรอคอยมีจำนวนมากในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง อันจะนำมาซึ่งความไม่พึงพอใจของลูกค้า วิธีทางหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้คือการ “เกลี้ย” ความต้องการในช่วงเวลานั้นไปยังช่วงเวลาอื่นๆ ยกตัวอย่างเช่น ในร้านอาหารแห่งหนึ่ง อาจจะมีผู้ต้องการเข้ามารับประทานอาหารในร้านเป็นจำนวนมากในช่วงเวลาพักเที่ยง ซึ่งจะทำให้เกิดแถวการรอคอยเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นผู้จัดการร้านอาจจะออกการส่งเสริมการขายโดยอาจจะทำการลดราคาเป็นพิเศษให้กับผู้รับประทานอาหารในช่วงที่ไม่ได้เป็นที่นิยมนัก (ที่มักจะเรียกว่า Happy Hour) เช่นเวลาบ่าย 2 โมง ซึ่งจะเป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การทำให้ความต้องการในช่วงเวลาที่เป็นที่นิยมเช่นเวลาเที่ยงลดลง และทำให้แถวการรอคอยไม่มีจำนวนมากจนเกินไป เป็นต้น

2) การจัดการเรื่องเวลาในการให้บริการ การจัดการในเรื่องนี้อาจจะทำได้โดยการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน เช่น ในตัวอย่างข้างต้น ในเรื่องร้านอาหารนั้นผู้บริหารก็อาจจะฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะให้พ่อครัวสามารถทำอาหารได้เร็วขึ้น หรือให้พนักงานเสิร์ฟให้บริการได้เร็วขึ้น หรืออีกวิธีหนึ่งคือการกำหนดนโยบายเพื่อให้การให้บริการทำได้เร็วขึ้น ซึ่งในร้านอาหารประเภทบุฟเฟต์ในหลายแห่งก็ได้มีนโยบายการจำกัดเวลาในการรับประทานอาหาร เพื่อให้ผู้อื่นที่รอรับประทานอาหารเช้าใช้เวลาไม่นานนักในการรอ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มการรายได้ให้กับร้านอาหารและเป็นการลดความไม่พึงพอใจในการรอได้อีกทางหนึ่ง

3) การจัดการเรื่องจำนวนผู้ให้บริการ การจัดการในเรื่องนี้ทำได้โดยการเพิ่มจำนวนผู้ให้บริการ เช่น จากตัวอย่างของร้านอาหาร ผู้จัดการร้านก็สามารถเพิ่มจำนวนเตาในครัวและจำนวนพ่อครัว เพื่อให้สามารถทำอาหารหลายชนิดได้พร้อมๆ กัน รวมทั้งการเพิ่มจำนวนโต๊ะหรือจำนวนพนักงานเสิร์ฟเพื่อให้สามารถรองรับคนที่เข้ามารับประทานอาหารเช้าได้มากขึ้น เป็นต้น การจัดการแถวการรอคอยทั้ง 3 กลยุทธ์นี้เป็นการจัดการที่จะทำให้แถวการรอคอยที่เกิดขึ้นลดลงได้

อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นการจัดการโดยใช้กลยุทธ์ใดก็ย่อมที่จะเกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการวิเคราะห์ความคุ้มค่าดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อทำให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุดจากการจัดการแถวการรอคอยนี้

กระบวนการของการรอคอยต่างๆ ไป จะประกอบด้วยเหตุการณ์ของการมาถึง (Arrivals) ของผู้รับบริการ การเข้าแถวเพื่อรอรับบริการ การเข้ารับบริการและการจากไปกระบวนการจะเริ่มต้นจากการที่มีผู้รับบริการจากกลุ่มประชากรผู้มารับบริการ (Call Population) หรือที่เรียกว่า “ลูกค้า” เข้ามาในระบบแถวคอยเพื่อมารับบริการ ซึ่งถ้าหน่วยให้บริการ (Service mechanism) ว่าง ผู้ที่มารับบริการก็จะได้รับบริการทันทีจนเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงออกไปจากระบบแถวคอย แต่ถ้าส่วนบริการกำลังให้บริการลูกค้าคนอื่นอยู่ผู้รับบริการที่เข้ามาใหม่ก็ต้องเข้าแถวคอย (Queue) เพื่อรอรับบริการ พวกที่อยู่ในแถวคอยจะได้รับบริการตามระเบียบของการให้บริการแถวคอย (Queue discipline) เมื่อรับบริการเสร็จแล้วก็ออกจากระบบแถวคอย

ดังนั้น ในการศึกษาแถวคอยใดๆ จึงควรแยกส่วนประกอบของระบบนั้นให้ชัดเจนว่า ระบบนั้นคือระบบอะไร เช่น เป็นระบบแถวคอยของเครื่องรับจ่ายเงินสดอัตโนมัติ บั๊มน้ำมันที่จุดบริการเติมน้ำมัน หรือ บั๊มน้ำมันที่จุดบริการล้างอัดฉีด เป็นต้น จากนั้นก็ระบุว่าคุณค่าของระบบคือใครหรืออะไร หน่วยบริการคืออะไร เมื่อสามารถระบุส่วนประกอบต่างๆ ของระบบแถวคอยได้แล้วจำเป็นต้องรู้จักลักษณะพื้นฐานของระบบแถวคอยนั้น ๆ คือ ต้องการทราบลักษณะของระบบแถวคอย ลักษณะลูกค้า และลักษณะของหน่วยที่ให้บริการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และได้มีการนำทฤษฎีแถวคอยมาประยุกต์ใช้กับธนาคารกรุงเทพ ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารกสิกรไทย ธนาคารละ 8 สาขา เพื่อหาจำนวนหน่วยให้บริการที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งภายหลังจากการจำลองระบบและประเมินประสิทธิภาพจากค่าสถิติที่ได้พบว่า ธนาคารทุกแห่งสามารถจัดหน่วยให้บริการที่เหมาะสมแล้ว ยกเว้นธนาคารกสิกรไทยบางสาขาที่ค่อนข้างมีลูกค้าแออัด ทำให้ต้องใช้เวลาในแถวนาน และมีบางสาขาที่สามารถลดหน่วยบริการได้อีก เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ สาขาสยามสแควร์ โดยภายหลังจากปรับจำนวนหน่วยให้บริการแล้ว พบว่า ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจมากขึ้นจากเดิม(วิริยา ภัทรอาชาชัย, 2547) ส่วนการบริหารจัดการระบบแถวคอยจะประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สำหรับภาวะผู้นำองค์กรเป็นกุญแจสำคัญที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจและนำทรัพยากรในองค์กรไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด (Conger, 1999 อ้างใน Sarros J. C. & Cooper, B. K., 2011) รวมทั้งการบริหารระบบแถวคอยอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการจัดการที่เหมาะสม (ชัยณรงค์ จันสมพงษ์, 2549)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปโภค ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ได้รับการสถาปนาตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พุทธศักราช 2503 เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2503 มีภาระหน้าที่หลัก คือ การผลิต จัดให้ได้มา จัดส่งและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่ประชาชน ธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ ในเขตจำหน่าย 73 จังหวัด ทั่วประเทศ ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ ปัจจุบันการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคขยายบริการด้านกระแสไฟฟ้าได้จำนวน 67,446 หมู่บ้าน คิดเป็นร้อยละ 99 จากจำนวนหมู่บ้านทั้งหมด 68,162 หมู่บ้านเหลือเพียง หมู่บ้านเกิดใหม่จำนวน 716 หมู่บ้าน ซึ่งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะเร่งดำเนินการขยายเขตต่อไป

เป้าหมายในการดำเนินงาน ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คือ 1) ปรับปรุงการจัดหาและการบริการพลังงานไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพปลอดภัย มีความมั่นคงสม่ำเสมอ เชื่อถือได้ เพียงพอรวดเร็วทันแก่ความต้องการใช้พลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 2) พัฒนาการกิจการด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้เลี้ยงตนเองได้ มีกำไรพอสมควร ตลอดจนมีเงินทุนเพียงพอแก่การขยายงาน 3) พัฒนาการบริหารองค์กร การบริหารงานบุคคลและการจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ขอบเขตพื้นที่รับผิดชอบ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแบ่งพื้นที่ความรับผิดชอบเป็น 4 ภาค 12 เขต โดยภารกิจการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมุ่งเน้นและมีเป้าหมายสูงสุดคือการให้บริการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าอย่างมีคุณภาพและเพียงพอกับความต้องการของประชาชน ธุรกิจ และอุตสาหกรรม

ซึ่งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้มีการดำเนินการดังนี้ เพิ่มประสิทธิภาพการบริการ โดยเน้นให้ประชาชนได้รับความสะดวกและรวดเร็ว เช่น การเปิดบริการให้ผู้ใช้ไฟฟ้าในจังหวัดปทุมธานี ชำระค่าไฟฟ้าได้ที่จะรับจ่ายเงินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีสัญลักษณ์ Pay Point อาทิ เช่น ร้านวิลด์มีเดีย เอเอ็มพี เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เอ็ม บีเอ็มปตท. ห้างเซ็นทรัล ห้างเซฟเซ็นเตอร์ เป็นต้น การเปิดบริการช่วงพักกลางวันทั่วประเทศ ผู้ขอใช้ไฟฟ้าสามารถติดต่อขอรับการบริการจากสำนักงานการไฟฟ้าทั่วประเทศ ได้ตั้งแต่เวลา 08.30 – 16.30 น. โดยไม่มีช่วงพักกลางวัน การบริการติดตั้งมิเตอร์และจ่ายไฟ แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าที่อยู่ในพื้นที่ที่มีระบบจำหน่ายอยู่แล้วการบริการแก้ไขกระแสไฟฟ้าขัดข้องตลอด 24 ชั่วโมง มีหน่วยรับแก้ไขกระแสไฟฟ้าประจำอยู่ที่สำนักงานการไฟฟ้าใกล้บ้านท่าน การบริการเสริมหลังติดตั้งมิเตอร์และจ่ายไฟ เช่น การตรวจสอบและบำรุงรักษาอุปกรณ์ไฟฟ้าในโรงงาน เช่น หม้อแปลง รีเลย์ สวิตช์เกียร์ การให้เช่าเครื่องกำเนิดไฟฟ้า บริการฉนวนครอบสายไฟฟ้าและฉนวนครอบลวดด้วยแรงสูง บริการทำความสะอาดอุปกรณ์ไฟฟ้า บริการเปลี่ยนและติดตั้งอุปกรณ์ไฟฟ้าโดยไม่ดับไฟฟ้า การบริการเสริมพิเศษ จัดหน่วยเคลื่อนที่ในวันหยุดทำงานราชการหรือโอกาสพิเศษ เพื่อให้บริการรับคำร้องขอใช้ไฟ ให้คำปรึกษาแนะนำการใช้ไฟอย่างประหยัด ปลอดภัย เพิ่มความมั่นคงให้แก่ระบบไฟฟ้า เพื่อให้ผู้ใช้ไฟฟ้าได้ใช้ใช้ไฟฟ้าที่มีคุณภาพ ตลอดจนมีกระแสไฟฟ้าจ่ายให้ผู้ใช้ไฟฟ้าได้อย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องและเพียงพอ ได้มีการดำเนินการดังนี้ สร้างสถานีไฟฟ้าเพิ่ม เพื่อลดปัญหาแรงดันไฟฟ้าตก ไฟกระพริบและไฟฟ้าดับ ปรับปรุงเสริมระบบจำหน่ายและอุปกรณ์ไฟฟ้า ให้มีความมั่นคงยิ่งขึ้น วางแผนจัดทำโครงการติดตั้งศูนย์สั่งการจ่ายไฟด้วยระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อลดระยะเวลากระแสไฟฟ้าขัดข้อง การให้บริการข้อมูลข่าวสารได้จัดทำศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารบริการประชาชนที่สำนักงานกลางกรุงเทพฯ และในปี 2543 – 2544 จะขยายศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารนี้ไปยังสำนักงานการไฟฟ้าเขต 12 แห่ง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัด และอำเภอทั่วประเทศ (รายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมประจำปี, 2553)

ปัญหาอันเนื่องมาจากปริมาณการให้บริการในการรองรับลูกค้าผู้ใช้บริการทั้งหมดดังที่กล่าวมาของ กฟภ. คือประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในบริการของลูกค้า จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาตัวแบบแถวคอย ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอย ซึ่งหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการแถวคอยที่ดี สามารถวางแผนการให้บริการ ทำให้สามารถจัดการกับทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด และที่สำคัญสามารถลดระยะเวลาการรอคอยของผู้ลูกค้าหรือผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี (Araujo, Araujo and Adissi, 2004 อ้างถึงใน Marco, A. C. B., 2009) โดยภาวะผู้นำองค์กรเป็นกุญแจสำคัญที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจต่อการนำทรัพยากรในองค์กรไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุดรวมถึงสมรรถนะของผู้ให้บริการ (Conger, 1999 อ้างถึงใน Sarros, J. C. & Cooper, B. K., 2011) อีกทั้งการบริหารระบบแถวคอยอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ระบบการทำงานขององค์กร โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการจัดการที่เหมาะสม (ชัยณรงค์ จันสมพงษ์, 2549) จากการทบทวนวรรณกรรมตัวแปรดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ทราบตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมุ่งเน้นที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะต้องรวดเร็ว ถูกต้องโดยเฉพาะการตอบสนองแบบให้บริการ หรือตอบสนองกับลูกค้าทันที สามารถใช้ทรัพยากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพในกระบวนการให้บริการ และให้องค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันต่อไป

1.2 คำถามในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีคำถามในการวิจัยดังนี้

1. ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของผู้ให้บริการ ระบบการจัดการองค์กรและนวัตกรรมจัดการ มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉกคอกของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคหรือไม่
2. ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของผู้ให้บริการ ระบบการจัดการองค์กรและนวัตกรรมจัดการส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉกคอกของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในระดับใด
3. รูปแบบสมการ โครงสร้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉกคอกของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นรูปแบบใด

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1.3.1 ศึกษาอิทธิพลปัจจัยความสัมพันธ์ของ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของผู้ให้บริการ ระบบการจัดการองค์กรและนวัตกรรมจัดการ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉกคอกของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- 1.3.2. ศึกษาอิทธิพลของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของผู้ให้บริการ ระบบการจัดการองค์กรและนวัตกรรมจัดการ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉกคอกของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- 1.3.3.ศึกษารูปแบบสมการ โครงสร้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉกคอกของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1. ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับผู้ช่วยหัวหน้าแผนกขึ้นไป ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 500 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารระดับผู้ช่วยหัวหน้าแผนกของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 344 คน (Lindeman, Merenda, & Gold, 1980) ใช้อัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์ที่จะประมาณค่าไม่น้อยกว่า 20 ต่อ 1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.4.2. ด้านขอบเขตเนื้อหา ประกอบไปด้วย แนวคิดประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉกคย แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดสมรรถนะ แนวคิดระบบการจัดการองค์กร แนวคิดนวัตกรรมการจัดการ

1.4.3. ระยะเวลาในการวิจัย ทำการศึกษาระหว่างเดือนตุลาคม 2555 – เดือนสิงหาคม 2557

1.4.4 ด้านขอบเขตสถานที่ ทำการศึกษาวิจัย ณ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

1.5 ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิจัย

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค(Provincial Electricity Authority) เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปโภค โดยมีภาระหน้าที่หลัก คือ การผลิต จัดให้ได้มา จัดส่งและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่ประชาชน ธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ ในเขตจำหน่าย 73 จังหวัด ทั่วประเทศ ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ ปัจจุบันการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคขยายบริการด้านกระแสไฟฟ้าได้จำนวน 67,446 หมู่บ้าน คิดเป็นร้อยละ 99 คุณค่าขององค์กร คือ

- 1) การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล คือสินค้าและบริการดี
- 2) การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ คือ การบริหารจัดการดี
- 3) การเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านการเงิน คือ ผลประกอบการดี
- 4) การเป็นองค์กรที่สังคมยอมรับ คือสังคมและสิ่งแวดล้อมดี

1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1.6.1 ผลที่ได้จากการวิจัยทำให้ทราบถึงตัวแบบสมการ โครงสร้าง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉกคยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

1.6.2 สามารถนำตัวแบบสมการ โครงสร้างปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะต้องรวดเร็ว และถูกต้อง โดยเฉพาะการตอบสนองแบบให้บริการ หรือตอบสนองกับลูกค้าทันที

1.6.3 ผลจากการวิจัยสามารถนำไปพัฒนาปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจัดการ และสามารถพัฒนาปรับปรุงองค์กรเพื่อให้สนองต่อความต้องการของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้

1.6.4 ทำให้สามารถพัฒนาสมรรถนะของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในด้านการให้บริการโดยตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ และส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการของผู้รับบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

1.6.5 สามารถใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีอยู่ในองค์กรในกระบวนการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.7.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค หมายถึง หน่วยงานรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปโภค โดยมีภารกิจหลักในการให้พลังงานไฟฟ้าที่มีคุณภาพแก่ประชาชน ธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ ทั่วประเทศในพื้นที่ 73 จังหวัด (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ)

1.7.2 หน่วยบริการ (Service Unit) หมายถึง จุดชำระค่าสินค้าและบริการ ประกอบด้วย 1) ชำระค่าไฟฟ้า 2) ขอมิเตอร์ไฟฟ้า 3) ขอย้ายมิเตอร์ไฟฟ้า 4) ขอมิเตอร์ไฟฟ้าชั่วคราว ในสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคทุกหน่วย ทุกเขต

1.7.3 ผู้ให้บริการ (Customer service) หมายถึง พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ทำหน้าที่ให้บริการที่ประจำอยู่ในแต่ละหน่วยบริการ

1.7.4 ผู้เข้ามารับบริการหรือลูกค้า (Customer) หมายถึง ผู้ที่เข้ามาเลือกซื้อสินค้าและชำระค่าสินค้าในสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคทุกหน่วย ทุกเขต

1.7.5 อัตราการเข้ามารับบริการ (Arrival Rate) หมายถึง จำนวนผู้ที่เข้ามารับบริการต่อ 1 หน่วยเวลา

1.7.5 อัตราการให้บริการ (Service Rate) หมายถึง จำนวนผู้รับบริการที่ผู้ให้บริการสามารถให้บริการได้ต่อ 1 หน่วยเวลา

1.7.6 แถวคอย (Waiting Line) หรือคิว (Queue) หมายถึง จำนวนผู้รับบริการที่อยู่ระหว่างรอชำระค่าสินค้าและบริการ ณ หน่วยให้บริการ ซึ่งเป็นแบบมาก่อนได้รับบริการก่อน

1.7.7 ระบบ (System) หมายถึง การดำเนินงานของพนักงานในหน่วยบริการสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคทุกหน่วย ทุกเขต ระหว่างที่ผู้รับบริการเข้ามาในแถวคอย เพื่อชำระค่าสินค้าและบริการจนกระทั่งชำระค่าสินค้าและบริการเสร็จสิ้นครบถ้วน

1.7.8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม พฤติกรรมของผู้บริหารองค์กรได้แสดงออก ประกอบด้วย 4 มิติได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.7.8.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี นำเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ประชาชนเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ติดต่องานหรือร่วมงาน มีทักษะและความสามารถในงาน การเชื่อมั่นในตนเอง และความแน่วแน่ในอุดมการณ์

1.7.8.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่ประพฤติตัวในการที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้อื่น ผู้นำจะมุ่งมั่นและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น และการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะสร้างและสื่อความต้องการที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.7.8.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่เป็นผู้กระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มีความสามารถในการจัดการปัญหาให้แก่ลูกค้ำได้ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ โดยการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา

1.7.8.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตามในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ลูกค้ำเป็นรายบุคคล สนใจในความกังวลและปัญหาของแต่ละบุคคล สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ำ ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพและการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

1.7.9 สมรรถนะ(Competency) หมายถึง เป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know-how) และเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไข สถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง เป็นความรู้ของบุคคล การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทักษะพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล การพัฒนาทักษะตนเองอย่างต่อเนื่อง คุณลักษณะของบุคคล ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1.7.9.1 สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น

1.7.9.2 สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

1.7.9.3 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) ได้แก่ บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เป็นความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

1.7.10 การจัดการองค์กร (Organization Management) หมายถึง ระบบการบริหารจัดการองค์กรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำเป็นต้องมีกระบวนการนำเข้าสู่ระบบ กระบวนการในการในการจัดให้บริการ และกระบวนการจัดการผู้ให้บริการ โดยประกอบไปด้วย

17.10.1 การจัดโครงสร้างองค์กร ต้องมีความเหมาะสมจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การแบ่งงานกันทำมีความชัดเจน ทำให้องค์กรประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ทำให้โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่

เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีทั้งภายในองค์กรเองและระหว่างองค์กร

1.7.10.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการดูแลพนักงานในองค์กร การแบ่งงานให้กับผู้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน ทราบถึงขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของตนเองที่ปฏิบัติอยู่ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนเองกับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กรทำให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

1.7.10.3 สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร ได้แก่ ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ระบบจัดการเรื่องอัตรา การเข้าสู่ระบบของผู้ใช้บริการ ระบบการจัดการเรื่องเวลาในการให้บริการ และระบบการจัดการเรื่องจำนวนผู้ให้บริการ

1.7.11 นวัตกรรมจัดการ (Management Innovation) หมายถึง เครื่องมือที่สำคัญกับผู้ประกอบการในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยที่นวัตกรรมจัดการ ประกอบไปด้วย

1.7.11.1 การจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ พนักงานและผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่ชัดเจน มั่นคง มีการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ มีการพัฒนาทักษะพื้นฐานของพนักงาน และใช้ระบบเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ ใช้ความร่วมมือกันของพนักงาน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การเรียนรู้บนฐานของกลยุทธ์ทางเทคโนโลยี ภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กร ผู้ใช้เทคโนโลยีการผลิตและกระบวนการสร้างสรรค์

1.7.11.2 นวัตกรรมทีมงาน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย ต่อสมาชิกในทีมงานทุกคน การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อสร้างแรงจูงใจ มุ่งความสำคัญไปทำงาน การร่วมกันทำงานให้ดีและให้ความสำคัญไปที่คุณภาพของผลการดำเนินงาน มุ่งไปสู่ การบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์และกระบวนการทำงาน และการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจและเพิ่มสมรรถนะของพนักงานและก่อให้เกิดความเป็นเลิศในองค์กรและ

1.7.11.3 ความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในการทำงานของพนักงานนำไปสู่ การคิดที่แตกต่าง ทักษะและความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน การนำเอาความคิดใหม่ๆ ไปใช้ ประโยชน์ เพื่อเกิดธุรกิจใหม่และโปรแกรมใหม่ๆ ในการที่จะส่งมอบสินค้าและบริการแก่ลูกค้า การร่วมกันอภิปรายในโครงสร้างของความคิดสร้างสรรค์ และโดยสามารถจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

1.7.12 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Effective Queuing management) หมายถึง ประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอย ได้ว่า การวางแผนการให้บริการที่ดีส่งผลต่อการประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอย การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดสามารถลดเอกสารที่เป็นเอกสารที่ส่งวนเวียนสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระยะเวลาการรอคอยของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี การมาของลูกค้า ระยะเวลาการให้บริการ สถานีบริการ เกณฑ์การให้บริการ จำนวนลูกค้าที่มีได้ในระบบแถวคอย ประชากรหรือแหล่งลูกค้า ลักษณะของลูกค้า รูปแบบการให้บริการ และนวัตกรรมการจัดการ ส่งผลต่อการประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอย

1.7.12.1 จำนวนสถานีบริการ (Number of stations) หมายถึง จำนวนของผู้ให้บริการหน้าเคาน์เตอร์ที่ลูกค้า ประชาชนมาติดต่อในการใช้บริการ

1.7.12.2 จำนวนของลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Number of customers receiving service) หมายถึง ลูกค้า ประชาชนมาติดต่อในการใช้บริการ ณ สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโดยเฉลี่ยเป็นรายเดือน

1.7.12.3 อัตราเข้ามารับบริการโดยเฉลี่ย (Mean Arrival Rate) หมายถึง จำนวนผู้รับบริการเข้ามาโดยเฉลี่ยต่อหนึ่งหน่วยเวลา หรืออธิบายด้วย ระยะห่างระหว่างการเข้ามาโดยเฉลี่ย (Mean Arrival Time)

1.7.13 ประเภทการให้บริการแถวคอย (Type the queuing) หมายถึง การเคลื่อนที่ของลูกค้าในแถวคอยจะมีระเบียบการให้บริการ ได้หลายลักษณะเรียกว่า Queue Discipline ดังนี้ First Come, First Served (FCFS) ลูกค้าที่เข้ามาในแถวคอยก่อน จะได้รับการบริการก่อน นั่นคือบริการเรียงลำดับตามเวลาที่เข้ารับบริการ Last Come, First Served (LCFS) ลูกค้าที่เข้ามาในแถวคอยคนล่าสุด จะได้รับการบริการก่อน เช่น ใบเสร็จรับเงินที่วางไว้บนสุดจะถูกหยิบก่อน (ซึ่งเข้ามาในแถวคอยหลังสุด) Priority Served (PS) มีระบบการคัดเลือกผู้ที่จะได้สิทธิ์เข้ารับบริการก่อน เป็นการจัดลูกค้าตามความสำคัญหรือจัดงานตามความเร่งด่วน ผู้ที่มีอาการหนักกว่าจะได้รับการดูแลก่อน และ Random Served (RS) เป็นการให้บริการแบบสุ่ม เช่น การขึ้นรถโดยสารประจำทาง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษ และได้ทำการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว เพื่อกำหนดและสร้างเป็นกรอบแนวคิดของ ผู้วิจัย โดยแบ่งการทบทวนวรรณกรรมออกเป็น 7 ส่วน คือ 1) แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิภาพการบริหาร จัดการแถวคอย 2) แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำองค์กร 3) แนวคิดและทฤษฎีทักษะสมรรถนะ 4) แนวคิด และทฤษฎีระบบการจัดการองค์กร 5) แนวคิดและทฤษฎีนวัตกรรมจัดการ 6) ความสัมพันธ์ของตัวแปร ที่ศึกษา 7) สรุปการทบทวนวรรณกรรม

2.1 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอย (Effective Queuing Management)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปโภค ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ได้รับการสถาปนาตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พุทธศักราช 2503 เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2503 มี ภาระหน้าที่หลัก คือ การผลิต จัดจำหน่าย จัดส่งและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่ประชาชน ธุรกิจและ อุตสาหกรรมต่างๆ ในเขตจำหน่าย 73 จังหวัด ทั่วประเทศ ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และ สมุทรปราการ ปัญหาอันเนื่องมาจากปริมาณการให้บริการในการรองรับลูกค้าผู้ใช้บริการทั้งหมดดังที่กล่าว มาของ กฟภ. คือประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจใน บริการของลูกค้า

ในสังคมยุคปัจจุบันจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในระบบแถวคอย หรือ ระบบคิว (Queuing system) ใน ลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นระบบที่มีผู้รอรับบริการเป็นบุคคล เช่น แถวที่รอคอยในการซื้อสินค้า แถวรอหน้าธนาคาร การเข้าแถวคอยของคนที่ไปตรวจรักษาที่โรงพยาบาล หน้าที่ทำการไปรษณีย์ หรือแถว ของรถยนต์ที่รอจ่ายเงินขึ้นทางด่วน หรือการเข้าแถวคอยอื่นๆ หรือแม้แต่ในวงการธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจ การผลิต ธุรกิจการให้บริการ หรือหน่วยงานภาครัฐ โดยปัญหาแถวคอยจะเกิดขึ้นเมื่ออัตราการรอรับบริการ เพิ่มขึ้นสูงกว่าอัตราการให้บริการ ระบบแถวคอย เป็นระบบที่มีความสำคัญมากๆ ระบบหนึ่งที่ได้มีการสร้าง ตัวแบบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลาย เพราะระบบแถวคอยนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการให้บริการ ต่างๆ ขององค์กร การจัดการระบบแถวคอย ตั้งแต่รูปแบบของแถวคอย จำนวนผู้ให้บริการ และกฎเกณฑ์ ต่างๆ ซึ่งนำไปสู่ความสะดวกรวดเร็ว จะเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มารับบริการ และเป็น การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อลูกค้า สำหรับองค์กร ผลตอบแทนที่ได้รับคือจำนวน ลูกค้าที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น(นภดล ร่มโพธิ์, 2555) ซึ่งอาจสรุปได้ว่าระบบแถวคอยเกิดขึ้นจากความไม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แน่นอนของอัตราการเข้ารับบริการ ซึ่งถ้าหน่วยธุรกิจใดๆ ไม่ต้องการให้เกิดแถวคอยขึ้นก็สามารถที่จะทำได้ โดยการเพิ่มอัตราการให้บริการ ให้เพียงพอกับอัตราการเข้ารับบริการ แต่การทำเช่นนั้นย่อมจะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น และจะทำให้หน่วยให้บริการบางหน่วยว่างในช่วงบางเวลา นอกจากความไม่แน่นอนในเรื่องของอัตราการเข้ารับบริการแล้วยังมีปัจจัยอีกเรื่องที่สำคัญคืออัตราการให้บริการหรือความชำนาญของผู้ให้บริการด้วย ผู้ที่มีความชำนาญมากกว่าก็จะให้บริการที่เร็วกว่า สำหรับความหมายของระบบแถวคอยได้มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการได้รวบรวมแนวคิดและความหมายไว้อย่างน่าสนใจ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2.1 ความหมายของ ระบบแถวคอย

นักวิชาการ	ความหมาย
วิภาวรรณ สิงห์พริ้ง, 2545 อ้างถึงใน อภิวิชญ์ เจริญพรพันธุ์, สมจิตร อาจอินทร์, 2552	ระบบแถวคอยทุกประเภทจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนคือ 1) ลูกค้า (Customer) 2) ผู้ให้บริการ (Server) และ 3) แถวคอย (Waiting Line or Queue)
Araujo, Araujo and Adissi, 2004 อ้างถึงใน Marco A. C. B., 2009	หน่วยงานที่มีการบริหารจัดการแถวคอยที่ดีสามารถวางแผนการให้บริการ ทำให้สามารถจัดการกับทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด และสามารถลดระยะเวลาการรอคอยของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี
นภคธ ร่มโพธิ์, 2555	สิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อแถวการรอคอยว่าจะยาวหรือสั้น จะรอนานหรือไม่นานนั้น จะขึ้นอยู่กับตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่อัตราการเข้ามาสู่ระบบ (Arrival Rate) เวลาในการให้บริการ (Service Time) และจำนวนผู้ให้บริการ (Server)
อภิวิชญ์ เจริญพรพันธุ์ และ สมจิตร อาจอินทร์, 2552	ระบบจะมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลา โดยโครงสร้างทั่วไปของระบบแถวคอยจะประกอบด้วย ผู้ให้บริการหรือลูกค้า เมื่อลูกค้าเข้ารับบริการ ถ้าขณะนั้นผู้ให้บริการ (Servers) ซึ่งอาจเป็นคน เครื่องจักร หรืออื่นๆ ว่าง ลูกค้าจะเข้ารับบริการได้ทันทีไม่ต้องคอย แต่ถ้าหากผู้ให้บริการไม่ว่าง ลูกค้าจะต้องคอยจนกว่าผู้บริการว่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทฤษฎีแถวคอย

ทฤษฎีแถวคอย มีต้นกำเนิดมาจาก A.K. Erlang ซึ่งเป็นวิศวกรบริษัทเดินสายโทรศัพท์ชาวเดนมาร์ก ตั้งแต่ปี ค.ศ.1908 ซึ่งได้ศึกษาเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาความคับคั่งของกลุ่มสายโทรศัพท์ที่ให้บริการโดยบริษัท Copenhagen Telephone Company ที่เขาทำงานอยู่ เขาได้พัฒนาสูตรทางคณิตศาสตร์ เพื่อทำนายระยะเวลาการรอสายของกลุ่มสายเพื่อการจัดการที่เหมาะสม หลังจากนั้นก็ปรากฏว่าทฤษฎีแถวคอยได้ถูกนำมาใช้ในวงการต่างๆ มากมาย ตั้งแต่อุตสาหกรรมการผลิต จนถึงธุรกิจการขายและการให้บริการ เช่น ในร้านอาหาร โรงแรม ซูเปอร์มาร์เก็ต ปั๊มน้ำมัน เป็นต้น ระบบแถวคอย มีส่วนเกี่ยวข้องในชีวิตประจำวัน เช่น การซื้อตั๋วชมภาพยนตร์ รถยนต์ที่จอดรอการเปลี่ยนจังหวัด สัญญาณไฟจราจร เป็นต้น หรือแม้แต่ในวงการธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการผลิต ธุรกิจการให้บริการ หรือหน่วยงานภาครัฐ โดยปัญหาแถวคอยจะเกิดขึ้นเมื่ออัตราการรับบริการเพิ่มสูงขึ้นกว่าอัตราการใช้บริการ โดยระบบแถวคอยประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ ลูกค้าหรือผู้รับบริการ แถวคอย และหน่วยให้บริการหรือส่วนให้บริการ

กระบวนการของการรอคอยโดยทั่วไปจะประกอบด้วยองค์ประกอบและเหตุการณ์ที่สำคัญคือการมาถึง (Arrival) ของผู้รับบริการ การตั้งแถวคอย การเข้ารับบริการและการจากไป กระบวนการ จะเริ่มต้นจากมีผู้รับบริการจากกลุ่มประชากรผู้รับบริการ (Population) เข้ามาในระบบแถวคอยเพื่อรับบริการ ถ้าส่วนให้บริการ (Service Mechanism) วางผู้รับบริการก็จะได้รับบริการทันที จนเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงออกไปจากระบบแถวคอย แต่ถ้าส่วนบริการกำลังให้บริการผู้รับบริการอื่นอยู่ ผู้รับบริการที่เข้ามาใหม่จะต้องเข้าแถวคอย (Queue) เพื่อรอรับบริการ พวกที่อยู่ในแถวคอยจะได้รับบริการตามระเบียบการให้บริการแถวคอย (Queue Discipline) เมื่อรับบริการเสร็จแล้วจึงออกจากระบบแถวคอยคอย

การศึกษากระบวนการแถวคอยได้รับการนำมาใช้ในการวิเคราะห์ในระบบขององค์กรต่างๆ มากมาย ทั้งองค์กรที่มีลักษณะงานเป็นกระบวนการผลิต เช่น โรงงานอุตสาหกรรมและงานที่เป็นลักษณะงานบริการ เช่น โรงพยาบาล ธนาคาร ร้านอาหาร ซูเปอร์มาร์เก็ต โรงภาพยนตร์ การชำระค่าบริการต่างๆ เป็นต้น การวิเคราะห์ระบบแถวคอยเพื่อตรวจสอบการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ทำให้สามารถปรับปรุงการใช้ทรัพยากรในระบบ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยที่ไม่ทำให้ผู้ป่วยในแถวคอยต้องรอกอยนานขึ้น ซึ่งอาจนำไปสู่การปรับปรุงระบบการให้บริการเพื่อให้ผู้ป่วยใช้ระยะเวลารอคอยสั้นลง ส่งผลถึงความพึงพอใจในการรับบริการมากขึ้น การบริหารจัดการแถวคอยจำเป็นต้องวัดประสิทธิภาพของการให้บริการ (สถิตย์ เทศราช และ สมบัติ สินธุเชาวน์, 2553)

โดย Peterson และ Plowman (1953) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจว่า ในความหมายอย่างแคบ หมายถึงการลดต้นทุนในการผลิต และในความหมายอย่างกว้างขวางหมายถึงรวมถึงคุณภาพ (Quality) ของการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความสามารถ (Competence and capability) ในการผลิตการดำเนินงานด้านธุรกิจที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ดังนั้น แนวความคิดของคำว่า ประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจในที่นี้จะมียังองค์ประกอบ 5 อย่าง คือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) และวิธีการ (Method)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และ Miileto อ้างถึงใน ลือชัย เจริญทรัพย์ (2538) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษย์และ ได้รับกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย (Human Satisfaction and Benefit Produced) และ Poister อ้างถึงใน ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2529) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพใน 2 ลักษณะคือ 1) ประสิทธิภาพทางเทคโนโลยี (Technological Efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตหรือผลลัพธ์โดยใช้ความพยายามหรือค่าใช้จ่ายในอัตราต่ำสุด กล่าวอีกนัย หนึ่งประสิทธิภาพทางเทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิผลโดยจำกัดความพยายามด้านค่าใช้จ่าย 2) ประสิทธิภาพทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Efficiency) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายทั้งหมดกับผลประโยชน์ทั้งหมดของโครงการ

Millet อ้างถึงใน แสวง รัตนมงคลมาศ (2514) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพว่า (Efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวล มนุษย์ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย (Human satisfaction and benefit produced)

Simon อ้างถึงใน แสวง รัตนมงคลมาศ (2514) ให้ทัศนะเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพไว้คล้ายคลึงกัน คือ ถ้าพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงชุดให้ดูจาก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับ ผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมา เพราะฉะนั้น ตามทัศนะนี้ประสิทธิภาพนี้จึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหาร ราชการและองค์กรของรัฐก็ควรบอกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไป

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีนักวิชาการหลายๆ ท่านที่ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพไว้หลายๆ มุมมอง เช่น อุทัย หิรัญโต (2525) ประสิทธิภาพ เป็นการจัดการที่ได้รับผลกำไรหรือขาดทุน ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2535) การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูงสุดโดยที่ผลผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่าของทรัพยากรที่ใช้ไป และเป็นสิ่งที่บ่งบอกผลงานของคนงาน (ปฏิบัติงาน) ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งใช้เป็นเครื่องวัดว่ามีการใช้ทรัพยากรขององค์กรหรือหน่วยงานเหมาะสมเพียงไร ถึงแม้ว่า ประสิทธิภาพ ถือเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผล มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิผล การวัดประสิทธิภาพโดยทั่วไปจะวัดเป็นอัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยนำเข้าในการผลิตหรือค่าใช้จ่ายต่อหน่วย และมักเป็นเรื่องเศรษฐกิจ เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพแบบนี้ อาจคลาดเคลื่อนได้ เพราะไม่ได้คำนึงถึงด้านคุณภาพแต่คำนึงถึงปริมาณในรูปของกำไร หรือผลผลิตสูงสุดเพียงด้านเดียว ดังนั้น การวัดประสิทธิภาพจึงต้องวัดความแตกต่างด้าน คุณภาพของผลผลิตด้วย (จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, 2530) โดยที่ ประสิทธิภาพของกระบวนการ เป็นการวัดสมรรถนะในการใช้ทรัพยากรของกระบวนการว่าในการทำงานให้เสร็จขึ้นหนึ่ง ๆ ต้องใช้ทรัพยากรการผลิต ไปเท่าใด (Are we do it rightly) ใช้สำหรับแสดงความสามารถในการแปรรูป บางคนบอกว่า มันคือความสามารถเชิงทฤษฎี หรือความสามารถทางวิศวกรรม กล่าวคือ เป็นตัวแสดง “ความสามารถในการแปรรูปทรัพยากรที่ใช้ ไปเป็นผลผลิตปลายทาง” การมี Efficiency ที่สูง แสดงถึงกระบวนการมีการใช้ทรัพยากรในการผลิตงานหรือให้บริการอย่างคุ้มค่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในทางตรงกันข้าม การมี Efficiency ที่ต่ำ แสดงถึงกระบวนการมีการใช้ทรัพยากรในการผลิตงานหรือให้บริการไม่คุ้มค่า ซึ่งเกิดจากมี “ความสูญเสย(Wastes)” เกิดขึ้นอยู่ในกระบวนการ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) แบ่งเป็น 2 ประเภท

1) ประสิทธิภาพในมุมมองปัจจัยนำเข้า (Input efficiency)คำนวณในรูปของ สัดส่วน (Ratio) ระหว่าง Output และ Input เพื่อให้สะท้อนภาพของผลผลิตงานหรือให้บริการ ต่อหน่วย ทรัพยากรที่ใช้

2) ประสิทธิภาพในมุมมองผลลัพธ์ (Output efficiency) คำนวณในรูปของ อัตราส่วนหรือร้อยละ ของจำนวนหน่วยที่ผลิต/ให้บริการจริง ต่ออัตราการให้บริการมาตรฐานภายในช่วงเวลาหนึ่ง

ส่วน Becker และ Neuhauser อ้างถึงใน บทความ พรหมายน (2545) ได้เสนอตัวแบบจำลอง เกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of organization efficiency) โดยกล่าวว่าประสิทธิภาพของ องค์กรนอกจากจะพิจารณาถึง ทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร แล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (Open system) ยังมีปัจจัย ประกอบอีกสามารถสรุปได้ดังนี้

1) หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรนั้น มีความซ้ำซ้อนต่ำ (Low task environment complexity) หรือมีความแน่นอน (Certain) มีการกำหนดระเบียบ ปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่าง ละเอียดถี่ถ้วนแล้ว แน่ชัดว่าจะนำไปสู่ความมี ประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่า องค์กรที่มีสภาพแวดล้อม ในการทำงานยุ่งยาก และ ซับซ้อนสูง (High task environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertain)

2) การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

3) ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4) หากพิจารณาควบคู่กันไปจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่สามารถมองเห็นได้จะมีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมาก กว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

Becker และ Neuhauser ยังเชื่ออีกว่าการสามารถมองเห็นผลการทำงานของ องค์กรได้ (Visibility consequences) และมีความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลอง และเลือกระเบียบการปฏิบัติได้ซึ่งระเบียบการปฏิบัติและ ผลการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน Katz และ Kahn (1978) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ศึกษา องค์กรระบบเปิด (Open system) เช่นกัน ก็ได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเขากล่าวว่าประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับ ผลผลิต ที่ได้ จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อน จากความเป็นจริงขององค์กร หมายถึง การบรรลุ เป้าหมาย (Goal-attainment) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ความผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในองค์กรด้วย

ในการประเมินประสิทธิภาพการให้บริการแถวคอยนั้น จึงประกอบไปด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.1 จำนวนผู้ให้บริการ หรือสถานบริการ

ในการบริหารจัดการของผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับระบบแถวคอยนั้น การจัดรูปแบบของระบบแถวคอย เกณฑ์การให้บริการ และจำนวนผู้ให้บริการ เป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จำนวนผู้ให้บริการ เพราะเมื่อลูกค้ามาถึงสถานบริการแต่ยังไม่ได้รับบริการในทันที กล่าวคือต้องมีการรอคอย หรือการที่ลูกค้าต้องรอคอยการรับบริการเป็นเวลานาน ซึ่งสาเหตุหนึ่งอาจมาจากจำนวนผู้ให้บริการมีจำนวนน้อยเกินไป และอาจมีผลให้ลูกค้าบางคนเปลี่ยนใจออกจากการรอรับบริการ หรือมีลูกค้าที่มาใช้บริการแต่เห็นว่ามีคนรออยู่ในแถวคอยเป็นจำนวนมากจึงไม่เข้ารับบริการ สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความเสียหายทางด้านการสูญเสียลูกค้า ในทำนองกลับกัน ถ้าจำนวนผู้ให้บริการมีมาก ในส่วนของลูกค้าอาจมีความสะดวกรวดเร็วไม่ต้องรอคอยนาน แต่ทางด้านผู้ประกอบการให้บริการจะต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก อีกทั้งเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มี ดังนั้นประสิทธิภาพการจัดการแถวการรอคอยเพื่อลดระยะเวลาในการรอคอยลงนั้น อาจไม่ใช่สิ่งที่ซับซ้อนและทำได้ง่าย โดยเพียงแค่เพิ่มกำลังการผลิตหรือการให้บริการขึ้น เช่น การเพิ่มจำนวนคนให้บริการ การเพิ่มเครื่องจักร หรือการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้บริการให้เร็วขึ้น ก็จะสามารถทำให้แถวการรอคอยนั้นลดลงได้ทันที แต่ความยากเกิดขึ้นเนื่องจากในขณะที่แถวการรอคอยมีจำนวนน้อยลง ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจลูกค้าที่เพิ่มขึ้นนั้น จำนวนคนหรือเครื่องจักรที่เพิ่มขึ้นก็จะทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นตามไปด้วย และเพื่อการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการกับผู้รับบริการจากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดของระบบแถวคอย

Araujo, Araujo and Adissi, 2004 อ้างถึงใน Marco A. C. B. (2009) ได้กล่าวว่า การวางแผนการให้บริการที่ดี ทำให้สามารถจัดการ กับทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด และสามารถลดระยะเวลาการรอคอยของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี โดยปกติระบบแถวคอยทุกประเภทจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนคือ

1) ลูกค้า (Customer) หรือผู้เข้ารับบริการ ซึ่งต้องการเข้ารับบริการ อาจจะเป็นคน เช่นคนที่เข้าแถวรอซื้อตัวชมภาพยนตร์ หรือเป็นวัตถุ เช่น เครื่องบินที่รอขึ้นบิน สินค้าที่วิ่งเข้าสายการผลิต เป็นต้น

2) ผู้ให้บริการ (Server) อาจจะเป็นคน หรือเป็นวัตถุก็ได้ เช่นเจ้าหน้าที่ประจำช่องให้บริการในธนาคาร เครื่องจักรในสายการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น

3) แถวคอย (Waiting Line or Queue) เป็นกลุ่มของลูกค้าที่อยู่ระหว่างการรอคอยเข้าใช้บริการ วิกาวรรณ สิงห์พริ้ง (2545) และ จักรินทร์ สุขหมอก (2550) ได้กล่าวว่าในระบบแถวคอยโดยทั่วไปนั้น มีลักษณะหรือโครงสร้างของระบบที่สำคัญเหมือนๆ กัน คือ 1) ลูกค้าที่มาใช้บริการ 2) รูปแบบของแถวคอย และ 3) สถานบริการ แต่ในการพิจารณาถึงองค์ประกอบพื้นฐานของระบบแถวคอยนั้น นอกเหนือจากโครงสร้างโดยทั่วไปแล้ว อาจจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบอื่นที่มีผลกระทบต่อระบบการรอคอย ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) การมาของลูกค้า โดยปกติแล้วการมาของลูกค้ายิ่งเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน และเป็นการยากที่จะบอก ว่าลูกค้าจะมาถึงเวลาใด และมีจำนวนเท่าใด ดังนั้นการกล่าวถึงการมาของลูกค้ายิ่งจะเป็นแบบของการแจกแจงความน่าจะเป็นของจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในช่วงเวลาหนึ่ง หรือการแจกแจงความน่าจะเป็นของระยะเวลาระหว่างการมาของลูกค้ายิ่ง

2) ระยะเวลาการให้บริการ ระยะเวลาในการให้บริการกับลูกค้ายิ่งก็เป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนอีกเช่นกัน เพราะโดยทั่วไปนั้นลูกค้าแต่ละรายจะใช้เวลาในการรับบริการไม่เท่ากัน อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ในรูปแบบของการแจกแจงความน่าจะเป็นของระยะเวลาในการให้บริการ หรือการแจกแจงความน่าจะเป็นของจำนวนลูกค้าที่เสร็จจากการรับบริการในช่วงเวลาหนึ่ง

3) สถานีบริการ คำว่า “สถานีบริการ” โดยทั่วไปนั้นประกอบไปด้วยรูปแบบของแถวคอย และจำนวนผู้ให้บริการ ดังนั้นการจัดการทางด้านสถานีบริการจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะจะมีผลกระทบต่อ การรอคอยของลูกค้าโดยตรง การจัดรูปแบบของแถวคอยให้เหมาะสม อาจขึ้นอยู่กับ สถานที่ให้บริการ ประเภทของลูกค้า หรือสภาพแวดล้อมอื่นๆ ส่วนการกำหนดจำนวนผู้ให้บริการให้เหมาะสมอาจขึ้นอยู่กับ อัตราการมาของลูกค้ายิ่ง ระยะเวลาในการให้บริการลูกค้ายิ่ง หรือแม้กระทั่งรูปแบบของแถวคอย

4) เกณฑ์การให้บริการ ในระบบของแถวคอย จำเป็นต้องมีเกณฑ์ในการให้บริการกับลูกค้ายิ่ง ยกตัวอย่างเช่น “มาก่อนได้รับบริการก่อน” (First Come First Served) หรือ “มาทีหลังได้รับบริการก่อน” (Last Come First Served) หรือการให้บริการอย่างสุ่ม (Service in Random Order) หรือการให้บริการเป็นกรณีพิเศษกับลูกค้าที่มีสิทธิพิเศษ (Priority) เป็นต้น แต่ทั้งนี้การให้บริการด้วยเกณฑ์ใดนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม และองค์ประกอบอีกหลายๆ อย่างของระบบ

5) จำนวนลูกค้าที่มีได้ในระบบแถวคอย ในบางระบบของแถวคอย จำนวนลูกค้าที่มีได้ในระบบ อาจมีจำนวนจำกัด หรือไม่จำกัด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดของสถานที่ หรือข้อจำกัดทางด้านอื่นๆ

6) ประชากรหรือแหล่งลูกค้า นับเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นของระบบแถวคอย ซึ่งมีทั้งที่เป็นแบบมีจำนวนจำกัด และไม่จำกัด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละระบบแถวคอยว่าเป็นแบบใด

7) ลักษณะของลูกค้า หมายถึงลักษณะนิสัยของลูกค้าในการมารับบริการ เช่นลูกค้าที่ชอบมาเป็นกลุ่มหรือลูกค้าที่เมื่อมาถึงระบบแถวคอย และเห็นว่าแถวคอยยาวเกินไปจึงไม่เข้าแถวคอย (Balking) หรือลูกค้าอาจเข้าแถวคอยเป็นระยะเวลาหนึ่ง แล้วไม่อยากจะรอต่อไปจึงออกจากแถวคอย (Reneging) หรือลูกค้าเข้าแถวคอยแถวหนึ่ง แล้วเห็นว่าแถวคอยอีกแถวหนึ่งสั้นกว่า จึงเปลี่ยนแถวคอย (Jockeying) เป็นต้น

2.1.2 จำนวนของลูกค้าที่มาใช้บริการและรูปแบบของการให้บริการแถวคอย

จุดประสงค์ของการใช้ทฤษฎีแถวคอย เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพในการให้บริการ เพื่อลดเวลาที่ลูกค้าคอย (Waiting Time) ให้น้อยที่สุด รวมถึงเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการจัดการ โดยหากมองในด้านของ เศรษฐศาสตร์จะพบว่า เมื่อพิจารณาระบบแถวคอยใดๆ จะพบว่ามีต้นทุนเกิดขึ้น 2 ส่วนคือ ต้นทุนของ ลูกค้าในส่วนของค่าเสียโอกาสในการรอคอยอยู่ในแถว และต้นทุนของผู้ให้บริการในส่วนของค่าเสียโอกาสเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โอกาสในช่วงที่มีผู้ให้บริการว่างอยู่ ดังนั้นการวิเคราะห์ระบบแถวคอยก็เพื่อพยายามลดต้นทุนทั้งสองส่วนนี้ให้ต่ำที่สุด ระบบจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้สามารถหาระดับการให้บริการได้อย่างเหมาะสม และสามารถทำให้ต้นทุนที่เกิดขึ้น สมดุลกับความพึงพอใจของลูกค้า

ซึ่งรูปแบบการเข้ารับบริการของลูกค้า คือกระบวนการที่ลูกค้าเข้ามาในระบบเรียกว่า Arrival Process ซึ่งลักษณะการเข้ามาในระบบของลูกค้ามีหลายรูปแบบ โดยอาจเป็นแบบสุ่มไม่แน่นอน (Probabilistic) หรือเป็นแบบทราบล่วงหน้า (Deterministic) อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้ว จะพบว่า การเข้ามาใช้บริการของลูกค้า จะมีลักษณะการเข้ามาในระบบที่ไม่แน่นอน โดยที่สามารถทำนายได้เพียงความน่าจะเป็นที่จะมีการเข้ามาในระบบของลูกค้าภายในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ เท่านั้น รูปแบบการเข้ารับบริการของลูกค้าหรือผู้รับบริการอาจ แบ่งเป็น

1) ลักษณะการเข้ารับบริการเป็นไปอย่างไม่แน่นอน บางช่วงเวลาอาจมีลูกค้ามารับบริการมาก แต่บางเวลาอาจจะไม่มีลูกค้าเลย ดังนั้นจะให้การแจกแจงความน่าจะเป็นของจำนวนลูกค้าที่เข้ารับบริการส่วนมากจำนวนลูกค้าที่เข้ามาในระบบจะมีการแจกแจงความน่าจะเป็นแบบปัวซอง (Poisson) และช่วงห่างระหว่างการเข้ารับบริการจะมีการแจกแจงแบบ เอกซ์โพเนนเชียล (Exponential) ดังนั้นการเข้ามาใช้บริการจึงมักแสดงในรูปอัตราการเข้ารับบริการ ซึ่งเป็นจำนวนลูกค้าเฉลี่ยที่เข้ามาในระบบแถวคอยในช่วงเวลาหนึ่งๆ แต่ในบางระบบ อัตราการเข้ารับบริการจะเป็นไปอย่างแน่นอน คือช่วงห่างระหว่างการเข้ารับบริการจะคงที่

2) จำนวนลูกค้าที่เข้ามาในระบบแถวคอย ในบางครั้งจะเข้ามาในระบบครั้งละหน่วยหรือครั้งละคน เช่น การเข้ามาทำธุรกรรมในธนาคารครั้งละคน เป็นต้น

3) ขนาดของประชากรของผู้รับบริการ ในที่นี้ประชากรหมายถึงลูกค้า หรือสิ่งของที่จะเข้ารับบริการ โดยแบ่งขนาดของประชากรเป็น

รูปแบบการให้บริการ เวลาที่ใช้ในการบริการตั้งแต่เริ่มต้น จนเสร็จสิ้น หรือที่เรียกว่า Service Time นั้นจะมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับปริมาณงานที่ต้องทำ และความชำนาญของหน่วยให้บริการ เวลาที่ใช้บริการอาจจะเท่ากันหรือไม่ก็ได้สำหรับลูกค้าแต่ละหน่วย จำนวนหน่วยที่อยู่ในแถวคอยอาจจะมีอิทธิพลต่ออัตราการให้บริการได้ ในการทำงานบางประเภท เช่นเมื่อมีลูกค้ารอทำผมอยู่เป็นจำนวนมาก อาจทำให้ช่างทำผมรีบทำ จนคุณภาพออกมาไม่ดี โดยปกติลักษณะของการเคลื่อนที่ของลูกค้าในแถวคอยจะมีระเบียบการให้บริการได้หลายลักษณะเรียกว่า Queue Discipline ดังนี้

1) First Come, First Served (FCFS) ลูกค้าที่เข้ามาในแถวคอยก่อน จะได้รับการบริการก่อน นั่นคือบริการเรียงลำดับตามเวลาที่เข้ารับบริการ ถือเป็นลักษณะที่พบได้บ่อยที่สุด

2) Last Come, First Served (LCFS) ลูกค้าที่เข้ามาในแถวคอยคนล่าสุด จะได้รับการบริการก่อน เช่นงานที่วางเรียงกันเพื่อจะทำความสะอาด เราหยิบงานใบบนสุด (ซึ่งเข้ามาในแถวคอยหลังสุด)

3) Priority Served (PS) มีระบบการคัดเลือกผู้ที่จะได้สิทธิ์เข้ารับบริการก่อน เป็นการจัดลูกค้าตามความสำคัญหรือจัดงานตามความเร่งด่วน เช่นการบริการในห้องฉุกเฉินของโรงพยาบาล ผู้ที่มีอาการหนักกว่าจะได้รับบริการดูแลก่อน

4) Random Served (RS) เป็นการให้บริการแบบสุ่ม เช่นการขึ้นรถโดยสารประจำทาง

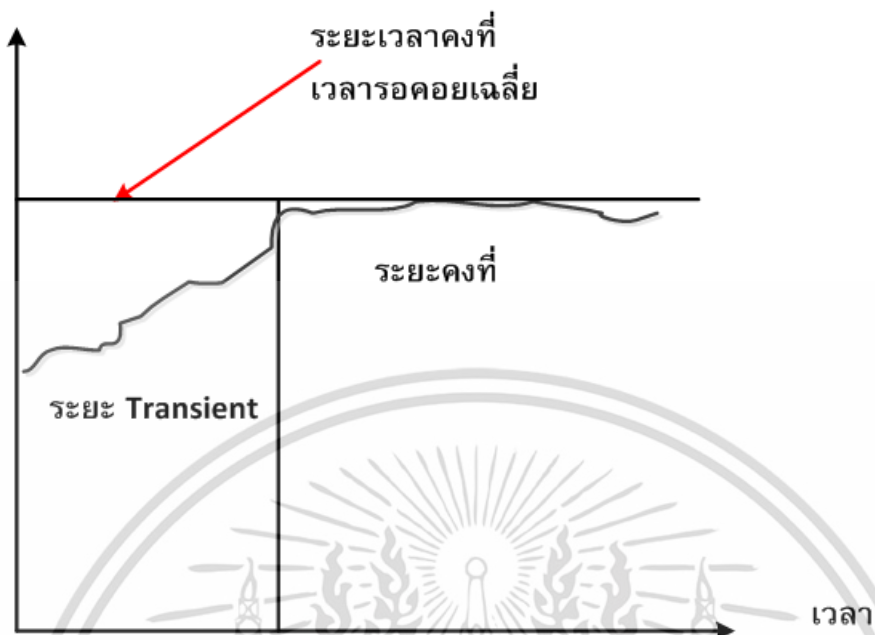
โดยทั่วไปรูปแบบการเข้ามาหรือกระบวนการเข้า (Input Process) ด้วยอัตราเข้ามารับบริการโดยเฉลี่ย (Mean Arrival Rate) ซึ่งหมายถึงจำนวนผู้รับบริการเข้ามาโดยเฉลี่ยต่อหนึ่งหน่วยเวลา หรืออธิบายด้วย ระยะห่างระหว่างการเข้ามาโดยเฉลี่ย (Mean Arrival Time) การเข้าระบบอาจมีลักษณะแน่นอนหรือเชิงกำหนด (Deterministic) หรือไม่แน่นอนเรียกว่าแบบสุ่ม อาจเรียกว่า แบบความน่าจะเป็น (Probabilistic) ในภาวะแน่นอน (Steady State) รูปแบบการเข้ามาอธิบายได้ด้วยอัตราการเข้า หรือระยะห่างระหว่างเข้าเป็นค่าคงที่แน่นอนค่าหนึ่ง เช่น มาห่างกันทุก ๆ 5 นาที สำหรับในสภาวะไม่แน่นอนค่าดังกล่าวจะเป็นค่าวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางหรือเป็นค่าคาดหมายหรือค่าเฉลี่ย และจะพิจารณาถึงรูปแบบการแจกแจงความน่าจะเป็นด้วย

มานพ วรภักดี อ้างถึงใน นิธิภัทร กมลสุข (2555) ได้นำทฤษฎีแถวคอยมาประยุกต์ใช้กับธนาคารกรุงเทพ ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารกสิกรไทย ธนาคารละ 8 สาขา เพื่อหาจำนวนหน่วยให้บริการที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งภายหลังจากการจำลองระบบและประเมินประสิทธิภาพจากค่าสถิติที่ได้พบว่า ธนาคารทุกแห่งสามารถจัดหน่วยให้บริการที่เหมาะสมแล้ว ยกเว้นธนาคารกสิกรไทยบางสาขาที่ค่อนข้างมีลูกค้าแออัด ทำให้ต้องใช้เวลานาน และมีส่วนสาขาที่สามารถลดหน่วยบริการได้อีก เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ สาขาสยามสแควร์ โดยภายหลังจากปรับจำนวนหน่วยให้บริการแล้ว พบว่าผู้ให้บริการมีความพึงพอใจมากขึ้นกว่าเดิม

วีรยา ภัทรอาชาชัย (2547) สภาวะของระบบแถวคอยมี 2 สภาวะ คือ สภาวะที่ 1 คือ สภาวะแบบทรานเซียนท์ (Transient condition) จะเป็นสภาวะของระบบแถวคอย ณ เวลาใดๆ ก่อนที่จะเข้าสู่สภาวะคงตัว ผลลัพธ์ของระบบแถวคอยในสภาวะทรานเซียนท์จะเป็นผลที่ขึ้นกับเวลาและเงื่อนไขเริ่มต้น (Initial condition) ของระบบ และสภาวะคงตัว หรือสภาวะคงที่ (Steady state) เมื่อระบบแถวคอยเริ่มดำเนินงานในระยะแรก จำนวนลูกค้าที่มารับบริการส่วนใหญ่ จะมีการเพิ่มขึ้น หรือลดลงตลอดเวลาในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นช่วงเวลานานมากพอ ที่พฤติกรรมต่างๆ เป็นอิสระจากเวลา ซึ่งเข้าสู่สภาพปกติจำนวนลูกค้ามารับบริการค่อนข้างลงตัว ก็คือเข้าสู่สภาวะคงตัวและจะคงอยู่ในสภาวะนี้เป็นเวลายาวนาน โดยปกติการวิเคราะห์ระบบแถวคอยจะวิเคราะห์ในสภาวะคงตัว

ดั่งภาพ 2.1

ระยะเวลารอคอย



ภาพ 2.1 : สภาวะของระบบแถวคอย
ที่มา : ศิริรักษ์ แย้มสุวรรณ (2551)



ภาพ 2.2: องค์ประกอบของแถวคอย
ที่มา : วิภาวรรณ สิงห์พรี้ง (2545)

จากการทบทวนมาตรฐานวัดประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอย ระบบแถวคอยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอย ประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้เข้ารับบริการ 2) ความพึงพอใจของผู้ให้บริการ (วิภาวรรณ สิงห์พรี้ง, 2545) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอย มาตรฐานวัดประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอย การวางแผนการให้บริการที่ดี ทำให้สามารถจัดการ กับทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด และสามารถลดระยะเวลาการรอคอยของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ได้เป็นอย่างดี โดยปกติระบบแถวคอยทุกประเภทจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนคือ 1) ลูกค้า (Customer) 2) ผู้ให้บริการ (Server) และ 3) แถวคอย (Waiting Line or Queue) เป็นกลุ่มของลูกค้าที่อยู่ระหว่างการรอคอยเข้าใช้บริการ ดังนั้นในระบบแถวคอยโดยทั่วไปนั้น มีลักษณะหรือโครงสร้างของระบบที่สำคัญเหมือนๆ กัน คือ 1) ลูกค้าที่มารับบริการ 2) รูปแบบของแถวคอย และ 3) สถานีบริการ

ส่วน สถิตย์ เทศราช และ สมบัติ สินธุเชาวน์ (2553) ได้ศึกษาระบบแถวคอย ของการให้บริการแผนกผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลตระการพิรุณ จังหวัดอุบลราชธานี โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจำลองแบบปัญหา ผู้ป่วยต้องผ่านขั้นตอนการให้บริการต่าง ๆ คือ การลงทะเบียนและทำบัตร การซักประวัติ การตรวจรักษาโดยแพทย์ การตรวจที่ห้อง Lab ห้อง X-ray และการรับยา เนื่องจากจำนวน ผู้ป่วยที่มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้โรงพยาบาลประสบปัญหาเกี่ยวกับการรอรับบริการของผู้ป่วยเป็นเวลาที่ยาวนาน มุ่งเน้นการจำลองแบบปัญหาของระบบแถวคอยเพื่อศึกษาลักษณะของแถวคอยและเสนอแนวทางในการลดระยะเวลาการรอคอยของผู้ป่วย ในการสร้างแบบจำลองสถานการณ์โดยใช้โปรแกรม Arena ทำการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลของระยะเวลาห่างระหว่างการเข้ามารับบริการของผู้ป่วย และเวลาการให้บริการที่ทุกหน่วยบริการ หลังจาก การทดสอบความถูกต้องของแบบจำลองสถานการณ์แล้ว ได้มีการจำลองสถานการณ์ของ 4 แนวทางการบริการที่นำเสนอ พบว่า ทางเลือกที่ดีที่สุด คือ แนวทางการ เปลี่ยนแปลงเวลาการปฏิบัติงานของแพทย์ตรวจรักษา จากเริ่ม 09.00 น. เป็น 08.30 ซึ่งสามารถช่วยลดระยะเวลาการรอรับบริการของผู้ป่วย โดยเฉลี่ยจาก 193.34 นาที เหลือ 174.85 นาที และลดค่าใช้จ่ายรวมของระบบได้ 403 บาท (ในช่วงเวลาที่ทำการศึกษา 5 ชั่วโมง)

โดยสรุปมาตรวัดประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอย ได้ว่า การวางแผนการให้บริการที่ดี ส่งผลต่อการประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอย การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดสามารถลดระยะเวลาการรอคอยของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี การมาของลูกค้า ระยะเวลาการให้บริการ สถานีบริการ เกณฑ์การให้บริการ จำนวนลูกค้าที่มีได้ในระบบแถวคอย ประชากรหรือแหล่งลูกค้า ลักษณะของลูกค้า รูปแบบการให้บริการ และนวัตกรรมจัดการ ส่งผลต่อการประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอย

2.2 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leadership Transformation)

ภาวะโลกในปัจจุบันอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง และนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลกจึงไม่พ้นที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงนี้ขึ้นได้ ผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองก่อให้เกิดปัญหาและวิกฤตการณ์ต่างๆ มากมาย เป็นที่น่าสนใจว่าในสถานการณ์เช่นนี้ หน่วยงานต่างๆ มากมาย จะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน สามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ด้านต่างๆ ที่เผชิญอยู่ได้ ด้วยต้องอาศัยความทุ่มเท การมีส่วนร่วมของพนักงานในหน่วยงาน ซึ่งผู้ที่เป็นตัวผลักดันให้พนักงานทำงานอย่างทุ่มเทและเต็มความสามารถ คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนำอย่างไรนอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์กร ซึ่งในองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาทักษะดังกล่าวภาวะผู้นำองค์กร เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรืออุดมการณ์ขององค์กร (Mitchell & Larson, 1987)

2.2.1 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำองค์กร เป็นศิลป์ของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามอุดมการณ์ของกลุ่ม (Koontz & Wehrlich, 1988) และเป็นบุคคลที่สำคัญให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Haina Z., Malcolm H. C., Andre M. E., & Graham E., 2012) ตลอดจนเป็นผู้ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร ได้อย่างรวดเร็ว (Jeremiah L., 2011)

สำหรับลักษณะของภาวะผู้นำองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตามเพื่อให้มีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามต้องการโดยมีอุดมการณ์ขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้นำทางจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะผู้นำหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้าม ผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้ที่เป็นแบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการเหล่านั้น

2) ภาวะผู้นำ นอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3) ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างถึงเมื่ออุดมการณ์ของกลุ่ม หรือองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

สำหรับการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดทักษะและสมรรถนะในการให้บริการ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีทักษะความเป็นผู้นำ และได้มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่น่าสนใจได้รวบรวมแนวคิดและความหมายไว้ ดังตารางต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 2.2 ความหมายของ ภาวะผู้นำ

นักวิชาการ	ความหมาย
Mitchell & Larson, Jr., 1987.	เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร
Koontz & Wehrich, 1988.	เป็นเรื่องของศิลป์ของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม
Robbins, 1989.	เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายหมายที่ตั้งไว้
Stoner and Freeman, 1989.	เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง(ผู้นำ)ใช้อิทธิพลและอำนาจของตน กระตุ้น ชี้นำให้บุคคลอื่น(ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง
Jeremiah Lee 2011.	เป็นบุคคลที่สำคัญให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร คุณลักษณะผู้นำสามารถจัดกลุ่มได้ 6 ด้าน คือ การให้คุณค่าแก่บุคคล การพัฒนาบุคคล การสร้างสังคม/ชุมชน การแสดงความจริง การสร้างภาวะผู้นำ และการแบ่งปันภาวะผู้นำ
Burns, 1978. อ้างถึงใน Haina Z., Malcolm H. C., Andre M. E. & Graham E., 2012.	เป็นบุคคลผู้ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร ได้อย่างรวดเร็ว

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำโดย Mosley และ Migginson (1996) และ Bass (1985) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ(Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ

ซึ่งคำจำกัดความของภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น มีผู้ให้คำนิยามไว้ ดังนี้

Yukl และ Van (1992) มีแนวคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ในทุกตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจเกี่ยวข้องกับคนที่มิอทธิพลเท่าเทียมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เผยแพร่ขึ้นต้นการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

Bass (1985) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-Actualization) ความรุ่งเรือง (Well-Being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่นนอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

Bass และ Avolio (1994) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปไม่ได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

จากแนวคิดและทฤษฎีที่ได้ศึกษาข้างต้น ในการศึกษาครั้งนี้ จึงศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) พฤติกรรมผู้นำแบบนำการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมอยู่ 4 องค์ประกอบได้แก่

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องคำนึงความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการของตนเอง ผู้นำจะต้องร่วมเสี่ยวกับผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ และมีจุดประสงค์ร่วมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพุดิในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานกับผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น และการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะสร้างและสื่อความต้องการที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้น โดยผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด และเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อมั่น และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตามในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของผู้ตาม เพื่อความสามัคคีและเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่ายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นเอกสารถึงเป็นเอกสารถึงสวณไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอญูญาดเห็นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นผู้ตามเป็นบุคคลมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมอบงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องวัดจากควมมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และควมมีประสิทธิภาพ (Effective) แล้ว ผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมทั้งการบริหารจัดการ (Managing) ควบคู่ไปกับการนำ (Leading) นั่นก็หมายความว่า จำเป็นต้องมีสมรรถนะของความเป็นผู้นำ คือ มีสมรรถนะในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Competencies) การบริการจัดการธุรกิจ (Business Competencies) การบริหารจัดการองค์กร (Organizational Competencies) และการบริหารจัดการบุคคล (People Competencies) (Mary C., Jeffrey G., and Gerard S., 2012)

Shartle (1956) แบ่งดังนี้

1) พฤติกรรมส่วนตัว ในบทบาทขององค์กร การที่ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับจากสังคมหรือไม่ นั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ทั้งนี้ เพราะในบทครั้งพฤติกรรมส่วนตัวของผู้บริหารอาจสร้างความประทับใจแก่บุคคลอื่น ๆ หรือในทางตรงกันข้ามอาจก่อศัตรูหรือคู่แข่งได้ พฤติกรรมส่วนตัวดังกล่าวประกอบด้วย แนวการปฏิบัติ ความฉลาดความยุติธรรม ความร่วมมือร่วมใจ ความหนักแน่นและความน่าเชื่อถือหรืออาจพิจารณาในแง่ความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการสอนแนะผู้อื่นหรือสอนงาน ความสามารถในการเรียนรู้การตัดสินใจหรือการสร้างควมประทับใจเป็นต้น

2) สมรรถนะขององค์กร ในการพิจารณาสมรรถนะขององค์กรจะต้องพิจารณาว่าได้มีการกำหนดว่างานใดเป็นจุดมุ่งหมายขององค์กรและงานนั้น ๆ สามารถดำเนินการไปโดยบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความระมัดระวังในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างมาก เพราะจะแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะของผู้บริหารด้วย

2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวข้องกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Related Factors on Leadership) คือ

- 1) ภาวะผู้นำกับจริยธรรม (Leadership and Ethics)
- 2) ภาวะผู้นำกับอำนาจและอิทธิพล (Leaderships and Power and Influence)
- 3) ภาวะผู้นำกับวิสัยทัศน์ (Leaderships and Vision)
- 4) ภาวะผู้นำกับการตัดสินใจ (Leaderships and Decision Making)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5) ภาวะผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน (Leaderships and Team Development)

6) ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์กร (Leaderships and Organization Effectiveness)

ผู้นำมี 3 ลักษณะ คือ Integrity (ความตรงไปตรงมา) สำคัญมากกว่า Creativity (ความคิดสร้างสรรค์) Imagination (จินตนาการ) เพราะถ้า Integrity ไม่มีอย่างอื่นก็ไม่มี ความหมาย ซึ่งหมายความว่า ความตรงไปตรงมาเป็นคุณธรรม ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับบุคคลและองค์กร ภาวะผู้นำองค์กรในรูปแบบต่างๆ จะส่งผลต่อประสิทธิผลในองค์กร เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

สำหรับผลการศึกษาของ Xenikou และ Simosi (2006) ผู้นำเชิงปฏิรูปจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลสำเร็จ

ส่วนการศึกษาของ Hsu (2002) พนักงานประจำสมโสรกีฬาในไต้หวัน ความเป็นผู้นำแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลงและผู้นำเชิงปฏิรูป ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลในองค์กร

สมรรถนะคุณลักษณะและพันธสัญญาของภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำแบ่งได้ 4 สมรรถนะประกอบไปด้วย 1) ความรู้ : รู้จริง การจินตนาการ แนวคิด 2) ความเข้าใจ : เหตุผล เนื้อหา บริบท 3) ทักษะ : การคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจ การสื่อสาร ทำตามที่คิด การบริหารทีมงาน 4) การตัดสินใจหรือพิพากษา : การใช้วิจารณญาณ ด้านเวลา การใช้กระบวนการ เป็นต้น และผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร มีความจำเป็นต้องสร้างพลังของคนในองค์กร และรักษาคำสัญญาเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการขององค์กรและในการเปลี่ยนแปลงผู้นำระดับอาวุโส นั้น มีอิทธิพลต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้นำระดับอาวุโส เป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและนำทรัพยากรในองค์กร ไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด (Sarros, J. C. & Cooper, B. K., 2011)

และจากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2553) ซึ่งได้ศึกษาประกอบด้วย 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย และระยะที่ 2 มีเพื่อเสนอทิศทางใหม่ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย โดยนำผลการศึกษาภาวะผู้นำจากการวิจัยในระยะที่ 1 มาดำเนินการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม สำหรับระยะที่ 1 เริ่มศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ SMEs ชุดแรกจำนวน 30 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลมาสร้างและพัฒนาเป็นเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ SMEs ชุดที่สอง จำนวน 544 คน นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจเพื่อหาองค์ประกอบของแบบวัดภาวะผู้นำ และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบจำนวนองค์ประกอบ จากนั้นนำเครื่องมือวัดไปใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ SMEs ชุดที่สามจำนวน 1,064 คน พบว่าเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การส่งเสริมแรงบันดาลใจ ผู้ได้บังคับบัญชา 2) การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น 3) การมีศีลธรรมในการประกอบการ 4) ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ 5) การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคมและ 6) การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ และพบว่าภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs มีภาวะผู้นำรวมอยู่ในระดับสูง ผลจากการวิจัยในระยะที่ 2 ได้หลักสูตรการฝึกอบรมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ซึ่งพัฒนามาจากการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกี่ยวข้อง และจากการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ และนำมาสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน มีเนื้อหา 9 โมดูล

อย่างไรก็ตามได้มีการศึกษาสมรรถนะและทักษะของผู้นำในอนาคตของ Leslie (2009) ทักษะที่จำเป็นของผู้นำ 7 ข้อคือ สามารถนำบุคลากรได้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีพันธะสัญญาและแรงบันดาลใจ มีความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการจัดการทรัพยากร พร้อมทั้งจะเรียนรู้อย่างรวดเร็ว ลงมือทำอะไรก็ตามต้องสำเร็จ

ซึ่งสอดคล้องกับ Gandz และคณะ (2010) ระบุทักษะของผู้นำ ที่จำเป็นต้องมี คือ 1) สมรรถนะในการกำหนดกลยุทธ์(Strategic Competencies) เป็นผู้ที่มีความสามารถเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นโอกาสทางการตลาด อุปสรรค อันเกิดจากตัวคู่แข่งและจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการตอบโต้ 2) การบริการจัดการธุรกิจ(Business Competencies) 3) การบริหารจัดการองค์กร(Organizational Competencies) และ 4) การบริหารจัดการบุคคล(People Competencies) นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องมี ความยุติธรรม มีประสบการณ์ที่เปิดกว้าง เป็นคนร่าเริงมีมนุษยสัมพันธ์ รับฟังความคิดเห็น และมีความมั่นคงทางอารมณ์ นอกจากนี้ สมรรถนะและทักษะของผู้นำ ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรในระยะยาว ต้องมี คือ ความอ่อนน้อมถ่อมตน ความซื่อสัตย์ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความยุติธรรม เป็นผู้นำที่กล้าตัดสินใจ เป็นผู้นำที่กล้าเสี่ยง มีความรับผิดชอบ มีความเข้าใจบุคคลอื่น มองโลกในแง่ดี และเป็นผู้นำที่ประสานงานกับผู้มีส่วนได้เสียได้ดี

ส่วนการกำหนดสมรรถนะผู้นำในแต่ละระดับของ วิเชียร วิทญูตม (2551) พบว่า ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารงานมีความรับผิดชอบต่อการบริหารหน่วยงาน โดยรวมทั้งหมดทำงานในเรื่องหลัก ๆ ที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน คลอบคลุมถึงการพัฒนาและให้ความสนใจเป้าหมายของหน่วยงานในระยะยาว และเน้นที่การเติบโตและประสิทธิภาพของหน่วยงาน โดยรวมผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์เป็นภารกิจของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงหรืออีกนัยหนึ่งคือ หน้าที่ความรับผิดชอบในการแปลความหมายและแผนงาน ซึ่งมาจากผู้บริหารระดับกลยุทธ์มาเป็นวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงและกิจกรรมการดำเนินงาน รวมตลอดถึงมีการประสานทรัพยากรในการบริหารเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารในระดับนี้จะอยู่ระหว่างผู้บริหารกลยุทธ์และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น หรือเรียกว่า ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ เป็นผู้บริหารในระดับล่างสุดของหน่วยงาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการควบคุมการดำเนินงานในแต่ละวันให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานที่ได้วางแผนกำหนดไว้ ผู้บริหารระดับต้นจะเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ จักต้องดำเนินการตามแผนให้บรรลุผลสำเร็จและพัฒนาแผนร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง บทบาทการบริหารของผู้บริหารระดับต้นนี้ จัดว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน เพราะว่าผู้บริหารในระดับนี้จะต้องประสานงานระหว่างบุคคลในระดับผู้บริหารและบุคคลที่ไม่ใช่ผู้บริหาร โดยตรง เพื่อทำให้การดำเนินงานภายในหน่วยงานให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการพัฒนาผู้บริหารในยุคใหม่ Spencer และ Spencer (1990) จำแนกได้ดังนี้

1. *ผู้บริหารระดับสูง (Executive)* สมรรถนะที่สำคัญประกอบด้วย 1) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) เป็นผู้ที่มีความสามารถเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นโอกาสทางการตลาด อุปสรรค อันเกิดจากตัวคู่แข่งและจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการตอบโต้ 2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) เป็นผู้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจแก่พนักงานและผู้เกี่ยวข้องในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และ 3) การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship management) เป็นผู้ที่มีความสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องและเป็นเครือข่ายขององค์กร อาทิ กลุ่มลูกค้า สหภาพแรงงาน หน่วยงานราชการ รวมทั้งสามารถชักจูงใจให้บุคลากรและองค์กรในเครือข่ายให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน

2. *ผู้บริหารระดับกลาง (Manager)* สมรรถนะที่สำคัญประกอบด้วย 1) มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามกลยุทธ์ขององค์กร 2) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change implementation) มีความสามารถในการสื่อสารในกลุ่มงาน เนื่องจากการเปลี่ยนทักษะและวิธีการจัดการ ซึ่งต้องการฝึกอบรมให้ มีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 3) ความเข้าใจในความแตกต่าง (Interpersonal understanding) มีความเข้าใจความแตกต่างของสมาชิกในองค์กร 4) การกระจายอำนาจ (Empowering) ผู้บริหารต้องสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อเป็นการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน ทั้งในส่วนของปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานของหน่วยงาน 5) การอำนวยความสะดวกทีมงาน (Team facilitation) การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ทีมงานทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย อาทิ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ฯลฯ และ 6) การปรับตัว (Adaptive) สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงานได้หรือจากการเปลี่ยนแปลงอันสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

3. *ผู้บริหารระดับต้น* สมรรถนะที่สำคัญประกอบด้วย 1) บริหารการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อ ผลักดันให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จเป้าหมายขององค์กร 2) เน้นไปที่การแก้ปัญหาแบบประจำวัน 3) มุ่งหมาย ให้งานได้ผลสำเร็จภายในหนึ่งปีหรือน้อยกว่านั้น ผู้บริหารในระดับต้นจึงเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดสนิทสนมกับ ผู้ปฏิบัติงานได้โดยตรง เพราะยังต้องแสดงถึงสมรรถนะในการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดทั้งในส่วนของ บุคลากรและในส่วนของผลผลิต (Certo, 2008) นอกจากนี้ ยังต้องเป็นผู้ที่คอยชี้แนะให้คำปรึกษาหารือให้กับ พนักงานเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในขณะปฏิบัติงาน รวมทั้งยังต้องมีหน้าที่เป็นผู้คอยส่งเสริมพัฒนาทักษะและสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน (Mello, 2002.)

ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสมรรถนะของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ จะมีความแตกต่างกันไป การพัฒนา ภาวะผู้นำในผู้บริหารในระดับต่างๆ โดยเน้นขีดสมรรถนะเป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดของสมรรถนะ กับแนวคิดกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานความคิดที่ว่าสมรรถนะจะเป็นประโยชน์ต่อ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเชื่อมโยงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อช่วยในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานมากขึ้น โดยการพัฒนาระหว่างสมรรถนะที่ผู้บริหารมีอยู่กับสมรรถนะที่ผู้บริหารควรมีในอนาคต ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

จากการทบทวนวรรณกรรม จึงสรุปมาตรวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) โดยนำเอาทฤษฎีของ Bass (1985) หมายถึง ศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม พฤติกรรมของผู้บริหารองค์กรได้แสดงออก ประกอบด้วย 4 มิติได้แก่

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี นำเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ประชาชนเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ติดต่องานหรือร่วมงาน มีทักษะและความสามารถในงาน การเชื่อมั่นในตนเอง และความแน่วแน่ในอุดมการณ์

2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่ประพฤติตัวในการที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้อื่น ผู้นำจะมุ่งมั่นและกระตือรือร้นของทีมงานให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นและการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะสร้างและสื่อความต้องการที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่เป็นผู้กระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มีความสามารถในการจัดการปัญหาให้แก่ลูก้าได้ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ โดยการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์กร ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตามในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ลูก้าเป็นรายบุคคล สนใจในความกังวลและปัญหาของแต่ละบุคคล สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูก้า ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพและการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

2.3 แนวคิดและทฤษฎีสมรรถนะ(Competency)

สมรรถนะเป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น (เทียน ทองแก้ว, 2550)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.1 แนวคิดสมรรถนะ(Competency)

การบริหารจัดการความสามารถในงาน (Competency Management) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่หลายๆ องค์กรได้นำมาประยุกต์ใช้เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยอาศัยการพัฒนาบุคลากรภายใน องค์กรให้มีความพร้อมทั้งทางด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานนั้นๆ และในปัจจุบันผู้นำองค์กร ได้หันมาให้ความสนใจในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้วยตนเองมากขึ้น บางองค์กร ผู้นำองค์กร จะนำผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ออกมาพบปะทางธุรกิจกับองค์กรอื่นๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาองค์กร และแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ David McClelland ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานคือออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) (จิรประภา อัครบวร, 2549) และ David M. ยังได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) อธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ (ชูชัย สมितिไกร, 2550 และ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน [สำนักงาน ก.พ.], 2545)

สำหรับการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดทักษะและสมรรถนะในการให้บริการ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรจึงจำเป็นต้องศึกษารายละเอียดที่มาของสมรรถนะ อันเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถเพิ่มทักษะในการให้บริการ สอดคล้องกับความต้องการกับผู้รับบริการ และได้มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายของสมรรถนะอย่างน่าสนใจ ได้รวบรวมแนวคิดและความหมายไว้ ดังตารางต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 2.3 ความหมายของ สมรรถนะ

นักวิชาการ	ความหมาย
Boyatzis, 1982.	สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ
Mitrani และคณะ, 1992.	เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน
Spencer, 1993.	เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม
Dales และ Hes, 1995.	เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance)
วัฒนา พัฒนพงศ์, 2547.	ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดสมรรถนะ พบว่า Boyatzis (1982) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ และ David Mc C. Clelland ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

สำนักงาน กพ. (2546) ระบุว่าสมรรถนะความสามารถ(Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร ด้วยคำจำกัดความนี้สมรรถนะจึงเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ ซึ่งตามโมเดลของการวิจัยสมรรถนะจึงเป็นตัวแปรเกณฑ์ (Criteria) ในขณะที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลเป็นตัวแปรที่ใช้ทำนาย (Predictors) เกณฑ์ดังนั้นในการคัดเลือกองค์กรต้องเน้นการวัดที่ตัวแปรทำนาย ซึ่งโดยทั่วไปคือการวัดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ซึ่งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้ดำรงตำแหน่ง และอาจใช้หลักการค้นหาพฤติกรรมในอดีตของผู้สมัครที่สอดคล้องกับพฤติกรรมในโมเดลสมรรถนะเพิ่มเติมขึ้น เพื่อให้การคัดเลือกได้ผู้ที่มีความน่าจะเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นมากที่สุด สำหรับตัวแปรเกณฑ์ หรือสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการนั้นใช้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การสื่อสารกับพนักงานถึงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ และบริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับใช้ในการเรียนการสอนเท่านั้น เมื่อผู้ใดเห็นเข้าขอสงวนสิทธิ์ในการนำเอกสารนี้ไปใช้ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จัดการเรื่องค่าตอบแทนต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการตามที่กำหนดไว้ในโมเดล สมรรถนะดังกล่าว ตลอดจนการวางแผนการพัฒนาให้พนักงานมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการด้วย

ในแนวคิดของสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง (Self concept) ได้แก่ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการส่งเสริมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา สำหรับการ จัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป ประกอบไปด้วย

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2) สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547.)

นอกจากนี้ จิรประภา อัครบวร (2549) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งต่างๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นพฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร 2) สมรรถนะบริหาร (Professional competency) เป็นคุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร 3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547) ได้แบ่ง Competency ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) จิตความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีจิตความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ จิตความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักหรือกลยุทธ์ขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) **ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency)** คือ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

3) **ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)** คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job-Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรมไฟฟ้า หน้าที่งานที่ต่างกันความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน Functional Competency หรือ Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถนี้เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายแม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

2.3.2 ทฤษฎีสมรรถนะ

Mitrani, Dalziel และ Fitt (1992) กล่าวว่า เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Spencer (1993) พบว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ และ/หรือ การปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ ยังพบว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion reference) และ/หรือ การปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance) สามารถอธิบายรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) **แรงจูงใจ (Motive)** เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น

2) **คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait)** เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

3) **แนวคิดของตนเอง (Self concept)** เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้

4) **ความรู้ (Knowledge)** เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1) สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

2) สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

หลักตามแนวคิดของ McClelland มี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

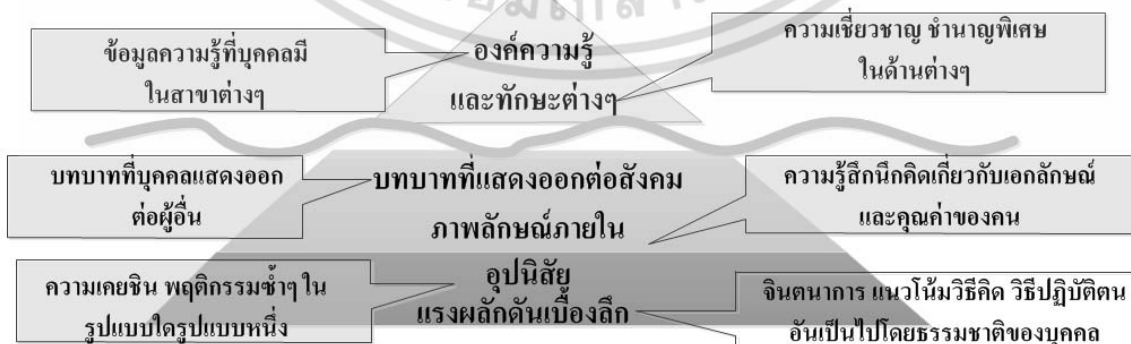
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพ 2.3



ภาพ 2.3 ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของ เดวิด ซี. แมคเคลแลนด์

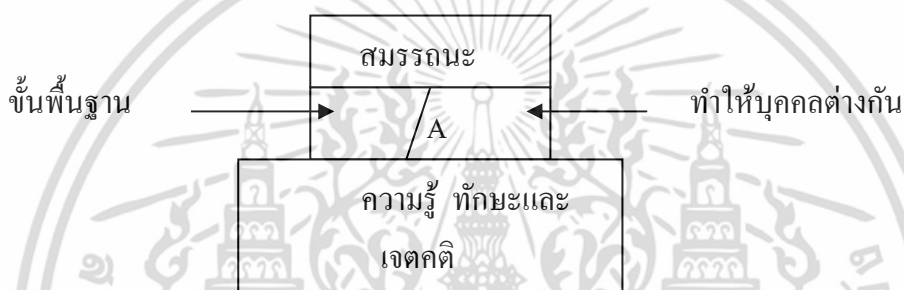
ที่มา : Iceberg Model by David C. McClelland (1973)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากภาพ 2.3 จะพบว่าทักษะ และ ความรู้ อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้งทักษะ และ ความรู้ สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

จากแนวคิดของแมคเคิลแลนดั้นสกอตต์ บี พารี เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ(Attributes)

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลแลนดั้นสกอตต์ว่า (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2004) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพ



ภาพที่ 2.4 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

จากภาพ 2.4 ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้ใด ๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ

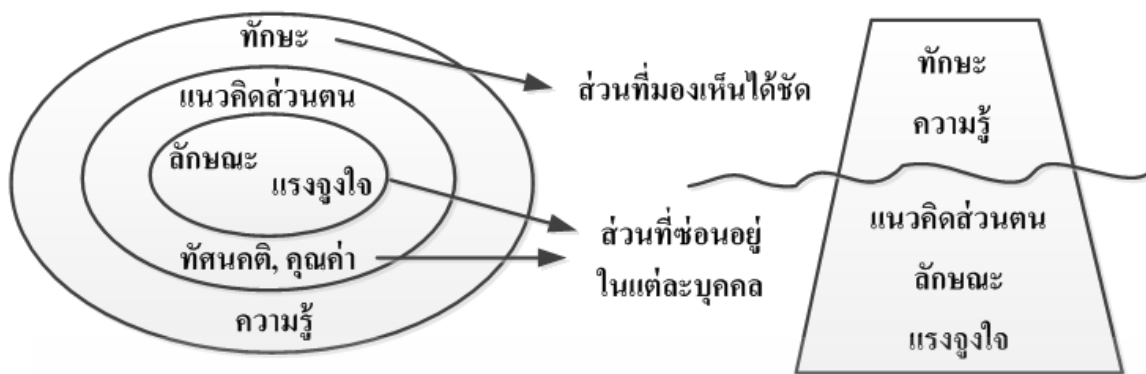
จากการทบทวนวรรณกรรมจึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น

2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) ได้แก่ บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เป็นความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพ 2.5 : ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ
ที่มา : Spencer (1993).

2.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

Gibson และคณะ (1997) มีความเห็นว่าประสิทธิผลขององค์กร เกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผล 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานของพนักงานหรือสมาชิกขององค์กร ซึ่งหน้าที่งานที่ถูกปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือตำแหน่งในองค์กร
2. ประสิทธิภาพของกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด โดยที่ประสิทธิผลของกลุ่มเป็นมากกว่าผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของแต่ละบุคคลในงานประเภทระบบสายพาน แต่เป็นในรูปของพลังร่วม (Synergy) ที่แสดงถึงการรวมตัวกันของการร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันของบุคคลที่มีลักษณะเกินกว่า การรวมตัวกันธรรมดา
3. ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Effectiveness) องค์กรประกอบไปด้วยบุคคลและกลุ่ม ดังนั้นประสิทธิผลขององค์กรจึงประกอบด้วยประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่ม แต่ประสิทธิผลขององค์กรได้รับผลกระทบของพลังร่วม (Synergistic Effects) ที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิผลในระดับสูงกว่าผลรวมจากส่วนต่าง ๆ ธรรมดาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคล ในขณะที่ประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่ม ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับนี้จะมีพลังร่วม (Synergistic Effects) ซึ่งทำให้ประสิทธิผลของกลุ่มมีมากกว่าผลรวมของประสิทธิผลของบุคคล เพราะว่าการใช้พลังร่วมจะตระหนักถึงการใช้ความพยายามร่วมกัน

โครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูงสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545) ได้ทำการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับ 9 จำนวน 566 คน ของแต่ละกระทรวง ในปี พ.ศ. 2543 - 2544 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารทั้ง 12 สมรรถนะพบว่า ผู้เข้ารับการประเมินมีสมรรถนะหลักทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับสูงสุด รองลงมา คือ สมรรถนะหลักด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยมีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจอยู่ในลำดับสุดท้าย ปี พ.ศ. 2545

ส่วนสำนักงาน กพ. (2546) ได้ทำการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับ 8 - 9 จาก 28 ส่วนราชการจำนวนรวมทั้งสิ้น 1,687 คน เพื่อศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร 12 สมรรถนะ ผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้ารับการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร มีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในลำดับสูงสุด (ร้อยละ 80.70) รองลงมา คือ สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 78.20) โดยมีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจ อยู่ในลำดับสุดท้าย (ร้อยละ 59.99)

จากการศึกษาและวิจัยของ Hellriegel และคณะ (2001) พบว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ หรือผู้บริหาร ควรมีสมรรถนะหลักของผู้บริหาร 6 ประการ คือ

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency) ประกอบด้วย การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) ประกอบด้วย การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการแก้ปัญหา (Information Gathering, Analysis and Problem Solving) การวางแผนและบริหารโครงการ (Planning and Organizing Projects) การบริหารเวลา (Time Management) การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial Managements)

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) ประกอบด้วย การสร้างทีมงาน (Designing Teams) การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (Creating a Supportive Environment) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (Managing Team Dynamics)

4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency) ประกอบด้วย ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Industry) ความเข้าใจในองค์กร (Understanding the Organization) การดำเนินกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions)

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global Awareness Competency) ประกอบด้วย ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural Knowledge and Understanding) ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural Openness and Sensitivity)

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self - Management Competency) ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and Ethical Conduct) แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ (Personal Drive and Resilience) การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing Work and Life Demands) ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-Awareness and Development)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการศึกษาระบุว่าการจัดกลุ่มสมรรถนะจากแนวคิด ของ Spencer และ Spencer (1993), Boyatzis (1999), Hellriegel และคณะ (2001) จะเห็นว่าเป็นการจัดกลุ่มสมรรถนะบุคคล ที่ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ออกเป็นกลุ่ม แต่ละกลุ่มประกอบด้วย สมรรถนะย่อย หรือที่เรียกว่า Supporting Competencies เพื่อสนับสนุนให้ สมรรถนะหลักแต่ละตัว มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพครบทุกด้านตามที่องค์กรทั่วไปต้องการ ซึ่งแต่ละองค์กรย่อมต้องการสมรรถนะที่แตกต่างกัน สมรรถนะในแต่ละกลุ่มหรือประเภทนั้น ย่อมมีความสำคัญแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่งงาน งานระดับ ผู้บริหารจำเป็น ต้องมีสมรรถนะทางด้านภาวะผู้นำ ซึ่งมีผลต่อการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต ส่วนหัวหน้างานจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางการจัดการที่จะสามารถควบคุม ผลการปฏิบัติงานของตนเอง และกลุ่มหรือหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบให้บรรลุตามเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังต้องมีสมรรถนะทางการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความผูกพันในสมาชิกในกลุ่ม ต่อบรรยากาศ การทำงานภายในกลุ่ม เกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

Becker และคณะ (2001) ได้ทำการวิจัยถึงสมรรถนะหลัก ที่ทุกองค์กรควรมี โดยทำการศึกษาใน กลุ่มธุรกิจประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจยา และธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค จากการศึกษา พบว่า สมรรถนะที่องค์กรทางธุรกิจดังกล่าวมี ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำและสมรรถนะด้านการจัดการ ซึ่ง ในแต่ละสมรรถนะนั้น จะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อยเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละ ตำแหน่ง เช่นหากเป็นผู้บริหารระดับสูงก็จะมีสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำมากกว่าพนักงาน สำหรับ ฌรงค์วิทย์ แส่นทอง (2547) พบว่า สมรรถนะหลัก ประกอบไปด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ และสมรรถนะตามสายงาน ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ ความสามารถในการทำงาน ส่วน วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547) พบว่า ทักษะคิด พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรใน องค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน การ พัฒนาดตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) และความสามารถทาง สติปัญญา (Intelligence quotient: IQ) รวมถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยของบุญขมาศ มารยาตร์ (2542) ที่ทำการศึกษาจิตความสามารถในการปฏิบัติงานของ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า จิตความสามารถ ด้านการพัฒนา และเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์ และการบริหาร จัดการองค์กร อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ผลจากการวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า การที่องค์กรจะมีสมรรถนะ ใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนถึงแนวทางการบริหาร จึงจะทำให้การ นำแนวคิดสมรรถนะประยุกต์ใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยสรุปมาตรฐานวัดสมรรถนะ ได้ว่า เป็นความรู้ของบุคคล การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทักษะ พฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล การพัฒนาทักษะตนเองอย่างต่อเนื่อง คุณลักษณะของบุคคล ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น และสมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรจะมีให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ และ สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) ได้แก่ บุคลิกลักษณะของคนที่จะทำให้อื่นเห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่า คนทั่วไป เป็นความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

2.4 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการองค์กร (Organization Management)

ธุรกิจจะต้องมีการแข่งขันและสามารถที่จะหาวิถีวัดความสำเร็จทางธุรกิจ แม้แต่ในวงการธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการผลิต ธุรกิจการให้บริการ หรือหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากความสำเร็จหรือล้มเหลวส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา การปรับตัวของธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจึงเป็นงานที่ทำทนายสำหรับผู้บริหารที่จะต้องติดตามและ ทำความเข้าใจ เพื่อที่จะได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Margarietha, 2007)

องค์กรมากมายประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้เพราะการสร้างนวัตกรรม ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร การที่องค์กรสามารถรวบรวมความรู้ ทักษะทางเทคโนโลยี และประสบการณ์ต่างๆ ในการสร้างสรรค์และนำเสนอสิ่งแปลกใหม่ ในสินค้าและบริการ รวมถึงด้านการส่งมอบให้ถึงมือลูกค้าด้วย ซึ่งไม่เพียงแต่จะส่งผลดีต่อระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังทำให้เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเติบโตตามไปด้วย การนำเสนอบริการที่ดีกว่า เร็วกว่า ถูกกว่า และมีคุณภาพสูงกว่า ทำให้องค์กรสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว เช่น ซิตีแบงก์เป็นธนาคารแห่งแรกที่น่าเสนอบริการ ATM และมีการพัฒนาจนกระทั่งกลายเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีนี้ ยังมีธุรกิจอื่นๆ อีกมากมายที่มีการนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กรที่สามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้

นวัตกรรมไม่ได้ถูกจำกัดอยู่แค่เพียงการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริการด้วย เช่น โรงพยาบาล Karolinska ในกรุงสต็อกโฮล์ม ประเทศสวีเดน ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิงในด้านความรวดเร็ว คุณภาพ และประสิทธิภาพในการให้บริการผ่านทางนวัตกรรม นอกจากนี้ธุรกิจธนาคาร ในประเทศอังกฤษกลายเป็นธนาคารที่มีความสามารถในการแข่งขันมากที่สุด สามารถสร้างลูกค้ารายใหม่ได้ถึง 10,000 รายต่อเดือน โดยมีการให้บริการธุรกรรมทางโทรศัพท์ที่มีระบบเทคโนโลยีที่ดี สนับสนุน และผู้ดำเนินธุรกิจค้าปลีกทางอินเทอร์เน็ต เช่น Amazon.com ได้เปลี่ยนแนวทางการดำเนินงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เผยแพร่ขึ้นต้นการค้นคว้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยมีการนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายขึ้น เช่น หนังสือและเพลง เป็นต้น จะเห็นว่าธุรกิจที่มีพื้นฐานทางอินเทอร์เน็ตนี้มีความก้าวหน้าและได้เพิ่มจำนวนขึ้นอย่างมาก

ประเด็นสำคัญคือต้องรู้ว่าอะไรคือ เทคโนโลยีที่โดดเด่น (Dominant technology) ของเรารู้กลุ่มลูกค้า หรือเงื่อนไขทางการตลาดและสังคมต่างๆ รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์และเพื่อความยั่งยืนขององค์กร ทำให้สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2012)

Joseph Schumpeter นักเศรษฐศาสตร์ที่มีการเขียนบทความต่างๆ มากมาย และยังคงดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังของประเทศออสเตรีย ได้กล่าวว่า ผู้ประกอบการต่างก็หาทางใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการผลิตสินค้า บริการ หรือกระบวนการแบบใหม่ เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร โดยทั้งหมดนี้มีเป้าหมายเพื่อสร้างกำไรเพิ่มขึ้นให้กับองค์กร

2.4.1 แนวคิดการจัดการองค์กร

การจัดการองค์กร (Organizational Management) จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม

1) โครงสร้างผังองค์กร ทั้งในส่วนของผังตามแผนก ตำแหน่ง และลักษณะงาน พร้อมทั้งกำหนดรายละเอียดของแต่ละตำแหน่งโดยแสดงผังองค์กรที่สร้างขึ้นในลักษณะของ Tree ทั้งนี้ผู้ใช้สามารถกำหนดพนักงานสำหรับแต่ละตำแหน่งงานได้ นอกจากนี้ระบบจะแก้ไขผังองค์กรให้โดยอัตโนมัติเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในแต่ละตำแหน่งงาน รวมถึงอนุญาตให้ผู้ใช้กำหนดงบประมาณในแต่ละแผนกตามระดับต่างๆ เช่น ระดับงาน ตำแหน่งงาน หรือกำหนดรวมทั้งหมดก็ได้

2) สามารถคัดเลือกพนักงานหรือผู้สมัคร ให้ตรงกับตำแหน่งงานที่มีความต้องการ โดยดูจากคุณสมบัติที่กำหนด รวมถึงการประเมินผลจากการฝึกอบรม และเมื่อมีปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานในผังองค์กร ระบบจะปรับเปลี่ยนแผนงานของระบบบริหารบุคคลและกระบวนการรับสมัครพนักงานให้อัตโนมัติ

3) การจัดการต้นทุนของการบริหารงานบุคคล และมีผลต่อโครงสร้างของผังองค์กร โดยได้เตรียมหัวข้อสำหรับการจัดการเกี่ยวกับต้นทุนของบริษัท วิเคราะห์ระบบต้นทุน ทางเลือกและผลกระทบต่อพนักงานทั้งหมดเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงต้นทุน วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนงาน

จุดเริ่มต้นในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถเพิ่มทักษะในการให้บริการ สอดคล้องกับความต้องการกับผู้รับบริการ และได้มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายของการจัดการองค์กรอย่างน่าสนใจได้รวบรวมแนวคิดและความหมายไว้ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2.4 ความหมายของ การจัดการองค์กร

นักวิชาการ	ความหมาย
Bartol และ Martin (1997)	กระบวนการในการจัดสรรและจัดระบบทรัพยากรมนุษย์และสิ่งไม่มีชีวิต เพื่อให้แผนการทำงานขององค์กรสามารถที่จะดำเนินไปได้และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
Hellriegel และ Slocum (2001)	หน้าที่ทางการจัดการในการที่จะโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนและหน่วยงานต่างๆ ในการที่จะทำให้สมาชิกองค์กรสามารถที่จะดำเนินงานตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้
ธงชัย สันติวงษ์ (2542)	ความพยายามของผู้บริหารที่มีหนทางสำหรับการปฏิบัติงานให้ความสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้

แนวคิดการจัดการองค์กร ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า การจัดการองค์กรมีความสำคัญ ต่อไปนี้

1) เป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากการจัดการองค์กรเป็นงานที่ผู้บริหารใช้ เป็นเครื่องมือในการกำหนดว่าใครจะทำอะไร ใครจะอยู่แผนกไหน ใครจะต้องรับผิดชอบและรายงานต่อใคร ซึ่งการจัดการองค์กรนั้นเสมือนเป็นการกำหนดว่าจะทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการจัดการองค์กรนั้นยังรวมถึงกลไกการประสานงาน เนื่องด้วยในองค์กรหนึ่ง ๆ จะต้องมีการแบ่งงานและประสานงานกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง เช่น การประสานงานระหว่างแผนกผลิตกับแผนกขาย ซึ่งอาจเป็นในกรณีที่แผนกผลิตต้องติดต่อขอข้อมูลกับฝ่ายขายก่อนว่าสินค้าที่ผลิตขึ้นมานั้นการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างไร ถ้าฝ่ายขายบอกว่าได้รับการตอบรับจากลูกค้าอย่างมาก ซึ่งข้อมูลที่ได้มาแผนกผลิตก็จะสามารถวางแผนได้ว่าควรผลิตในปริมาณเท่าใด

2) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน เนื่องจากองค์กรทุกองค์กรจะต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ซึ่งประสิทธิภาพนั้น จะกล่าวถึงในเรื่องของใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งอาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนในเรื่องของประสิทธิผล กล่าวได้ว่าเป็นความพยายามขององค์กรในการทำให้ งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรคือ ประสิทธิภาพ ซึ่งการที่จะเกิดประสิทธิผลได้นั้น เราไม่ได้มองในมุมของการใช้ทรัพยากรหรือคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า แต่เราจะเน้นไปที่จะทำอย่างไร ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้

3) ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน เนื่องจากการจัดการองค์กรเป็นการกำหนดว่าในองค์กรใดองค์กรหนึ่งควรแบ่งออกเป็นกี่แผนก เมื่อมีการแบ่งแผนกได้แล้วในขั้นตอนต่อไปจะเป็นเรื่องของการกำหนดอำนาจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หน้าที่และความรับผิดชอบ เช่น ใครอยู่แผนกไหน หน้าที่งานคืออะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบหรือใครคือผู้บังคับบัญชาในแผนกนั้น ซึ่งผลก็คือ ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานได้ง่ายขึ้น

4) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามความถนัดหรือตามความเหมาะสม เช่นจากการจัดองค์กร องค์กรจะต้องมีการแบ่งแผนกงาน และจัดคนลงไปทำงานในแต่ละแผนก ซึ่งการจัดคนไปในแต่ละแผนกนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อในการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ถ้าผู้บริหารสามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงานองค์กรก็จะได้ประโยชน์สูงสุดจากการทำงานของพวกเขานั่น

2.4.2 ทฤษฎีการจัดการองค์กร

สำหรับหลักการจัดการองค์กรที่ดีนั้น ศิริอร ชันรหัตต์ (2536) กล่าวว่าประกอบไปด้วย

1) หลักวัตถุประสงค์ขององค์กรทุกองค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ในการทำงานซึ่งวัตถุประสงค์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางว่าองค์กรจะทำอะไร / บุคลากรในองค์กรจะทำอะไร / อย่างไร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

2) หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง หลักของการจัดการองค์กรที่ดีจะต้องจัดคนให้เหมาะสมกับงาน โดยต้องพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ความถนัดและประสบการณ์ในการทำงาน

3) หลักประสานงาน ในการทำงานในองค์กรหนึ่ง ๆ นั้น การทำงานจะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี บุคลากรในองค์กรจะต้องทำงาน โดยมีการประสานงานกันในแต่ละฝ่ายและแต่ละแผนก เช่นแผนกผลิตจะต้องประสานงานกับแผนกขาย เพื่อทั้ง 2 แผนกต้องใช้ข้อมูลร่วมกันว่าสินค้าที่แผนกผลิต ผลิตออกมานั้นเมื่อฝ่ายขายนำไปจำหน่ายนั้นตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่ หรือควรจะมีการปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง ซึ่งแผนกขายก็ต้องนำเสนอข้อมูลนี้ต่อแผนกผลิต เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการทำงาน

4) หลักการกำหนดตำแหน่งหน้าที่องค์กรจะกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนในองค์กรไว้อย่างชัดเจน

5) หลักการรับผิดชอบต่อ ตามหลักความรับผิดชอบต่อ นั้น ความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่มอบหมายไม่ได้ ดังนั้น เมื่อผู้บังคับบัญชาได้สั่งงาน / สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ

6) หลักการบังคับบัญชา หมายถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรหนึ่งๆ ตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชานั้นจะแสดงถึงขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งการวินิจฉัยสั่งการในตำแหน่งต่างๆ

7) หลักการติดต่อสื่อสารองค์กรทุกๆ องค์กรจะต้องมีระบบและเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยและสะดวกรวดเร็ว สามารถตอบสนองต่อภาวะการแข่งขันในยุคปัจจุบันได้อย่างรวดเร็วและทันทั่วถึง

8) หลักการควบคุมคือ จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม ต่อผู้บังคับบัญชา 1 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9) หลักความสมดุลคือ ความสมดุลในการจัดปริมาณงานให้เหมาะสม

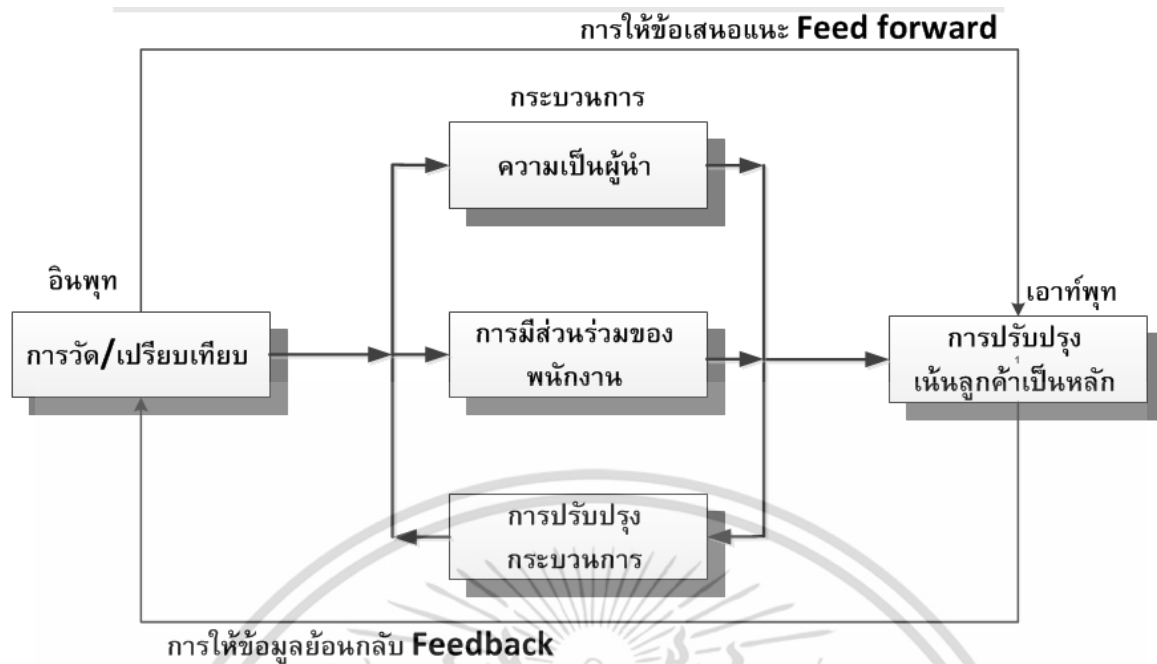
10) หลักความต่อเนื่อง การทำงานในองค์กรหนึ่ง ๆ ควรจัดให้มีการทำงาน / บริหารงานกันอย่างต่อเนื่องเพราะถ้ามีการหยุดหรือชะงักจะโดยสาเหตุใดก็ตาม อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร

ส่วนกระบวนการจัดองค์กร (Process of Organizing) ประกอบด้วย กระบวนการ 3 ชั้น ดังนี้ (ศิริพร พงศ์ศรี โรจน์, 2543)

1) พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน (Identification of Work & Grouping Work) ก่อนอื่นผู้บริหารจะต้องพิจารณาตรวจสอบแยกประเภทดูว่า กิจการของตนนั้นมีงานอะไรบ้างที่จะต้องจัดทำเพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขั้นต่อมาก็คือ การจัดกลุ่มงานหรือจำแนกประเภทงานออกเป็นประเภท โดยมีหลักที่ว่างานที่เหมือนกันควรจะรวมอยู่ด้วยกัน เพื่อให้เป็นไปตามหลักการของการแบ่งงานกันทำ โดยการจัดจำแนกงานตามหน้าที่แต่ละชนิด ออกเป็นกลุ่มๆ ตามความถนัด และตามความสามารถของผู้ที่จะปฏิบัติ

2) ทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description & Delegation of Authority & Responsibility) ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบ และให้อำนาจหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียดคือ ระบุให้เห็นถึงขอบเขตของงานที่แบ่งให้สำหรับแต่ละคนตามที่ได้ วางแผน ไว้ในขั้นแรก เพื่อให้ทราบว่า งานแต่ละชิ้นที่ได้แบ่งออกแบบไว้นั้นจะเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ชนิดไหน มีขอบเขตและปริมาณมากน้อยแค่ไหน โดยการระบุชื่อเป็นตำแหน่งพร้อมกับให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานชิ้นนั้นเอาไว้

3) ขั้นต่อมา ผู้บริหารก็จะดำเนินการพิจารณามอบหมาย (Delegation) ให้แก่ผู้ทำงานในระดับรองลงไป (สำหรับงานที่มอบหมายได้) การมอบหมายงานประกอบด้วย การกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทำ พร้อมกันนั้นก็มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authority) ให้ เพื่อใช้สำหรับการทำงานตามความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นไปได้ และจัดวางความสัมพันธ์ (Establishment of Relationship) การจัดวางความสัมพันธ์จะทำให้ทราบว่า ใครต้องรายงานต่อใคร เพื่อให้งานส่วนต่างๆ ดำเนินไปโดยปราศจากข้อขัดแย้ง มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานมุ่งไปสู่จุดหมายอันเดียวกัน



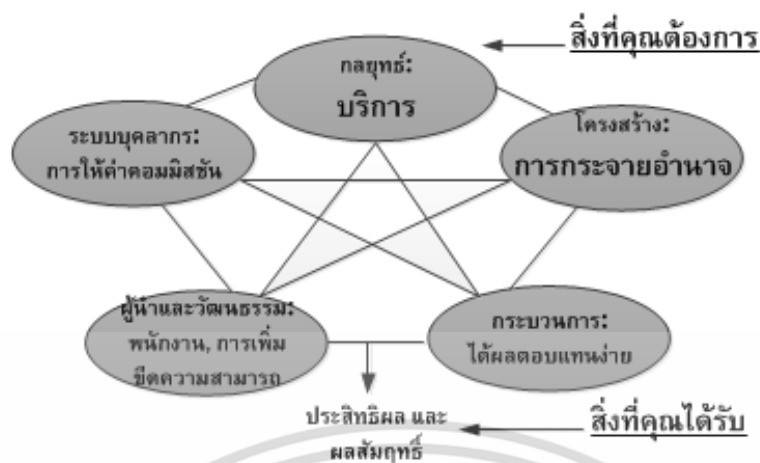
ภาพ 2.6 ระบบในองค์กร
ที่มา : Potockik และ Broca (1995)

อย่างไรก็ตามการจ้องคักจะก่อให้เกิดประโยชน์และผลดีทั้งต่อองค์กร ผู้บริหาร และ ผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งได้พัฒนาความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กร สามารถนำ นวัตกรรมมาขับเคลื่อนในงานต่างๆ ในองค์กร ได้อย่างต่อเนื่อง เช่น ระบบจัดการเรื่องอัตราการเข้าสู่ระบบ ของผู้ใช้บริการ ระบบการจัดการเรื่องเวลาในการให้บริการ และระบบการจัดการเรื่องจำนวนผู้ให้บริการ



ภาพ 2.7 The Organization Systems Model
ที่มา : Kevin J. Dooley (1997)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพ 2.8 องค์ประกอบของการจัดการองค์กร

ที่มา : Kirk Thor (2012)

แนวคิดการจัดการองค์กร (Organizational Management) จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม การกำหนด โครงสร้างผังองค์กร ทั้งในส่วนของผังตามแผนก ตำแหน่ง และลักษณะงาน พร้อมทั้งกำหนดรายละเอียดของแต่ละตำแหน่ง โดยแสดงผังองค์กรที่สร้างขึ้นในลักษณะของ Tree ทั้งนี้ผู้ใช้สามารถกำหนดพนักงานสำหรับแต่ละตำแหน่งงานได้ นอกจากนี้ระบบจะแก้ไขผังองค์กรให้โดยอัตโนมัติเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในแต่ละตำแหน่งงาน รวมถึงอนุญาตให้ผู้ใช้กำหนดงบประมาณในแต่ละแผนกตามระดับต่างๆ เช่น ระดับงาน ตำแหน่งงาน หรือกำหนดรวมทั้งหมดก็ได้

มาตรวัดการจัดโครงสร้างองค์กร ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2543) ได้กล่าวว่า การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีและมีความเหมาะสมจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทำให้การแบ่งงานกันทำมีความชัดเจน และไม่ก่อให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ทำให้องค์กรประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน จะทำให้โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีทั้งภายในองค์กรเองและระหว่างองค์กร ทำให้ผู้บริหารบริหารงานง่าย ทราบว่าบุคคลหรือหน่วยงานย่อยที่มีอยู่ในองค์กรมีหน้าที่และความรับผิดชอบอะไรบ้าง ผู้บริหารสามารถที่จะแก้ไขปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย ทำให้ผู้บริหารงานมอบหมายงานทำได้ง่าย การติดต่อสื่อสารในองค์กรระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา มีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบอำนาจหน้าที่ การแบ่งงานให้กับผู้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน ทราบถึงขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของตนเองที่ปฏิบัติอยู่ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนเองกับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กรทำให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ Kelvin (1997) กล่าวว่า ระบบการจัดการองค์กรต้องมีกระบวนการนำเข้าสู่ระบบ กระบวนการในการในการจัดให้บริการ และกระบวนการจัดการผู้ให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับ วิทยาวรรณ สิงห์พริง (2545) และ จักรินทร์ สุขหมอก (2550) ได้กล่าวว่า เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระบบจัดการเรื่องอัตราการเข้าสู่ระบบของผู้ใช้บริการ ระบบการจัดการเรื่องเวลาในการให้บริการ และระบบการจัดการเรื่องจำนวนผู้ให้บริการ

นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยทางด้านบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหมด เพราะสามารถที่จะจัดการหรือหาวิธีที่จะดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นบุคลากรจึงเป็นที่มาของความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรอีกสำหรับคำจำกัดความของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ได้มีนักวิชาการ เฟลิกซ์ เอ. ไนโกร (Nigro, 1977) ได้ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง วิธีการที่จะสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานและพัฒนาความสามารถของบุคคล เหล่านั้นรวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กร เพื่อให้บุคคลนั้นทำงานได้เต็มความสามารถทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ส่วน เสนาะ ดิยาว (2514) ได้ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ ความสามารถของแต่ละคนให้มากที่สุด ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

สมาน รังสิโยภยกุล (2522) ได้ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน การวางระเบียบและข้อ บังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาได้ใช้ ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ กระบวนการที่ว่านี้ จึงรวมหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมดนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จนกระทั่งออกจางาน นอกจากนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

1) คัดเลือกพนักงานหรือผู้สมัคร ให้ตรงกับตำแหน่งงานที่มีความต้องการ โดยดูจากคุณสมบัติที่กำหนด รวมถึงการประเมินผลจากการฝึกอบรม และเมื่อมีปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานในฟังก์ชันระบบจะปรับเปลี่ยนแผนงานของระบบบริหารบุคคลและกระบวนการรับสมัครพนักงานให้อัด โนมัตติ

2) การจัดการต้นทุนของการบริหารงานบุคคล และมีผลต่อ โครงสร้างของฟังก์ชัน โดยได้เตรียมหัวข้อสำหรับการจัดการเกี่ยวกับต้นทุนของบริษัท วิเคราะห์ระบบต้นทุน ทางเลือกและผลกระทบต่อพนักงานทั้งหมดเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงต้นทุน วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนงาน

สำหรับ ส่วนมาตรวัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการทำงาน การจูงใจและความสนใจ การสรรหา การรักษา สัญญาจ้างงาน รายละเอียดของงาน ความเชี่ยวชาญบุคลากร สุขภาพและความปลอดภัย โครงสร้างงาน อำนาจหน้าที่ ข่าวลือ วินัยและการขาดงานเป็นต้น (Delery, 1998), (Huselid และ Becker, 1996) การลงทุนด้านการศึกษาและฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะแก่พนักงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดที่องค์กรจะได้รับคือการเพิ่มผลผลิตในงานและผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Becker, 1993) ความจงรักภักดีและความมีวินัยของคนในองค์กรเป็นปัจจัยความสำเร็จในการเพิ่มผลผลิตต่อองค์กร(พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา อ้างถึงในจิระ หงส์ศุคารมภ์, 2549)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับมาตรวัดในการวิจัย ตัวชี้วัดการบริหารมนุษย์ของบริษัทในประเทศบังกลาเทศ ประกอบไปด้วย การฝึกอบรมพนักงาน การให้การศึกษา การวางแผนเงินเดือน จำนวนของการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วมของพนักงาน จำนวนของพนักงาน ผลประโยชน์ของพนักงาน กิจกรรมทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน โปรแกรมการวางแผนสิ่งจูงใจแก่พนักงาน สุขภาพและความปลอดภัย ความรู้สึกร่วมในการเป็นผู้ประกอบการ อัตราการลาออกของพนักงาน การหมุนเวียนงานของพนักงาน สมรรถนะและทักษะของพนักงาน ทุนมนุษย์ความพึงพอใจ โอกาสในการพัฒนาสายอาชีพ ทักษะและทุนทางปัญญา การเพิ่มมูลค่าพนักงาน นโยบายการสรรหาพนักงานใหม่และภาวะผู้นำของพนักงาน เป็นต้น (Zaman และ Rashidozzaman, 2010)

ส่วนสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร สำหรับกระบวนการในการให้บริการที่ประหยัดและสามารถเกิดประสิทธิภาพ คือ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management : CRM) เป็นการนำเอากลยุทธ์การติดต่อสื่อสารแบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์(E-mail) กลยุทธ์มัดใจลูกค้า(Loyalty Program) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นเครื่องมือที่ใช้กันอย่างแพร่หลายและไม่ต้องใช้ต้นทุนมาก(Hoots, 2004), (Wang, 2008), (Frow และ Young, 2011) ซึ่งเหมาะสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีเงินทุนไม่มากนัก การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เป็นวิธีการในการสร้าง การรักษาและความพยายามในการดึงคุณค่าจากลูกค้า (Customer Value) ออกมาและสร้างเป็นคุณค่าระยะยาว (Life time Customer Value) ดังนั้นการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า จึงเป็นเรื่องของการเรียนรู้ที่จะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ส่วนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์อีกความหมายหนึ่ง คือ กระบวนการออกแบบฐานข้อมูลสำหรับลูกค้าและมัดใจลูกค้าเพื่อให้เป็นลูกค้าระยะยาว

การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าจำเป็นต้องนำเทคโนโลยี มาเป็นเครื่องมือที่เพิ่มช่องทางให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับองค์กรได้ เช่น ระบบ Call center, Web site, Interactive voice Response เป็นต้น สิปปนนท์ เกตุทัต (2536) อธิบายว่า เทคโนโลยี คือ การนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์และศาสตร์อื่น ๆ มาผสมผสานประยุกต์เพื่อสนองเป้าหมายเฉพาะตามความต้องการของมนุษย์ด้วยการนำทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ในการผลิตและจำหน่ายให้ต่อเนื่องตลอดทั้งกระบวนการ เทคโนโลยีจึงมักจะมีคุณประโยชน์และเหมาะสมเฉพาะเวลาและสถานที่ หากเทคโนโลยีนั้นสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม เทคโนโลยีนั้นจะถือได้ว่าเป็นประโยชน์ทั้งต่อบุคคลและส่วนรวม แต่หากไม่สอดคล้องกับเทคโนโลยีนั้นๆ จะก่อให้เกิดปัญหาตามมามหาศาล สำหรับ Sexton และBarrett (2004) เทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือ อุปกรณ์สำหรับการทำงานประจำซึ่งผู้สามารถถ่ายโอนวัตถุดิบและนำเข้าสารสนเทศได้เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ คือ สินค้าและบริการ อีกทั้งยังช่วยในเรื่องของการวิเคราะห์ว่าองค์กรจะใช้โปรแกรมในการประมวลผลอย่างไร เช่น ใช้เพื่อการแยกแยะลูกค้าและการจัดลำดับความสำคัญของลูกค้า เทคโนโลยี มีอิทธิพลทางตรงต่อการเติบโตและมีความสำคัญต่อการให้บริการ (Kandampully, 2002) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จโดยรวม และเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อการเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ (Sexton และ Barrett, 2004) ซึ่งการนำเทคโนโลยีไปใช้เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานบนฐานขององค์ความรู้เกี่ยวข้องกับด้านต่างๆ เช่น การให้บริการและการเงิน ระบบและการเชื่อมโยง การเพิ่มมูลค่าและจริยธรรม การตลาด การพาณิชย์ การผลิตและการบำรุงรักษาและงานด้านองค์กร (Liyanage และ Poon, 2003) การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรจะช่วยตอบโจทย์ทางการตลาดให้แก่ ผู้ใช้บริการด้วย (Kay, 2007)

2.4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการองค์กร

อารีย์ พิษะพันธุ์ (2545) วิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการตรวจราชการและสมรรถนะขององค์กร ในการนำนโยบายไปปฏิบัติของสำนักนายกรัฐมนตรี ในส่วนของการสัมภาษณ์ผู้ตรวจราชการสำนัก นายกรัฐมนตรีแบบเจาะลึก โดยในการนำเสนอรูปแบบและแนวทาง ได้ประยุกต์ทฤษฎี และแนวคิดที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิรูประบบราชการบริหารงานภาครัฐ การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และหลักธรรม มา ทิบาล ประกอบกับ ผลการวิเคราะห์สภาพข้อเท็จจริงและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการ ตรวจราชการ โดยเน้นยุทธศาสตร์การตรวจราชการแนวใหม่ ระบบงาน ความรู้ความสามารถและทักษะ มุ่งเน้นการตรวจแบบเชิงรุกมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการปรับเปลี่ยนระบบการตรวจราชการ จากการศึกษา พบว่า มีปัญหาบางประการที่ยังไม่สามารถดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญกับ งานตรวจราชการมากเท่าที่ควร รวมทั้งไม่ได้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลรายงานการตรวจราชการในการ ตัดสินใจเชิงนโยบาย และในส่วนของการศึกษาสมรรถนะขององค์กรในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งเป็น องค์กรสนับสนุนการตรวจราชการในด้าน โครงสร้าง บุคลากร งบประมาณ และการมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน ที่เป็นปัจจัยต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติของผู้ตรวจ ราชการสำนักนายกรัฐมนตรี ในส่วนของการตรวจราชการกรณีพิเศษ ยังไม่สามารถนำนโยบายไปสู่การ ปฏิบัติได้ผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากยังมีปัญหาโครงสร้างที่ไม่เหมาะสม ขาดแคลนบุคลากร ที่มีความ ชำนาญทางด้านกฎหมาย ขาดการสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสมรรถนะองค์กรและ จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข มีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงและแก้ไขปัญหาต่างๆ หลายประการ เพื่อให้สำนัก ตรวจราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี สามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง และมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต

จินตนา สมคุ้มภัย (2553) ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล องค์กร:กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative) เป็นหลัก ศึกษา ข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารหรือผู้ที่ เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยคำถามแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ถึงวัฒนธรรมองค์กรที่รัฐวิสาหกิจนั้นมีอยู่ว่าสอดคล้องกับวัฒนธรรม เชิงประสิทธิผลที่ผู้วิจัยกำหนดไว้จากการทบทวนวรรณกรรมหรือไม่ ได้แก่ 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์กรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็น ทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) เพื่อสนับสนุนข้อมูลเชิงคุณภาพให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จากการสอบถามพนักงานในรัฐวิสาหกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 849 คนในระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 99 และสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อหาค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในแต่ละรัฐวิสาหกิจว่าแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ด้วยสถิติสำหรับวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

Marcoulides และ Heck (1993) ศึกษาเรื่อง Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model โดยใช้โปรแกรม LISREL (Linear Structure RELations) สำหรับศึกษาตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย ความซับซ้อน การอ้างเหตุผลการผลิตและการบริการ 2) งานขององค์กร ประกอบด้วย การคัดเลือก ประเมินผล จ่ายค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงาน การสอนงาน การตัดสินใจ และความท้าทาย 3) ค่านิยมขององค์กร ประกอบด้วย ความเสี่ยง ความปลอดภัย ประสิทธิภาพความเป็นมืออาชีพ ภาพลักษณ์และการตลาด การวิจัยและพัฒนา 4) บรรยากาศในองค์กร ประกอบด้วย บทบาทขององค์กร การสื่อสาร การร่วมมือประสานงาน เทคโนโลยี และ ความเครียด 5) ทักษะคิของพนักงาน ประกอบด้วย ทัศนคติ ความอดทน ซาตินิยม ความสุขในสังคม ความผูกพัน และการมีส่วนร่วม ส่วนตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ รายได้ มูลค่าหุ้น ผลกำไรและผลตอบแทน พบว่า ตัวแปรดังกล่าวข้างต้นซึ่งประกอบกันเป็นวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ต่องานขององค์กรและบรรยากาศในองค์กร ค่านิยมขององค์กรสัมพันธ์กับงานขององค์กร บรรยากาศในองค์กรและทักษะคิของพนักงาน งานขององค์กรสัมพันธ์กับทักษะคิของพนักงานบรรยากาศในองค์กรและผลการปฏิบัติงาน บรรยากาศในองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อทักษะคิของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน ทักษะคิของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

Liu และ Liu (2006) ศึกษาเรื่อง Through the Lenses of Organizational Culture: a Comparison of State-Owned Enterprises and Joint Ventures in China โดยเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรระหว่างองค์กรที่รัฐเป็นเจ้าของกับองค์กรที่รวมทุนกับต่างประเทศ ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานจำนวน 781 คน และใช้การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) จำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 มิติ คือ 1) มีส่วนร่วม (Participation) 2) ทำงานเป็นทีม (Teamwork) 3) การอำนวยความสะดวก (Supervision) และ 4) การประชุม (Meeting) ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรจำนวน 3 มิติ ยกเว้นการมีส่วนร่วม (Participation) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพนักงานในองค์กรที่รัฐเป็นเจ้าของมากกว่าพนักงานในองค์กรที่รวมทุนกับต่างประเทศ งานวิจัยนี้สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่องค์กรหนึ่งให้คุณค่าอาจใช้ไม่ได้ผลกับองค์กรอื่นๆ แต่วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

Belassi และคณะ (2007) ทำการวิจัยเรื่อง New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture เนื่องจากการจัดการโครงการ (Project Management) ในองค์กรของสหรัฐอเมริกา มักประสบผลสำเร็จน้อย คือ มีเพียงร้อยละ 17 เท่านั้นที่ประสบผลสำเร็จ ส่วนที่เหลือนำโครงการไปเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ในด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดำเนินการแล้วประสบความสำเร็จ จึงทำการศึกษาว่าวัฒนธรรมมีผลต่อการจัดการโครงการหรือไม่ กับองค์กรในสหรัฐอเมริกาจำนวน 95 แห่ง โดยจำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) อิสระในการทำงาน (Independent Intercept) 2) สภาพแวดล้อมการทำงานทางบวก (Positive Work Environment) 3) ภาวะผู้นำ(Management Leadership) และ 4) มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result-Oriented) จากการวิจัยพบว่าสภาพแวดล้อมการทำงานทางบวกมีผลต่อความสำเร็จด้านการค้า (Commercial Success) ด้านเทคนิค (Technical Success) และความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จด้านการค้าและด้านเทคนิค ในขณะที่อิสระในการทำงานมีผลต่อความสำเร็จด้านเทคนิคและความพึงพอใจของลูกค้า แต่การมุ่งเน้นผลลัพธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จใด ๆ เลย

Davis (2005) ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีมิติของปัจจัยในผลการปฏิบัติงานในบริษัท (The Learning Organization and its Dimensions as Key Factors in Firm Performance) ผลการวิจัยพบว่าความสามารถขององค์กรในการผลิตผลงานและการบริการใหม่ ๆ ที่ดีเลิศออกมา เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้มากยิ่งขึ้นแก่ลูกค้า และบรรดาหุ้นส่วนควรจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ ความสำเร็จ และการอยู่รอดจำเป็นสำหรับองค์กร เพื่อจะกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น พวกเขาจะต้องหมั่นสร้างสภาพในองค์กร ตลอดจนระบบและโครงสร้างต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้มักจะเป็นหัวข้อที่ได้ศึกษากันบ่อย ๆ แต่ก็ยังไม่มีการศึกษาใด ๆ ที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป นอกจากนี้ยังได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับการปฏิบัติงานด้านการเงินของบริษัท โดยประเมินคุณลักษณะที่เป็นระบบของบริษัท และกำหนดจำนวนความถี่ของการเริ่มต้นเรียนรู้ของบริษัทจากสภาพที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมและโครงสร้าง โดยข้อมูลจะชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีการเริ่มต้นเรียนรู้มาก่อน จะมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพ เพื่อการปรับใช้สิ่งต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้จากลูกค้า ตลาดสินค้า และคู่แข่งกัน เพื่อให้มีการพัฒนาสู่ความสำเร็จและการตลาดเพื่อสินค้าและบริการใหม่ ๆ

Wheeler (2003) ศึกษาเรื่อง Building a Learning Organization: A Native American Experience โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อสำรวจการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระบบการศึกษาแบบอเมริกัน โดยใช้แนวคิดของ Senge ในวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รูปแบบแผนความคิดในใจ และความคิดเชิงระบบ โดยจะนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินองค์กร เพื่อต้องการขยายความสามารถของครู ซึ่งจะเป็รากฐานของการศึกษาเพื่อประยุกต์วินัยทั้งหลายและเป็นการเริ่มต้นปรับปรุงในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า (1) ครูเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง (2) การนำวินัย 5 ประการไปใช้ ทำให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงแผนของโรงเรียนเป็นอย่างมาก และ (3) การวิจัยเชิงปฏิบัติการที่มุ่งไปที่วินัย 5 ประการ ซึ่งครูจะให้ความร่วมมือและสามารถพัฒนาพันธกิจของโรงเรียนร่วมกันได้ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ยังได้เสนอแนะว่า คุณค่าของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นพื้นฐานสำหรับสนับสนุนสถาบันการศึกษาให้มีความสมดุลต่อไป ดังนั้น บุคคลอื่น ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สามารถนำผลของการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนการเรียนรู้ของครูและนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ มาใช้ให้เกิดผลสำเร็จต่อไปได้

Barnett (2000) ศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการที่นำไปสู่ผลสำเร็จของเทคโนโลยีสารสนเทศ (An Empirical Study of the Learning Organization Model in Information Technology Enabled Process Improvement) ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะนำเสนอเค้าโครงที่เป็นจริงของความเข้าใจในพฤติกรรมขององค์กร รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมิฐานะเป็นเครื่องมือของกระบวนการแห่งความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จากการวิเคราะห์การตอบสนองของข้อมูล แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของกระบวนการพัฒนากับผลรวมของค่าการสังเกต ในเรื่องความกดดันที่เกิดจากการแข่งขันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสมัยใหม่

Kaiser (2001) ศึกษาแบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Mapping the Learning Organization: Exploring a Model of Organizational Learning) โดยมีการทดลองตัวแปรขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างแรงผลักดันในองค์กร โดยได้ทดลองกับพนักงาน 439 คน ในบริษัทผลิตนิวเคลียร์แห่งหนึ่งที่มีข้อสงสัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และทำความเข้าใจองค์กร ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร บรรยากาศในการทำงาน ระบบองค์กร การจูงใจ การเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการทดสอบบทบาทของการเรียนรู้ นวัตกรรมและขอบเขตของการเรียนรู้ภายนอก ซึ่งจัดเป็นแรงผลักดันของการดำเนินงานในองค์กร โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ในขณะที่การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงานและการจูงใจ มีอิทธิพลน้อยกว่าสมมติฐาน แต่มีตัวแปรที่ไม่ได้อยู่ในความคาดหมายของข้อสมมติฐาน คือ ระบบองค์กร เพราะไม่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

โดยสรุปมาตรวัดการจัดการองค์กร ได้ว่า ระบบการจัดการองค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการนำเข้าสู่ระบบ กระบวนการในการในการจัดให้บริการ และกระบวนการจัดการผู้ให้บริการ โดยประกอบไปด้วย

1) การจัดโครงสร้างองค์กร ต้องมีความเหมาะสมจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การแบ่งงานกันทำมีความชัดเจน ทำให้องค์กรประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ทำให้โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีทั้งภายในองค์กรเองและระหว่างองค์กร

2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการดูแลพนักงานในองค์กร การแบ่งงานให้กับผู้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน ทราบถึงขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของตัวเองที่ปฏิบัติอยู่ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตัวเองกับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กรทำให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพและ

3)สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร ได้แก่ ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ระบบจัดการเรื่องอัตรา การเข้าสู่ระบบของผู้ใช้บริการ ระบบการจัดการเรื่องเวลาในการให้บริการ และระบบการจัดการเรื่องจำนวนผู้ให้บริการ

2.5 แนวคิดและทฤษฎีนวัตกรรมจัดการ (Innovative Management)

การพัฒนานวัตกรรม นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และคุณภาพชีวิตของประเทศ ในศตวรรษที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงสังคม และความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์อย่างมากมาย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างทางสังคมมากขึ้นทุกขณะ หน่วยงานใดสามารถปรับตัวได้ทัน ก็สามารถเจริญก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง และหากมีการปรับตัวไปพร้อมๆ กัน ก็ถือว่าเป็นการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน และเนื่องจากเศรษฐกิจปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น การสร้างรายได้จากตราสารการเงินไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นถึงเวลาแล้วที่จะต้องกลับไปสู่พื้นฐาน คือ การผลิตและบริการที่มีคุณภาพ โดยอาศัยพื้นฐานความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมจัดการสมัยใหม่ เข้ามาเป็นเครื่องมือในการช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถแข่งขันได้

2.5.1 แนวคิดนวัตกรรม

แนวความคิดเรื่องนวัตกรรมมีวิวัฒนาการมาแล้วไม่ต่ำกว่า 50 ปี นักวิชาการมองว่า นวัตกรรมเป็นการพัฒนาอย่างหนึ่งที่แยกออกมาจากการศึกษาวิจัยต่างๆ แต่ปัจจุบันนี้ นวัตกรรมไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเพียงผลลัพธ์ของการดำเนินงานของปัจเจกบุคคล หากแต่เป็นผลของกระบวนการ (Process) ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ มีได้ทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการผ่านเครือข่ายความร่วมมือเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการเรียนรู้แบบแปรผัน (Diversified Learning Process) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากปัจจัยแตกต่างกัน เช่น การเรียนรู้โดยการใช้ (Learning by Using) การเรียนรู้โดยลงมือปฏิบัติ (Learning by Doing) การเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยน (Learning by Sharing) และการเรียนรู้โดยการเสวนา (Learning by Discussion) ซึ่งมีได้ทั้งองค์ความรู้ภายในและภายนอก ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการดูดซับความรู้ขององค์กร

จากเหตุผลดังกล่าว จึงจำเป็นต้องศึกษาความรู้พื้นฐานของนวัตกรรม เพื่อใช้เป็นความรู้พื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในองค์กรต่อไป โดยปัจจุบันนวัตกรรมได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินชีวิต และการทำงานในด้านต่างๆ มากขึ้นทุกขณะ การบริหารองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งสู่การบริหารและตัดสินใจลดต้นทุน (Low Cost) มีคุณภาพดี (High Quality) มี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลผลิตสูง (High Performance) มีการบริหารและตัดสินใจแบบรวดเร็ว (High Speed) สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Customer Satisfaction)

อีกนัยหนึ่งการบริหารนวัตกรรมยังต้องพิจารณาในประเด็น 1) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว 2) มีความร่วมมืออย่างแข็งขันกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และ 3) การแข่งขันระดับโลกที่ระยะทางไม่มีความหมายอีกต่อไป แต่ปัญหาสำคัญก็คือการทำความเข้าใจกับนวัตกรรมและสามารถนำมาใช้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

สำหรับแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางการจัดการนั้น ได้มีผู้ที่ศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดีในองค์กร ตลอดจนแนวคิดการบริหารจัดการใหม่ (Birkinshaw และคณะ, 2008) Thomas Hughes กล่าวว่า นวัตกรรม (Innovation) เป็นการนำวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติ หลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนามาเป็นขั้นๆ แล้ว โดยเริ่มมาตั้งแต่การคิดค้น (Invention) พัฒนาการ (Development) อาจจะเป็นไปในรูปของโครงการทดลองปฏิบัติก่อน (Pilot project) แล้วจึงนำไปปฏิบัติจริงซึ่งมีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติเดิมที่เคยทำมา (Hughes T. อ้างถึงใน สุมิตา บุญवास, 2546)

โดยที่องค์กรจำเป็นต้องใช้ความรู้ทางด้านบริหารจัดการมาปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมขององค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารจะเป็นไปในลักษณะการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างรายได้และนำไปสู่ผลกำไรให้กับบริษัทได้

ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2549) ได้มีองค์กรมากมายประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้เพราะการสร้างนวัตกรรม ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร การที่องค์กรสามารถรวบรวมความรู้ ทักษะทางเทคโนโลยี และประสบการณ์ต่างๆ ในการสร้างสรรค์และนำเสนอสิ่งแปลกใหม่ ในสินค้าและบริการ รวมถึงด้านการส่งมอบให้ถึงมือลูกค้าด้วย ซึ่งไม่เพียงแต่จะส่งผลดีต่อระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังทำให้เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเติบโตตามไปด้วย ประโยชน์ของนวัตกรรมซึ่งมีหลายๆ ด้าน อาทิเช่น การออกสินค้าใหม่จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาสวนแบ่งทางการตลาดไว้ได้ นอกจากนี้สำหรับสินค้าที่ถึงจุดอิ่มตัวและสามารถครองตลาดได้แล้ว การเน้นแข่งขันที่ราคาถูกเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ จะต้องมีการประกอบอื่นๆ นอกจากด้านราคา เช่น เน้นที่การออกแบบให้ตรงใจลูกค้า และปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสำหรับสินค้าที่มีช่วงอายุของผลิตภัณฑ์สั้น เช่น ทีวีหรือคอมพิวเตอร์ที่มีการออกรุ่นใหม่ๆ เกือบทุกเดือน หรือรถยนต์ที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ที่มีการออกรุ่นใหม่ๆ ทุก 2 ปี องค์กรต้องมีการแข่งขันกับเวลา ไม่เพียงแต่ต้องนำเสนอสินค้าใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังต้องทำให้เร็วกว่าคู่แข่งด้วย ในขณะเดียวกัน การพัฒนาสินค้าใหม่ก็เป็นความสามารถที่ทำนายขององค์กร เพราะสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ได้สร้างโอกาสและกฎเกณฑ์มากมาย อีกทั้งกฎหมายอาจเปิดช่องทางใหม่ๆ หรือปิดกั้นการพัฒนานวัตกรรม เช่น ความต้องการสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้น คู่แข่งอาจมีการพัฒนาหรือออกสินค้าใหม่ๆ ที่ทำให้องค์กรต้องตอบโต้ต่อคู่แข่งผ่านทางนวัตกรรมของสินค้า นวัตกรรมของกระบวนการก็เป็นกลยุทธ์สำคัญเช่นกันในการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ การทำในสิ่งที่ไม่มีใครทำได้ หรือทำในสิ่งที่ดีกว่าคนอื่น นั่นแหละคือพลังของความได้เปรียบ เช่น ชาวญี่ปุ่นในตอนปลายศตวรรษที่ 20 ได้มีบทบาทสำคัญในหลายเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมรถยนต์จักรยานยนต์ การต่อเรือ และอิเล็กทรอนิกส์ ผลจากนวัตกรรมในด้านกระบวนการ เช่นระบบการผลิตของโตโยต้า ฮอนด้า หรือนิสสัน ที่ทำให้บริษัทเหล่านี้มีผลประกอบการเหนือผู้ผลิตรถยนต์รายอื่นๆ ทั้งเรื่องคุณภาพ และผลิตภาพ การนำเสนอบริการที่ดีกว่า เร็วกว่า ถูกกว่า และมีคุณภาพสูงกว่า ทำให้องค์กรสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2012)

ในส่วนของวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยมสำหรับนวัตกรรมการจัดการ โดยส่วนมากบริษัทต่างๆ ได้นำนวัตกรรมการจัดการมาใช้ ซึ่งช่วยให้บริษัทเกิดประสิทธิผล อีกทั้งยังส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจและเพิ่มสมรรถนะของพนักงานและก่อให้เกิดความเป็นเลิศในองค์กร นวัตกรรมสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ('4Ps' of innovation) ดังนี้

1) Product innovation การเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์ หรือบริการขององค์กร เช่น การออกแบบรถรุ่นใหม่ที่มีระบบป้องกันให้กับเด็กทารก หรือระบบ Home entertainment แบบใหม่ (Ahmed, 1998)

2) Process innovation เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตหรือกระบวนการนำเสนอผลิตภัณฑ์ เช่น ในขณะการเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตและเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตรถยนต์ หรือระบบ Home entertainment รวมทั้งหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการในระบบประกันภัย (Ahmed, 1998)

3) Position innovation เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าหรือบริการ การเปลี่ยนตำแหน่งของผลิตภัณฑ์โดยการสร้างการรับรู้และความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ต่อลูกค้าเช่น Lucozade ที่แต่เดิมเป็นเครื่องดื่มสำหรับเด็กช่วยให้ฟื้นไข้เร็ว แต่ต่อมาผู้ผลิตได้นำเสนอรูปแบบการใช้ Lucozade ใหม่โดยนำเสนอในรูปแบบเครื่องดื่มบำรุงร่างกาย สำหรับนักกีฬา (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2012)

4) Paradigm innovation การมุ่งให้เกิดนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงกรอบความคิดเช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการผลิตรถยนต์อย่างสิ้นเชิง จากการที่แต่เดิมมีการผลิตด้วยมือที่มีราคาแพง ผู้มีฐานะร่ำรวยเท่านั้นที่สามารถมีไว้ครอบครองได้ มาเป็นการผลิตจำนวนมากแบบ mass production ที่มีราคาที่เหมาะสม ใครก็ได้สามารถที่จะใช้รถยนต์ของ Ford ได้ ซึ่งต่อมาก็ได้มีการนำวิธีการผลิตแบบ mass production นี้มาใช้ในหลากหลายอุตสาหกรรม หรือแม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานของธุรกิจการบินสู่การบริการสายการบินต้นทุนต่ำ การให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านอินเทอร์เน็ต ก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดในการดำเนินงาน (Paradigm innovation) (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2012)

อย่างไรก็ตามการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถให้บริการได้อย่างเต็มที่ ต้องมีการบริหารจัดการ ในเรื่อง

- 1) การจัดการเรื่องอัตราการเข้าสู่ระบบ
- 2) การจัดการเรื่องเวลาในการให้บริการ
- 3) การจัดการเรื่องจำนวนผู้ให้บริการ

สำหรับการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดวิธีการปฏิบัติเพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องศึกษารายละเอียดที่มาของนวัตกรรม อันเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้้องค์กรเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับความต้องการกับผู้รับบริการ และได้มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายของนวัตกรรมที่น่าสนใจได้รวบรวมแนวคิดและความหมายไว้ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2.5 ความหมายของ นวัตกรรมจัดการ

นักวิชาการ	ความหมาย
(Peter อ้างถึงใน Gipson, 1998)	เป็นเครื่องมือที่สำคัญกับผู้ประกอบการในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆเพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง
(Narayanan, 2001)	คือผลลัพธ์และกระบวนการที่ใช้เทคโนโลยีเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน และก่อให้เกิดความได้เปรียบและโอกาสในการแข่งขัน
(Michael, 1998)	สิ่งที่ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน โดยรวมเอาเทคโนโลยีใหม่และแนวทางใหม่ในการทำสิ่งต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน
(Hughes อ้างถึงใน สุมิตา บุญवास, 2546)	เป็นการนำวิธีการใหม่ๆมาปฏิบัติ หลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนามาเป็นขั้นๆแล้ว โดยเริ่มมาตั้งแต่การคิดค้น (invention) พัฒนาการ (development) ซึ่งอาจจะเป็นไปในรูปของโครงการทดลองปฏิบัติก่อน (pilot project) แล้วจึงนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งมีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติเดิมที่เคยทำมา
(ภาณุ ลิ้มมานนท์, 2549)	โครงสร้างเดิมขององค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารจะเป็นไปในลักษณะการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างรายได้และนำไปสู่ผลกำไรให้กับบริษัทได้
(เสน่ห์ จุ้ยโต, 2548)	เป็นความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วยการบริหารและความคิดทางสังคมเพื่อรวบรวมให้เกิดการแก้ปัญหาหากกลับไปใช้ภายในสังคมภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด และเป็นกระบวนการคิดใหม่ (Rethinking) และนำไปใช้ปฏิบัติ มีผลทำให้วิธีการในการทำสิ่งต่างๆ ดีขึ้นกว่าเดิม

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดนวัตกรรมจัดการ พบว่า Peter F. Drucker อ้างถึงใน Gipson (1998) ได้กล่าวว่า นวัตกรรมจัดการ (Management Innovation) คือ เป็นเครื่องมือที่สำคัญกับผู้ประกอบการในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆเพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง จากการศึกษาของ เศรษฐพงษ์ มะลิวรรณ (2012) ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมจะทำให้เราค่อยๆ ก้าวห่างออกจากคู่แข่งที่ละน้อย ซึ่งหากองค์กรใดไม่สามารถคิดค้นนวัตกรรมได้ ในขณะที่องค์กรอื่นๆ มีการคิดค้น เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงกระบวนการดำเนินการต่างๆ อยู่ตลอดเวลา จะเป็นการเสียต่อ

เอ็กสาร์ทเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ช่วยเสริมพลังให้กับองค์กรในการแข่งขันเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เมื่อคุณอยู่คนเดียวแค่เพียงคนเดียวในเวทีการแข่งขันแล้วคุณก็อาจต้องยอมแพ้ให้กับคู่แข่งที่แข็งแกร่งกว่าคุณได้

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลประกอบการขององค์กรนั้นๆ อาทิ ผู้นำในธุรกิจธนาคารได้เปลี่ยนมือสู่ผู้ที่สามารถจัดการกับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ โดยการนำเอานวัตกรรมความก้าวหน้าทาง IT มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ความท้าทายที่เกิดจากอินเทอร์เน็ต ไม่เพียงแต่จะกระทบกับธุรกิจธนาคารหรือธุรกิจค้าปลีกเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อทุกธุรกิจด้วย ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กรขนาดเล็ก เช่นบริษัทนำเที่ยวที่มีการนำอินเทอร์เน็ตมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน วิธีการดำเนินงานของบริษัทนั้นจะง่ายและสะดวกสบายเพียงใด เพราะเพียงแค่คลิกที่เว็บไซต์ก็สามารถได้รับข้อมูล ข่าวสาร และรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับการท่องเที่ยว ทำให้บริษัทสามารถลดต้นทุนได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีการแจกแผ่นพับ หรือตั้งโต๊ะที่มีเจ้าหน้าที่บริการรับจองตั๋ว ดังนั้นจึงไม่น่าแปลกใจเลยว่าธุรกิจท่องเที่ยวจึงประสบความสำเร็จอย่างมากในธุรกิจคอทคอมจะเห็นว่าธุรกิจที่มีพื้นฐานทางอินเทอร์เน็ตมีความก้าวหน้าและได้เพิ่มจำนวนขึ้นอย่างมาก ประเด็นสำคัญคือต้องรู้ว่าอะไรคือเทคโนโลยีที่โดดเด่น (Dominant technology) ของเรารู้กลุ่มลูกค้าหรือเงื่อนไขทางการตลาดและสังคมต่างๆ รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์และเพื่อความยั่งยืนขององค์กร ทำให้สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้

เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2012) กล่าวว่า นวัตกรรมคือส่วนสำคัญของกระบวนการทางธุรกิจ (Innovation as a Core Business Process) นวัตกรรมที่เปรียบเสมือนหัวใจของกระบวนการทางธุรกิจ ที่แสดงถึงความคิดริเริ่มประกอบกับการนำความคิดริเริ่มเหล่านั้น มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งกระบวนการทางนวัตกรรมนี้เอง จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโตต่อไปได้ ซึ่งในบทความนี้จะแสดงให้เห็นว่า กระบวนการดังกล่าวยังมีส่วนประกอบที่สำคัญต่างๆอีกหลายประการเช่น

- 1) การค้นหา (Searching) เป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อตรวจจับสัญญาณของทั้งโอกาส และอุปสรรค สำหรับการนำไปสู่จุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- 2) การเลือกสรร (Selecting) เป็นการตัดสินใจเลือก สัญญาณที่สำรวจพบเหล่านั้น เพื่อจะนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ทั้งนี้การเลือกสรรจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับหลักกลยุทธ์ขององค์กรด้วย
- 3) การนำไปปฏิบัติ (Implementing) เป็นการแปลงสัญญาณที่มีศักยภาพ ไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ขึ้นและนำสิ่งเหล่านั้นออกเผยแพร่สู่ตลาดทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แต่การแปลงสัญญาณที่ว่า ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงชั่วครั้งชั่วคราวเท่านั้น หากแต่จะเกิดขึ้น ด้วยผลของการดำเนินขั้นตอนที่สำคัญอีก 4 ประการดังต่อไปนี้

- 1) การรับ (Acquiring) คือขั้นตอนของการนำองค์ความรู้ต่างๆมาประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นนวัตกรรมขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การสร้างสรรค์สิ่งใหม่จากกระบวนการทางการวิจัยและพัฒนา (R&D), การทำวิจัยทางการตลาด (Market Research) รวมไปถึง การได้รับองค์ความรู้จากแหล่งอื่นๆ โดยการถ่ายทอดทางเทคโนโลยี (Technology Transfer) หรือการค้นคว้าร่วมกันในเครือพันธมิตร (Strategic Alliance) เป็นต้น

- 2) การปฏิบัติ (Executing) คือขั้นตอนของการนำโครงการดังกล่าวปฏิบัติงาน ภายใต้สภาพของความไม่แน่นอนต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยทักษะของการแก้ไขปัญหา (Problem – Solving) ตลอดเวลา เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) การนำเสนอ (Launching) คือการนำนวัตกรรมที่ได้ออกสู่ตลาด โดยอาศัยการจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้วัตกรมนั้นสามารถเป็นที่ยอมรับจากตลาดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกของการนำออกสู่ตลาด

4) การรักษาสภาพ (Sustaining) คือการรักษาสถานะภาพการยอมรับจากตลาด ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไปและคงอยู่ให้นานเท่าที่จะเป็นไปได้ ในขณะที่เดียวกันอาจต้องนำวัตกรมนั้นๆกลับมาทำการปรับปรุง แก้ไขในแนวความคิดหรือทำการเริ่มใหม่ตั้งแต่ต้น (Renovation) เพื่อให้ได้นวัตกรรมที่ถูกพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดมากยิ่งขึ้น

บทบาทของนวัตกรรมการจัดการในการบริการจัดการเครื่องมือให้เกิดความสะดวก ซึ่งพบว่า นวัตกรรมทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ประกอบไปด้วยการทำให้เกิดกระบวนการซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำตลาดขององค์กรและกลยุทธ์ ทรัพยากรที่มีอยู่เครือข่ายและพร้อมด้วยวัฒนธรรมในองค์กรและความเข้มแข็งของผู้นำ (Goyal และ Pitt, 2007) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จ ความเติบโตและกำไรเพิ่มขึ้นของบริษัท (Drucker, 1988), (Christensen, 1997), (Thomke, 2001)

จากการศึกษาของ เศรษฐพงษ์ มะลิสุวรรณ (2012) ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมจะทำให้เราค่อยๆ ก้าวห่างออกจากคู่แข่งที่ละน้อย ซึ่งหากองค์กรใดไม่สามารถคิดค้นนวัตกรรมได้ ในขณะที่องค์กรอื่นๆ มีการคิดค้น เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงกระบวนการดำเนินการต่างๆ อยู่ตลอดเวลา จะเป็นการเสียต่อผลประโยชน์ของการขององค์กรนั้นๆ อาทิ ผู้นำในธุรกิจธนาคารได้เปลี่ยนมือสู่ผู้ที่สามารถจัดการกับข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ได้ โดยการนำเอานวัตกรรมความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ความท้าทายที่เกิดจากอินเทอร์เน็ต ไม่เพียงแต่จะกระทบกับธุรกิจธนาคารหรือธุรกิจค้าปลีกเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อทุกธุรกิจด้วย ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กรขนาดเล็ก เช่นบริษัทนำเที่ยวที่มีการนำอินเทอร์เน็ตมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน วิธีการดำเนินงานของบริษัทนั้นจะง่ายและสะดวกสบายเพียงใด เพราะเพียงแค่คลิกที่เว็บไซต์ก็สามารถได้รับข้อมูล ข่าวสาร และรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับการท่องเที่ยว ทำให้บริษัทสามารถลดต้นทุนได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีการแจกแผ่นพับ หรือตั้งโต๊ะที่มีเจ้าหน้าที่บริการรับจองตั๋ว ดังนั้นจึงไม่น่าแปลกใจเลยว่าธุรกิจท่องเที่ยวจึงประสบความสำเร็จอย่างมากในธุรกิจต่อทคอมจะเห็นว่าธุรกิจที่มีพื้นฐานทางอินเทอร์เน็ตมีความก้าวหน้าและได้เพิ่มจำนวนขึ้นอย่างมาก ประเด็นสำคัญคือต้องรู้ว่าอะไรคือเทคโนโลยีที่โดดเด่น (Dominant technology) ของเรา รู้กลุ่มลูกค้าหรือเงื่อนไขทางการตลาดและสังคมต่างๆ รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์และเพื่อความยั่งยืนขององค์กร ทำให้สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้

Inauen และ Schenker (2011) ได้พัฒนามาตรวัดนวัตกรรมการจัดการจาก (Organization for Economic Cooperation and Development : OECD) ประกอบไปด้วย มีกิจกรรมในการพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ บริษัทได้มีนวัตกรรมโดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในโครงการดังกล่าว มีการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ในโครงการและมีการติดต่อสื่อสารด้วยเทคโนโลยี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วน Wong และ Chin (2007) ศึกษาวัตกรรมการจัดการในองค์กรและได้พัฒนามาตรวัดด้าน วัตกรรมการจัดการ ประกอบไปด้วย

- 1) วัฒนธรรมองค์กรและความเชื่อ
- 2) มิติของโครงสร้างสำหรับองค์กรนวัตกรรม โครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน ยืดหยุ่นง่าย เน้นการกระจายอำนาจ
- 3) สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์กรและภาวะผู้นำการบริหารจัดการ ทักษะคติ และความสามารถของพนักงาน
- 4) กลยุทธ์สำหรับนวัตกรรม การพัฒนาและการขับเคลื่อนกลยุทธ์สำหรับนวัตกรรมในองค์กร
- 5) กลไกที่ใช้สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม กลไกสำหรับบริหารทรัพยากร การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 6) การพัฒนาทักษะองค์ความรู้ การพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร การไปพัฒนาทักษะและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายนอกองค์กร
- 7) มิติของการสะสมองค์ความรู้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสื่อสารและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ การสะสมองค์ความรู้ในองค์กร

อีกทั้งการบริหารระบบแถวคอยอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ระบบการทำงานขององค์กร โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการจัดการที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรม การจัดการเรื่องอัตราการเข้าสู่ระบบ การจัดการเรื่องเวลาในการให้บริการและการจัดการเรื่องจำนวนผู้ให้บริการ (ชัยณรงค์ จันสมพงษ์, 2549) ในส่วนของวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยมสำหรับนวัตกรรมจัดการ โดยส่วนมากบริษัทต่างๆ ได้นำนวัตกรรมจัดการมาใช้ ซึ่งช่วยให้บริษัทเกิดประสิทธิผล อีกทั้งยังส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจ และเพิ่มสมรรถนะของพนักงานและก่อให้เกิดความเป็นเลิศในองค์กร นวัตกรรมสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ('4Ps' of innovation) ดังนี้

1) Product innovation การเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์ หรือบริการขององค์กร เช่น การออกแบบรถยนต์รุ่นใหม่ที่มีระบบป้องกันให้กับเด็กทารก หรือระบบ Home entertainment แบบใหม่ (Ahmed, 1998)

2) Process innovation เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตหรือกระบวนการนำเสนอผลิตภัณฑ์ เช่น ในขณะที่เปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตและเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตรถยนต์ หรือระบบ Home entertainment รวมทั้งหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการในระบบประกันภัย (Ahmed, 1998)

3) Position innovation เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าหรือบริการ การเปลี่ยนตำแหน่งของผลิตภัณฑ์โดยการสร้างการรับรู้และความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ต่อลูกค้าเช่น Lucozade ที่แต่เดิมเป็นเครื่องดื่มสำหรับเด็กช่วยให้ฟื้นไข้เร็ว แต่ต่อมาผู้ผลิตได้นำเสนอรูปแบบการใช้ Lucozade ใหม่โดยนำเสนอในรูปแบบเครื่องดื่มบำรุงร่างกาย สำหรับนักกีฬา (เศรษฐพงศ์ มะลิวรรณ, 2012)

4) Paradigm innovation การมุ่งให้เกิดนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงกรอบความคิดเช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการผลิตรถยนต์อย่างสิ้นเชิง จากการที่แต่เดิมมีการผลิตด้วยมือที่มีราคาแพง ผู้มีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ฐานะร่ำรวยเท่านั้นที่สามารถมีไว้ครอบครองได้ มาเป็นการผลิตจำนวนมากแบบ mass production ที่มีราคาที่เหมาะสม ใครก็ได้สามารถที่จะใช้รถยนต์ของ Ford ได้ ซึ่งต่อมาก็ได้มีการนำวิธีการผลิตแบบ mass production นี้มาใช้ในหลากหลายอุตสาหกรรม หรือแม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานของธุรกิจ การบินสู่การบริการสายการบินต้นทุนต่ำ การให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านอินเทอร์เน็ต ก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดในการดำเนินงาน (Paradigm innovation)

อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ (Learning) เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรควรที่จะศึกษา และเรียนรู้ ในขั้นตอนต่างๆของกระบวนการทางนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้พื้นฐานที่แข็งแกร่ง และสามารถนำไปใช้พัฒนาวิธีการสำหรับจัดการกับกระบวนการทางนวัตกรรมเหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น สิ่งท้าทายอย่างหนึ่งที่องค์กรต่างต้องเผชิญคือ การพยายามค้นหาวิธีการที่จะจัดการกับกระบวนการทางนวัตกรรม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด แต่ด้วยสถานการณ์ของการนำไปใช้แก้ปัญหาที่มีความแตกต่างกัน จึงทำให้วิธีการจัดการมีความแตกต่างกันออกไปด้วย ยกตัวอย่างเช่น องค์กรขนาดใหญ่ ที่มีความรู้พื้นฐานทางวิทยาศาสตร์เป็นอย่างดี เช่น บริษัทด้านเภสัชกรรม ต่างๆ มักจะมีวิธีที่ใช้สำหรับค้นคว้าผลลัพธ์จากกระบวนการวิจัยและพัฒนา (R&D) ของตนเองเป็นหลัก หรือ ในบางครั้งอาจใช้วิธีการสรรหา สิทธิบัตรที่ตนเองต้องการด้วยก็ได้ ในขณะที่ หน่วยงานทางวิศวกรรมขนาดเล็กๆ เช่น ผู้รับเหมา มักจะให้ความสนใจกับวิธีการสัมฤทธิ์ผลเร็วที่สุด เป็นต้น

นอกจากนี้ บรรดาผู้ค้าปลีกทั้งหลาย ซึ่งมักจะให้ความสำคัญกับการทำการวิจัยและพัฒนาอย่างมาก มักจะเน้นหนักไปที่การสำรวจจากสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อหาแนวโน้มของความต้องการของลูกค้า ทำให้พวกเขาต้องเน้นวิธีการดำเนินงานด้วยวิธีการการตลาด (Marketing) ค่อนข้างมาก ผู้ผลิตสินค้าอุปโภค บริโภค (Consumer Goods Producer) ก็เช่นกัน เขาต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อนำออกสู่ตลาด ที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรทางวิศวกรรมขนาดใหญ่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การก่อสร้างหรือกระบวนการผลิต เช่น การก่อสร้างโรงไฟฟ้า มักจะให้ความสำคัญกับเรื่องของการออกแบบเป็นลำดับต้นๆ และจะเน้นหนักไปที่ การจัดการ โครงการ และการผสมผสานงานจากหน่วยปฏิบัติการย่อยต่างๆ ให้เข้ากันอย่างเป็นระบบ หรือแม้แต่ หน่วยงานภาครัฐเองที่ต้องให้ความสำคัญกับกฎระเบียบทางสังคมและการเมืองเป็นลำดับแรกๆ เป็นต้น

ถึงแม้ว่าธุรกิจหรือองค์กรจะมีลักษณะที่แตกต่างกันเพียงไร แต่รูปแบบของกระบวนการทางนวัตกรรมในแต่ละขั้นนั้น ก็ยังคงไม่มีการเปลี่ยนแปลง การจัดการทางนวัตกรรมในมุมมองทั่วไป ก็เปรียบเสมือน ความสามารถในการเรียนรู้ (Learn Capability) ที่แต่ละองค์กรควรต้องกระทำอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะให้ได้วิธีการและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเองมากที่สุด ไม่ได้เป็นแค่เพียงการลอกเลียนมาจากแหล่งหนึ่งแหล่งใด แล้วนำมาใช้โดยตรงเลยเท่านั้น แต่จำเป็นที่จะต้องรู้จักนำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ขององค์กรให้ได้มากที่สุดอีกด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.5.2 การจัดการความรู้

อย่างไรก็ตามสำหรับแนวคิดการจัดการความรู้และการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรทำให้เกิดการพัฒนาวัตกรรมการจัดการ (Zahra และ George, 2002), (Landes, 2003), (Nelson และ Nelson, 2002), (Gulati, 1995), (Wuyts และคณะ, 2005), (Nooteboom และคณะ, 2007 อ้างถึงใน Inauen และ Schenker, 2011) โดยมุ่งไปที่ตัวบุคคล บทบาทในองค์กร ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ (Demuth, 2008), (Unger, 2011) จากการศึกษาของ Ryoko Toyama การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาวัตกรรมการจัดการที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ ส่วน World Bank กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ Laudon และ Laudon (2000) กล่าวถึง Knowledge Management ว่า การบริหารจัดการความรู้ในองค์กรมีความสำคัญเป็นพิเศษในองค์กรที่มีลักษณะการบริหารงานแบบแบนราบ และแบบเครือข่าย ซึ่งในการจัดการในระดับต่างๆ จะมีการจัดการแยกแยะความจริงในส่วนที่สามารถนำมาช่วยสมาชิกในทีม ในการพัฒนางานในหน้าที่ รวมทั้งการแบ่งปันข้อมูล เพื่อพัฒนางานในส่วนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย Stair (2001) กล่าวว่า การบริหารจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ รวบรวม จัดการ ความรู้ความชำนาญ ไม่ว่าจะความรู้ที่อยู่ใน คอมพิวเตอร์ ในกระดาษ หรือตัวบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดการให้บุคลากร ได้รับความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิม โดยให้เกิดประสบการณ์และความชำนาญเพิ่มขึ้น Tiwana (2000) ให้ความหมายการบริหารจัดการความรู้ว่า หมายถึง การจัดการความรู้ในองค์กรสำหรับงานด้านธุรกิจ

องค์ประกอบของ Knowledge Management

- 1) คน (People) หมายถึง พนักงาน ลูกจ้าง ลูกค้า หรือผู้มีผลกระทบต่อองค์กร KM จะรวบรวมว่าใครเชี่ยวชาญในด้านใดบ้าง ถ้ามีงานใหม่เข้ามาจะมอบหมายให้ใครเป็นผู้รับผิดชอบ
- 2) สถานที่ (Place) หมายถึง ที่ที่ทุกคนในองค์กรสามารถระดมความคิดร่วมกันได้ อาจอยู่ในรูปของเว็บ บอร์ด การประชุมทางไกล หรือ โปรแกรมออนไลน์อื่น ๆ ก็ได้
- 3) ข้อมูล (Thing) หมายถึง ทุกสิ่งที่น่าสนใจและให้ผู้ใช้เข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นได้โดยง่าย การวิเคราะห์แยกแยะหมวดหมู่ของข้อมูลเป็นเรื่องสำคัญ

ประเภทความรู้ ความรู้อาจแบ่งใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร หรือ วิชาการ อยู่ใน ตารา คู่มือปฏิบัติงาน
2. ความรู้ซ่อนเร้น/ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่ง สมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา

โดยที่ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน การจัดการ “ความรู้เด่นชัด” จะเน้นไปที่ การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิด ความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้ เพื่อใช้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยามเอาไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป ส่วนการจัดการ “ความรู้ซ่อนเร้น” นั้นจะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการ เรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป

จากการทบทวนมาตรฐานวัดของการจัดการความรู้ จะเห็นได้ ศ. นพ. วิจารณ์ พานิช จากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เห็นว่า องค์กรอัจฉริยะในยุคปัจจุบันไม่ใช่องค์กรที่มีความรู้ (Knowledge-Based Organization) เท่านั้น แต่จะต้องเป็นองค์กรที่สร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาทดแทน หรือสืบล้างความรู้เก่า และใช้ความรู้ใหม่ในการดำเนินกิจการที่มีชัยเหนือคู่แข่ง องค์กรอัจฉริยะไม่ใช่แค่องค์กรที่มีความรู้ แต่จะต้องเป็นองค์กรที่สร้างความรู้ (Knowledge-Creating Organization) และใช้ความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่ในการเพิ่มคุณค่าและมูลค่า (Value-Add) ให้แก่องค์กร วิธีสู่องค์กรอัจฉริยะ จะต้องพัฒนาขีดความสามารถ (Competencies) อย่างน้อย 12 ประการ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นที่ชัดเจน มั่นคง ไม่คลอนแคลน ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท มีการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ที่กลมกลืนกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ใช้ภาวะผู้นำ และทีมแกนนำจัดการความรู้ มีการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน (Human Relationship Management) มีการพัฒนาทักษะพื้นฐานของพนักงาน มีการพัฒนาทักษะในการใช้ “ตัวช่วย” (Enabler) ต่อการจัดการความรู้ เป็นองค์กรที่ “ไร้กำแพง” มีบรรยากาศแห่งอิสรภาพ และบรรยากาศเชิงบวก มีการจัดการคนเก่ง จัดการชุมทรัพย์ทางปัญญา มีและใช้ ระบบบันทึก “ขุมความรู้” และ “คลังความรู้” และมีและใช้ ระบบเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ(วิจารณ์ พานิช : ออนไลน์)

ความร่วมมือกันของพนักงาน มีความสัมพันธ์ต่อการจัดการความรู้ และ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ในองค์กร(Scarborough, 2003) การสืบค้นหา การพัฒนาพนักงานรายบุคคล การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กัน ส่งผลต่อองค์ความรู้ในองค์กร (Grandori และ Soda, 1995 อ้างถึงใน Scarborough, 2003) การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้วิธีการผลิตใหม่ๆ และยังส่งผลโดยตรงต่อการลดเวลาในการส่งมอบ (Kadapa, 2006) การเรียนรู้บนฐานของกลยุทธ์ทางเทคโนโลยี ภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กร ผู้ใช้เทคโนโลยีการผลิตและกระบวนการสร้างสรรค์ องค์ความรู้ สามารถส่งผลต่อ ศักยภาพการแข่งขันขององค์กรได้ (Ahmad และ Schroeder, 2011)

2.5.3 นวัตกรรมทีมงาน

ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้องค์กรพัฒนาอย่างรวดเร็ว คือ วิธีการปฏิบัติของทีมงาน (Anderson และ West, 1998) โดยที่ Bain และคณะ (2001) กล่าวว่า เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ ทักษะและความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีมุมมอง ที่มา แนวความคิด เจื้อนใจแตกต่างกันเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรม กระบวนการทางจิตวิทยา สามารถส่งเสริมในองค์กร เพื่อศึกษาถึงลักษณะสำคัญของทีมนวัตกรรม เป็นผลให้มุ่งเน้นไปที่ทีมงานและการสร้างเจื้อนใจที่จำเป็นสำหรับพวกเขาเป็นหนึ่งในวิธีการของการพัฒนา นวัตกรรม (Panuwatwanich และคณะ, 2008) เพื่อศึกษาถึงลักษณะสำคัญของทีมนวัตกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

West (1990) เสนอแบบจำลองของ "ทีมนวัตกรรม" โดยมีปัจจัยที่เอื้อให้เกิดที่สำคัญ 4 ประการคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย ต่อสมาชิกในทีมงานทุกคน การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อสร้างแรงจูงใจ มุ่งความสำคัญไปที่งาน การร่วมกันทำงานให้ดีและให้ความสำคัญไปที่คุณภาพของผลการดำเนินงาน มุ่งไปสู่ การบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์และกระบวนการทำงาน และการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม โดย สนับสนุนการคาดการณ์การอนุมัติและการปฏิบัติจากความพยายามที่จะแนะนำวิธีการใหม่และการปรับปรุงในการทำสิ่งที่คิด สอดคล้องกับ ความคิดเห็นของ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การบริหารทีมงานสามารถส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานร่วมกันได้ ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า ประเทศที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ เช่น ประเทศญี่ปุ่น จะใช้ระบบการทำงานแบบทีมงาน ไม่ว่าจะเป็นบริษัท Sony, Hitachi, Toyota, Nissan, NEC, Honda ฯลฯ ต่างก็มีทีมงานและการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนทำให้สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำของโลกในด้านอุตสาหกรรมได้

แนวความคิดการบริหารทีมงานของ ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2543) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารระดับสูงของญี่ปุ่นได้ให้ความเห็นว่า องค์กรของอเมริกาและยุโรปขาดประสิทธิภาพในการจัดองค์กรและบริหารทีมงาน ด้วยเหตุผลที่ว่า “สำหรับโลกตะวันตกแล้ว สารของการบริหาร ได้มาจากแนวความคิดในเชิงชี้นำจากหัวของหัวหน้าเข้าสู่หัวของพนักงาน แต่สำหรับเรา แกนของการบริหาร คือ ศิลปะในการใช้และรวมความเฉลียวฉลาดของพนักงานทุกคนสู่ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท” ทำให้ผู้บริหารต้องทำการสอดคล้องอยู่เป็นประจำว่า ตนทำการบริหารทีมงานอย่างไร และต้องมีการเปรียบเทียบ (Benchmark) การปฏิบัติงานของตนกับการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดของโลกอยู่เสมอ ซึ่งการกระทำเช่นนี้เท่านั้นจึงจะทำให้ องค์กรสามารถก้าวไปข้างหน้า และสามารถอยู่ในเกมแห่งการแข่งขันได้ สอดคล้องกับที่ ประมณฑ์ สุธีวงศ์ (2552) ได้กล่าวไว้ว่า “ความร่วมมืออย่างจริงจัง ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และการทำงานเป็นทีม ทำให้โตโยต้าประสบความสำเร็จถึงทุกวันนี้” (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2552 อ้างถึงในทองทิพภา วิริยะพันธุ์, ม.ป.ป.)

สำหรับความหมายของทีมงานได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

Nolan (1987) ให้ความหมายของทีมนำ คือ กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสมาชิกยินดีเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

Quick (1992) กล่าวว่า ทีม คือ การที่สมาชิกของทีมงานทำงานร่วมกัน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงาน

Goetsch (2004) ระบุว่าทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคคลซึ่งทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ทีมงาน (Team Work) หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดและคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างจะถาวรซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน โดยร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน “การทำงานเป็นทีม” เป็นความร่วมมือร่วมใจของบุคคล เพื่อที่จะเอกลำเนาเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ (3P) ได้แก่ มีวัตถุประสงค์ (Purpose) ต้องชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ในการทำงาน มีผลการทำงาน (Performance) ความแตกต่างระหว่างการทำงานแบบทีมและกลุ่ม (Teams และ Groups) การทำงานแบบกลุ่ม (Work group) คือ การรวมกลุ่มที่มีกิจกรรมร่วมเพื่อใช้ข้อมูลร่วมกันและช่วยในการตัดสินใจให้แก่สมาชิกในกลุ่มที่จะทำงานภายในขอบข่ายที่รับผิดชอบของแต่ละคนนั้น ในการทำงานของกลุ่มไม่จำเป็นที่จะต้องส่งเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงไม่มีการเชื่อมโยงทรัพยากรและใช้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในทางบวกนั้นคือเราใส่การทำงานของแต่ละคนเข้าไปผลงานที่ออกรวมกันแล้วจะได้เท่ากับที่ใส่เข้าไปหรืออาจจะน้อยกว่าก็ได้

การแบ่งทีมในองค์กรสามารถที่จะแบ่งประเภท ตามวัตถุประสงค์ได้ 4 รูปแบบคือ

1) ทีมแก้ปัญหา (Problem - Solving Teams) ประกอบด้วยกลุ่มของพนักงาน และผู้บริหารซึ่งเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจ และประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่ออภิปรายหาวิธีการสำหรับการแก้ปัญหา โดยทั่วไปทีมแก้ปัญหาคำหน้าทีที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้น แต่จะไม่มีอำนาจที่จะทำให้เกิดการกระทำ ตามคำแนะนำตัวอย่างของทีมแก้ปัญหาคำหน้าที่นิยมทำกัน คือ ทีม QC (Quality Circles)

2) ทีมบริหารตนเอง (Self - Managed Teams) หมายถึง ทีมที่สมาชิกทุกคนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารซึ่งสมาชิกจะปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงานที่ทีมบริหารตนเองสามารถที่จะเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีม และสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

3) ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (Cross - Function Teams) เป็นการประสมประสานข้ามหน้าที่งานความสามารถในการตั้งทรัพยากรบุคคลผนวกเข้าด้วยกันจากหน้าที่ทางธุรกิจที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างสมรรถภาพในด้านความแตกต่าง โดยเป็นการใช้กำลังแรงงาน ตั้งเป็นทีมข้ามหน้าที่ชั่วคราวซึ่งมีลักษณะคล้ายกับคณะกรรมการ (Committees) เข้ามาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน, พัฒนาความคิดใหม่ๆ ร่วมมือกันแก้ปัญหาและทำโครงการที่ซับซ้อน ทีมข้ามหน้าที่ ต้องการเวลามากเพื่อสมาชิกจะต้องเรียนรู้งานที่แตกต่างซับซ้อน และต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจ และสร้างการทำงานเป็นทีมเนื่องจาก แต่ละคนมาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน

4) ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) ลักษณะการทำงานจะเป็นทีม แต่สภาพการทำงานจะแยกกันอยู่ ดังนั้นจึงต้องการระบบในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพซึ่งอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทีมจะมุ่งเน้นความสำเร็จของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานร่วมกัน แต่จะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ด้านความรู้สึกลงในระดัปลำ

จากการศึกษามาตรวัดของทีมงานของ West (1990), Panuwatwanich, และคณะ(2008) เสนอแบบจำลองของ "ทีมนวัตกรรม" โดยมีปัจจัยที่เอื้อให้เกิดที่สำคัญ 4 ประการคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย ต่อสมาชิกในทีมงานทุกคน การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อสร้างแรงจูงใจ มุ่งความสำคัญไปทำงาน การร่วมกันทำงานให้ดีและให้ความสำคัญไปที่คุณภาพของผลการดำเนินงาน มุ่งไปสู่ การบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์และกระบวนการทำงาน และการเอื้ออำนวยเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม โดย สนับสนุนการคาดการณ์การอนุมัติและการปฏิบัติจากความพยายามที่จะ
แนะนำวิธีการใหม่และการปรับปรุงในการทำสิ่งที่คิด

2.5.4 ความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งเราใช้เมื่อเรามีความคิดใหม่ๆ มันเป็นการผสมผสานของ
องความคิดต่างๆ ซึ่งไม่เคยผสมรวมตัวกันมาก่อนการระดมสมอง(Brainstorming) เป็นรูปแบบหนึ่งของ
ความคิดสร้างสรรค์ มันทำงานโดย การรวบรวมความคิดต่างๆที่ก่อกองดั่งออกมาโดยใครบางคน ผสมรวมกัน
กับของเรา เพื่อสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ ความสามารถในการได้ใช้ประโยชน์ความคิดของคนอื่นในฐานะ
แรงกระตุ้น ความคิดใหม่ต่างๆได้รับการก่อตัวขึ้นมา โดยการผสม รวมตัวของความคิด ที่มีอยู่ในใจเรากับ
ความคิดที่ดั่งขึ้นของคนอื่น

ความคิดสร้างสรรค์ก็ยังคงเกิดขึ้นมา แต่โดยปกติแล้ว มันจะเกิดขึ้นมาโดยบังเอิญ ความบังเอิญ หรือ
โอกาสที่เกิดขึ้น ทำให้เราคิดถึงบางสิ่งบางอย่างในหนทางที่แตกต่าง และเราได้ค้นพบ การเปลี่ยนแปลง ที่
เป็นประโยชน์. ความเปลี่ยนแปลง บางอย่างมันเกิดขึ้นมา อย่างช้าๆ โดยผ่าน การใช้ความคิดสติปัญญา อัน
บริสุทธิ์ และความก้าวหน้าเชิงตรรกะ การอาศัยความก้าวหน้าโดยความบังเอิญหรือในเชิงตรรกะ หลายครั้ง
ต้องใช้เวลาอย่างมากสำหรับการผลิตเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุง

ดังนั้น การใช้เทคนิควิธีพิเศษ ความคิดสร้างสรรค์อันละเอียดอ่อนประณีตสามารถถูกนำมาใช้ได้
เพื่อพัฒนาความคิดใหม่ๆ เทคนิคดังกล่าวจะช่วยทำให้ หรือไปบังคับให้เกิดลำดับการอันกว้างขวางของ
การผสมผสานความคิด เพื่อจุดประกาย ความคิด ใหม่ๆและกระบวนการใหม่ๆ การระดมสมองเป็นหนึ่งใน
เทคนิคพิเศษเหล่านี้ แต่ตามขนบประเพณี แล้ว มันจะเริ่มต้น ด้วยความคิดที่ไม่ธรรมดา(Start with un-
original ideas) เกิดความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง (การค้นหาคำอุปมา, การตั้งคำถาม และการวิเคราะห์ ที่
พัฒนาได้โดย ผ่านการศึกษา, การฝึกฝนและการรู้ตัวของเราเอง) ได้เกิดขึ้นมาอยู่ตลอดเวลา ความคิด
สร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง (Ongoing creative thinking) ทำให้ทั้งความบังเอิญและความคิดสร้างสรรค์ที่ตั้งอก
ตั้งใจเกิดขึ้นมาได้มากที่สุด ความคิดสร้างสรรค์ อย่างต่อเนื่องต้องใช้เวลาและปฏิบัติกรอย่างใจจดใจจ่อเพื่อ
กลายมาเป็นทักษะที่สมบูรณ์ ได้มีนักวิชาการที่ให้ความหมายความคิดสร้างสรรค์ไว้ต่างๆ เช่น

ซัซรพล เพ็ญโฉม (2011) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการออกแบบ
มันเกิดขึ้นจาก “ความคิด” (Idea) บวกกับ “ข้อมูล” (Information) อันจะนำไปสู่การพัฒนา “กรอบความคิด”
ที่ต้องปรับให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพราะไม่เช่นนั้นอาจทำให้เกิดการติดคูกทางความคิดจนไม่สามารถ
สร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้ ในจุดนี้ “การระดมสมอง” (Brainstorm) จากคนที่มิข้อมูลจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้
กระบวนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ดำเนินต่อไปได้ เกล ได้สรุปว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นคุณลักษณะ
ที่มีอยู่ในตัวคนทุกคน และสามารถส่งเสริมและพัฒนาให้สูงขึ้นได้ซึ่งสอดคล้องกับ สตอร์ม ที่ว่าทุกคนมี
ศักยภาพทางความคิดสร้างสรรค์แต่ต่างกันในเรื่องของความมากน้อย ส่วนทอแรนซ์ บอกว่าความคิด
สร้างสรรค์สามารถพัฒนาได้ด้วยการสอน การฝึกฝน และยังคงส่งเสริมตั้งแต่เยาว์วัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Spearman (1963) ได้ให้ความหมายว่า ความคิดสร้างสรรค์คืออำนาจจินตนาการของมนุษย์ในการที่จะสร้างผลผลิตใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับเกสตัท์และคณะ ที่ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการของการกระทำเพื่อให้ได้ผลผลิตใหม่ ๆ ทางความคิด ซึ่งเกิดจากความคิดจินตนาการมากกว่าการใช้เหตุผล

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์และระดับความคิดสร้างสรรค์ 1) ความคิดสร้างสรรค์ระดับต้น เป็นความคิดที่มีอิสระ แปลกใหม่ ยังไม่คำนึงถึงคุณภาพและการนำไปประยุกต์ใช้ 2) ความคิดสร้างสรรค์ระดับกลาง คำนึงถึงผลผลิตทางคุณภาพนำไปประยุกต์ใช้งานได้ 3) ความคิดสร้างสรรค์ระดับสูง สรุปสิ่งที่ค้นพบเป็นรูปธรรมนำไปใช้ในการสร้างหลักการ ทฤษฎีที่เป็นสากลยอมรับโดยทั่วไป สมบัติ กุสุมาวดี(2554)ได้กล่าวถึง องค์การที่มี Creative-Innovation มักจะมี 4 องค์ประกอบ

- 1) The Team คือ บุคลากรที่ทำงานเป็นทีม มีจิตวิญญาณความเป็นมนุษย์ มีการสื่อสารรวดเร็ว Dialogue ให้คนมานั่งคุยกัน (สุนทรียสนทนา) Break out your routine
- 2) The Company คือ สร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นนวัตกรรม มี space matters ส่งเสริมให้คนกล้าคิด ใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์
- 3) The Customer คือ Have Fun กล้าทดลองแนวคิดใหม่กับลูกค้า สินค้าสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับลูกค้า ให้อัตลักษณ์ ไปคลุกคลี สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และ
- 4) The Culture คือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานภายในองค์กร Develop new relationship สร้างชุมชน สร้าง connection ให้มีหลายรูปแบบ ดังภาพ



ภาพ 2.9 ส่วนประกอบของความคิดสร้างสรรค์
ทิม่า (Amabile, 1996)

จากภาพ 2.9 การศึกษามาตรวัดของความคิดสร้างสรรค์ของ และ Amabile, (1996) ได้อธิบายส่วนประกอบของความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า ประกอบไปด้วย ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความสามารถในการสร้างสรรค์ และการมุ่งมั่นในงาน

โดยสรุปมาตรวัดนวัตกรรมการจัดการ ได้ว่า เครื่องมือที่สำคัญกับผู้ประกอบการในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆเพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยที่นวัตกรรมจัดการจะมุ่งไปที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) การจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ พนักงานและผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่ชัดเจน มั่นคง มีการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ มีการพัฒนาทักษะพื้นฐานของพนักงาน และใช้ระบบเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ ใช้ความร่วมมือกันของพนักงาน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การเรียนรู้อบรมของกลยุทธ์ทางเทคโนโลยี ภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กร ผู้ใช้เทคโนโลยีการผลิต และกระบวนการสร้างสรรค์

2) นวัตกรรมทีมงาน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย ต่อสมาชิกในทีมงานทุกคน การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อสร้างแรงจูงใจ มุ่งความสำคัญไปทำงาน การร่วมกันทำงานให้ดีและให้ความสำคัญไปที่คุณภาพของผลการดำเนินงาน มุ่งไปสู่ การบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์และกระบวนการทำงาน และการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจและเพิ่มสมรรถนะของพนักงานและก่อให้เกิดความเป็นเลิศในองค์กร

3) ความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความสามารถในการสร้างสรรค์ ความสามารถการจูงใจในงาน ส่งเสริมให้คนกล้าคิด ใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ กล้าทดลองแนวคิดใหม่กับลูกค้า สินค้าสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับลูกค้า ให้องค์กรลงไปคลุกคลี สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

2.5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับนวัตกรรมทีมงาน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (ม.ป.ป.) พบว่า การบริหารทีมงานสามารถส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานร่วมกันได้ ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า ประเทศที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ เช่น ประเทศญี่ปุ่น จะใช้ระบบการทำงานแบบทีมงาน ไม่ว่าจะบริษัท Sony, Hitachi, Toyota, Nissan, NEC, Honda ฯลฯ ต่างก็มีทีมงานและการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนทำให้สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำของโลกในด้านอุตสาหกรรมได้

กฤตกร กัลยารัตน์ (2553) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคาร ไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ สาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในประเทศไทยจำนวน 938 สาขา (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2551) การศึกษาประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ การศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในการศึกษาเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือซึ่งประกอบด้วย 2 ตอนคือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของธนาคารสาขา และตอนที่ 2 ตัวแปรปัจจัยในการศึกษาจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) สถานการณ์การแข่งขัน 2) การจัดการความรู้ 3) บรรยากาศการเรียนรู้ 4) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 5) นวัตกรรม และ 6) ผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 430 สาขา แบ่งเป็นกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูง 221 สาขาและกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ 209 สาขา ส่วนการศึกษาเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการและการสังเกตการณ์ทำงานในสาขาราชการไทยพาณิชย์จำนวน 20 สาขา โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มเอกสารที่เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยามให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สาขาที่มีผลประกอบการสูง 8 สาขา และกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ 12 สาขา ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสถิติ SPSS เพื่อวิเคราะห์สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ค่าความเชื่อถือได้ ของแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติที และโปรแกรม AMOS 7.0 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

Ju และ Lee (2006) ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรและการเกิดขึ้นของนวัตกรรมขององค์กรทั้งนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และกระบวนการ (Process Innovation) โดยสำรวจจากผู้จัดการด้าน KM จำนวน 800 คนที่ทำงานในธุรกิจ Semiconductor, LED, Precision Machinery, Communication และ Biotech Industries ผลการศึกษา พบว่า 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning) (การที่องค์กรสามารถปรับตัวและถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร) 2) การบูรณาการความรู้กับกิจกรรมภายในองค์กรโดยเน้นความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการบูรณาการ และ 3) ความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Capabilities) (การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration) และการแปรรูปความรู้ (Knowledge Conversion) มีความสัมพันธ์กับการเกิดนวัตกรรมขององค์กรทั้ง 2 รูปแบบ

ผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับ Chang และ Lee (2007) ที่ได้สำรวจกลุ่มตัวอย่าง 138 องค์กร จาก Top 5,000 Business Organizations 2005 ซึ่งจัดโดย The China Credit Information Service Ltd. และพบว่า 1) การตั้งสมความรู้ (Knowledge Storage) ($\beta = .33, p < .05$) การแสวงหาแหล่งความรู้ (Knowledge Acquisition) ($\beta = .44, p < .05$) และการแพร่กระจายความรู้ (Knowledge Diffusion) ($\beta = .37, p < .05$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมด้านการบริหาร (Administrative Innovation) และ 2) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) ($\beta = .47, p < .05$) และการแพร่กระจายความรู้ (Knowledge Diffusion) ($\beta = .23, p < .05$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมด้านเทคนิคขององค์กร (Technical Innovation)

และสุดท้าย ผลการศึกษาของ Lundvall และ Nielsen (2007) ยังพบว่า องค์กรธุรกิจเอกชนของเนเธอร์แลนด์ที่มีคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการส่งมอบนวัตกรรมมากกว่าองค์กรประเภทอื่น

ผลการศึกษาของ Rhodes และคณะ (2008) ซึ่งได้จำแนกความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมการผลิต (Product Innovation) และนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน (Process Innovation) ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งในรูปตัวเงิน (Financial Performance) ซึ่งวัดจาก 1) การรับรู้ผลประกอบการขององค์กร (Perceived Organizational Performance) เช่น คุณภาพของสินค้า บริการ และโปรแกรมต่าง ๆ ขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในรอบ 3 ปี ที่ผ่านมา และ 2) การรับรู้ผลประกอบการทางการตลาดขององค์กร (Perceived Market Performance) เช่น การเติบโตของยอดขาย (Growth in Sales) การเติบโตของผลกำไร (Profitability) และส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา โดยระดับการรับรู้จะวัดแบบเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยามให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มาตรวัด 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) และพบว่านวัตกรรมด้านการดำเนินงาน ($\beta = .49, p < .01$) สามารถทำนายผลการดำเนินงานได้สูงกว่านวัตกรรมในการผลิต ($\beta = .29, p < .01$)

นอกจากนี้ Hamel (2006) ยังได้ยกตัวอย่างนวัตกรรมการดำเนินงานของ Toyota เช่น ระบบการจัดการทุนทางปัญญาของพนักงานในสายการผลิต (Managing Intellectual Capital) ซึ่งถือเป็นหนึ่งในนวัตกรรมสำคัญที่ใช้การจัดการความรู้ในการควบคุมคุณภาพการผลิตของ Toyota

Amabile (1996) ได้ศึกษาเรื่อง Creativity and Innovation in Organization พบว่าความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่สถานประกอบการนำไปปฏิบัติ คือ นำเอาความคิดใหม่ๆ ไปใช้ประโยชน์ เพื่อเกิดธุรกิจใหม่และโปรแกรมใหม่ๆ ในการที่จะส่งมอบสินค้าและบริการแก่ลูกค้า การร่วมกันอภิปรายในโครงสร้างของความคิดสร้างสรรค์ (Feist, 2004), (Gardner, 1999), (Kaufman และ Baer, 2004), (Oral, และคณะ, 2007), (Ruscio, และคณะ, 1998 อ้างถึงใน Kaufman, และคณะ, 2009)

West (1990), Panuwatwanich, และคณะ (2008) เสนอแบบจำลองของ "ทีมนวัตกรรม" โดยมีปัจจัยที่เอื้อให้เกิดที่สำคัญ 4 ประการคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย ต่อสมาชิกในทีมงานทุกคน การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อสร้างแรงจูงใจ มุ่งความสำคัญไปที่งาน การร่วมกันทำงานให้ดีและให้ความสำคัญไปที่คุณภาพของผลการดำเนินงาน มุ่งไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์และกระบวนการทำงาน และการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม โดยสนับสนุนการคาดการณ์การอนุมัติและการปฏิบัติจากความพยายามที่จะแนะนำวิธีการใหม่และการปรับปรุงในการทำสิ่งที่คิด

ส่วน Wong และ Chin (2007) ศึกษาการจัดการนวัตกรรมในองค์กรและได้พัฒนามาตรวัดด้านนวัตกรรมการจัดการ ประกอบไปด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กรและความเชื่อ 2) มิติของโครงสร้างสำหรับองค์กรนวัตกรรม โครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน ยืดหยุ่นง่าย เน้นการกระจายอำนาจ 3) สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์กรและภาวะผู้นำการบริหารจัดการ ทักษะและความสามารถของพนักงาน 4) กลยุทธ์สำหรับนวัตกรรม การพัฒนาและการขับเคลื่อนกลยุทธ์สำหรับนวัตกรรมในองค์กร 5) กลไกที่ใช้สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม กลไกสำหรับบริหารทรัพยากร การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 6) การพัฒนาทักษะองค์ความรู้ การพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร การไปพัฒนาทักษะและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายนอกองค์กร 7) มิติของการสะสมองค์ความรู้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสื่อสารและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ การสะสมองค์ความรู้ในองค์กร อีกทั้งการบริหารระบบแถวคอยอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ระบบการทำงานของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์กร โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการจัดการที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมการจัดการเรื่อง อัตราการเข้าสู่ระบบ การจัดการเรื่องเวลาในการให้บริการและการจัดการเรื่องจำนวนผู้ให้บริการ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรวัดความคิดสร้างสรรค์ในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้วิจัยได้สร้างมาตรวัดความคิดสร้างสรรค์ โดยบูรณาการจากนักวิชาการหลายๆ ท่าน ซึ่งมาตรวัดความคิดสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วยความเชี่ยวชาญในการทำงานของพนักงานนำไปสู่การคิดที่แตกต่าง ทักษะและความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน การนำเอาความคิดใหม่ๆ ไปใช้ประโยชน์ เพื่อเกิดธุรกิจใหม่และโปรแกรมใหม่ๆ ในการที่จะส่งมอบสินค้าและบริการแก่ลูกค้า การร่วมกันอภิปรายในโครงสร้างของความคิดสร้างสรรค์ และโดยสามารถจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

2.6 ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา

ตาราง 2. 6 ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
ตัวแปรตาม ประสิทธิภาพการจัดการ ระบบแถวคอย (EQF)	Araujo, และคณะ, 2004 อ้างถึงใน Marco (2009) จักรินทร์ สุขหมอก (2550)	การวางแผนการให้บริการที่ดี ทำให้สามารถจัดการกับทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด และสามารถลดระยะเวลาการรอคอยของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี
	จักรินทร์ สุขหมอก (2550)	ระบบแถวคอยโดยทั่วไปนั้นมีโครงสร้างระบบที่สำคัญคือ 1) ลูกค้าที่มารับบริการ 2) รูปแบบของแถวคอย และ3) สถานีบริการ การวิเคราะห์ระบบแถวคอยเพื่อตรวจสอบการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ทำให้สามารถปรับปรุงการใช้ทรัพยากรในระบบ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยที่ไม่ทำให้ผู้ป่วยในแถวคอยต้องรอกอยนานขึ้น ซึ่งอาจนำไปสู่การปรับปรุงระบบการให้บริการเพื่อให้ผู้ป่วยใช้ระยะเวลาการรอคอยสั้นลง ส่งผลถึงความพึงพอใจในการรับบริการมากขึ้น
	วิภาวรรณ สิงห์พริ้ง (2545)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอย ประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้เข้ารับบริการ 2) ความพึงพอใจของผู้ให้บริการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้ในงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 2. 6 (ต่อ)

ตัวแปร	นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
นวัตกรรมการจัดการ (INM)	Stair (2001 อ้างถึงใน วุทธิศักดิ์ โภชนกุล, ออนไลน์)	การบริหารจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ รวบรวม จัดการ ความรู้ความชำนาญ ไม่ว่าจะความรู้ที่อยู่ในคอมพิวเตอร์ ในกระดาษ หรือตัวบุคคล โดยมี จุดมุ่งหมายเพื่อจัดการให้บุคลากร ได้รับความรู้ และ แลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมจากเดิม โดยให้เกิดประสบการณ์และความ ชำนาญเพิ่มขึ้น
	Scarborough (2003)	ความร่วมมือกันของพนักงาน มีความสัมพันธ์ต่อการ จัดการความรู้ และ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กร มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ในองค์กร การสืบค้นหา
	Ahmad และ Schroeder (2011)	การเรียนรู้บนฐานของกลยุทธ์ทางเทคโนโลยี ภายใต้ สภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กร ผู้ใช้เทคโนโลยี การผลิตและกระบวนการสร้างสรรค์ องค์ความรู้ สามารถส่งผลต่อ ศักยภาพการแข่งขันขององค์กรได้
ทีมงานนวัตกรรม(TIN)	Bain และคณะ (2001)	เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ทักษะและความสามารถ ของแต่ละบุคคลที่มีมุมมองที่มา แนวความคิด เงื่อนไข แตกต่างกันเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ พัฒนา นวัตกรรม กระบวนการทางจิตวิทยา สามารถส่งเสริม ในองค์กร เพื่อศึกษาถึงลักษณะสำคัญของทีม นวัตกรรม
	Panuwatwanich และคณะ (2008)	เป็นผลให้มุ่งเน้นไปที่ทีมงานและการสร้างเงื่อนไขที่ จำเป็นสำหรับพวกเขาเป็นหนึ่งในวิธีการของการ พัฒนานวัตกรรม
	West (1990)	แบบจำลองของ "ทีมนวัตกรรม" โดยมีปัจจัยที่เอื้อให้ เกิดที่สำคัญ 4 ประการคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ต้อง ชัดเจนและเข้าใจง่ายการมีส่วนร่วมของสมาชิกใน ทีมงานมุ่งความสำคัญไปที่งานการร่วมกันทำงานให้ดี และให้ความสำคัญไปที่คุณภาพของผลการดำเนินงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 2. 6 (ต่อ)

ตัวแปร	นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
นวัตกรรมจัดการ (INM) ความคิดสร้างสรรค์ (CRE)	Feist (2004), Gardner (1999), Kaufman และ Baer (2004), Oral และคณะ (2007), Ruscio และคณะ (1998 อ้างถึงใน Kaufman และคณะ, 2009) Amabile, (1996)	การนำเอาความคิดใหม่ๆ ไปใช้ประโยชน์ เพื่อเกิดธุรกิจใหม่และ โปรแกรมใหม่ๆ ในการที่จะส่งมอบสินค้าและบริการแก่ลูกค้า การร่วมกันอภิปรายในโครงสร้างของความคิดสร้างสรรค์
นวัตกรรมทีมงาน(TIN) (ม.ป.ป.)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์	ส่วนประกอบของความคิดสร้างสรรค์ ไว้ว่า ประกอบไปด้วย ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความสามารถในการสร้างสรรค์ และการจูงใจในงาน การบริหารทีมงานสามารถส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานร่วมกันได้ ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า ประเทศที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ เช่น ประเทศญี่ปุ่น จะใช้ระบบการทำงานแบบทีมงาน ไม่ว่าจะเป็นบริษัทSony, Hitachi, Toyota, Nissan, NEC, Honda ฯลฯ ต่างก็มีทีมงานและการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนทำให้สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำของโลกในด้านอุตสาหกรรมได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 2. 6 (ต่อ)

ตัวแปร	นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
ตัวแปรอิสระ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LED)	Xenikou และ Simosi's (2006)	ผู้นำเชิงปฏิรูปจะส่งผลกระทบต่อผล การดำเนินงาน โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลสำเร็จ
	Hsu (2002)	ภาวะผู้นำในรูปแบบการให้มีส่วนร่วม และผู้นำแบบ ผู้สนับสนุนส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กร
	Tojari และคณะ (2011)	ภาวะผู้นำองค์กรในรูปแบบต่างๆ จะส่งผลต่อ ประสิทธิผลในองค์กร เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร
สมรรถนะ (COMP)	Michel และ Larson, (1987)	องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่า ผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่ 1) ผู้นำเป็น กระบวนการ 2) มีระดับความถูกต้องของการใช้ อิทธิพล 3) มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ภาวะ ผู้นำองค์กรเป็นคุณลักษณะสำคัญที่มีอิทธิพลต่อ วัฒนธรรมองค์กร
	ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547)	สมรรถนะมี 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะ ตามสายงานและสมรรถนะส่วนบุคคล
	จิรประภา อัครบวร (2549)	สมรรถนะมี 3 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก เป็น พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึง วัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร 2)สมรรถนะ บริหาร เป็น คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่ บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร 3) สมรรถนะเชิงเทคนิค ทักษะ ด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้ บรรลุผลสำเร็จ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 2. 6 (ต่อ)

ตัวแปร	นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
สมรรถนะ (COMP)	วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547)	ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน การพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่
ระบบการจัดการองค์กร (ORM)	ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543)	การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีและมีความเหมาะสมจะทำให้ห้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทำให้การแบ่งงานกันทำมีความชัดเจน และไม่ก่อให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ทำให้ห้องค์กรประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน จะทำให้โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
โครงสร้างองค์กร	Kevin (1997)	ระบบการจัดการองค์กรต้องมีกระบวนการนำเข้าสู่ระบบ กระบวนการในการในการจัดให้บริการ และกระบวนการจัดการผู้ให้บริการ
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)	Delery (1998), Delery และคณะ(1998), Huselid และ Becker (1996)	การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการทำงาน การจูงใจและความสนใจ การสรรหา การรักษา สัญญาการจ้างงาน รายละเอียดของงาน ความเชี่ยวชาญบุคลากร สุขภาพและความปลอดภัย โครงสร้างงาน อำนาจหน้าที่ ข่าวลือ วินัยและการขาดงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 2. 6 (ต่อ)

ตัวแปร	นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
ระบบการจัดการองค์กร (ORM)	Becker (1993 อ้างถึงใน Khasawneh, 2011)	การลงทุนด้านการศึกษาและฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะแก่พนักงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดที่องค์กรจะได้รับคือ การเพิ่มผลผลิตในงานและผลผลิตที่เพิ่มขึ้น
	Zaman และ Rashidozzaman (2010)	การบริหารมนุษย์ของบริษัทในประเทศบังกลาเทศ ประกอบไปด้วย การฝึกอบรมพนักงาน การให้การศึกษา การวางแผนเงินเดือน จำนวนของการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วมของพนักงาน จำนวนของพนักงาน ผลประโยชน์ของพนักงาน กิจกรรมทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน โปรแกรมการวางแผนสิ่งจูงใจแก่พนักงาน สุขภาพและความปลอดภัย ความรู้สึกร่วมในการเป็นผู้ประกอบการ อัตราการลาออกของพนักงาน การหมุนเวียนงานของพนักงาน สมรรถนะและทักษะของพนักงาน ทุนมนุษย์ความพึงพอใจ โอกาสในการพัฒนาสายอาชีพ ทักษะและทุนทางปัญญา การเพิ่มมูลค่าพนักงาน นโยบายการสรรหาพนักงานใหม่และภาวะผู้นำของพนักงาน เป็นต้น
	จิระ หงส์ลดารมภ์ (2549)	ความจงรักภักดีและความมีวินัยของคนในองค์กร เป็นปัจจัยความสำเร็จในการเพิ่มผลผลิตองค์กรและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานองค์กร

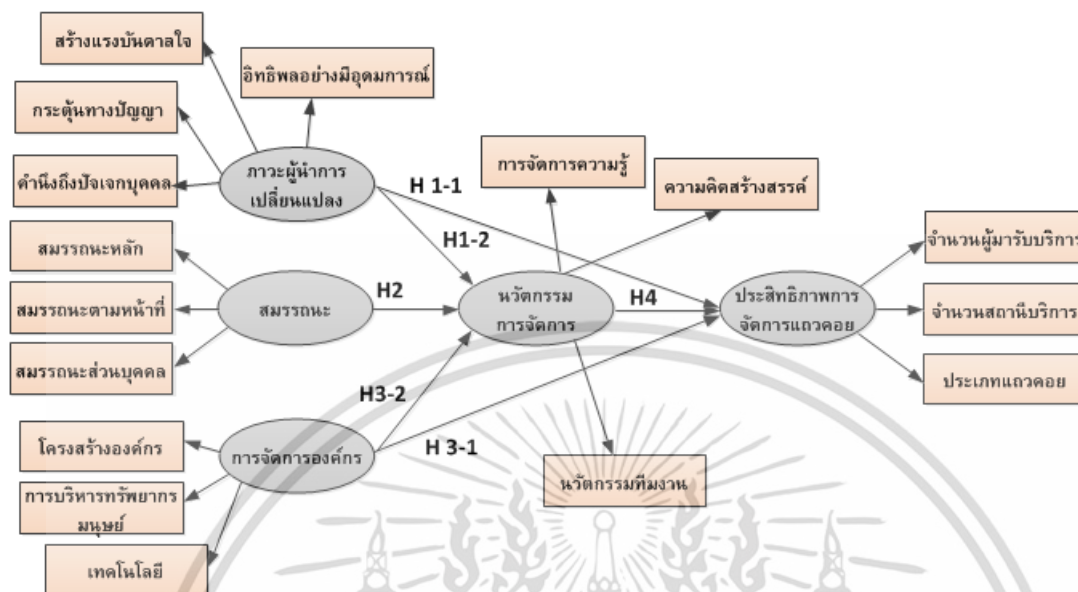
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 2. 6 (ต่อ)

ตัวแปร	นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
สภาพการใช้เทคโนโลยี ในองค์กร(TEC)	Sexton และ Barrett (2004)	เครื่องมือ อุปกรณ์สำหรับการทำงานประจำซึ่ง ผู้สามารถถ่ายโอนวัตถุดิบและนำเข้า สารสนเทศได้เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ คือ สินค้าและบริการ อีกทั้งยังช่วยในเรื่องของ การวิเคราะห์ว่าองค์กรจะใช้โปรแกรมในการ ประมวลผลอย่างไร เช่น ใช้เพื่อการแยกแยะ ลูกค้าและการจัดลำดับความสำคัญของลูกค้า
	Kandampully (2002)	เทคโนโลยี มีอิทธิพลทางตรงต่อการเติบโต และมีความสำคัญต่อการให้บริการ
	Sexton และ Barrett (2004)	ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่ ส่งผลต่อผลสำเร็จโดยรวม และเป็นปัจจัยที่ ส่งผลทางตรงต่อการเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ
	Liyanage และ Poon (2003)	การนำเทคโนโลยีไปใช้งานบนฐานขององค์ ความรู้เกี่ยวข้องกับด้านต่างๆ เช่น การ ให้บริการและการเงิน ระบบและการเชื่อมโยง การเพิ่มมูลค่าและจริยธรรม การตลาด การ พาณิชย์ การผลิตและการบำรุงรักษาและงาน ด้านองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 2.10 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.8 สมมติฐานในการวิจัย

- จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นสามารถกำหนดสมมติฐานในการวิจัยได้ดังต่อไปนี้
- สมมติฐานข้อที่ 1-1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย
- สมมติฐานข้อที่ 1-2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมการจัดการ
- สมมติฐานข้อที่ 2 สมรรถนะส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมการจัดการ
- สมมติฐานข้อที่ 3-1 การจัดการองค์กรส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย
- สมมติฐานข้อที่ 3-2 การจัดการองค์กรส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมการจัดการ
- สมมติฐานข้อที่ 4 นวัตกรรมการจัดการส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.9 สรุปการทบทวนวรรณกรรม

ในสังคมยุคปัจจุบันจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในระบบแถวคอย หรือ ระบบคิว (queuing system) ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นระบบที่มีผู้รอรับบริการเป็นบุคคล เช่น แถวที่รอคอยในการซื้อสินค้า แถวรอหน้าธนาคาร การเข้าแถวคอยของคนที่ไปตรวจรักษาที่โรงพยาบาล หน้าที่ทำการไปรษณีย์ หรือแถวของรถยนต์ที่รอจ่ายเงินขึ้นทางด่วน หรือการเข้าแถวคอยอื่นๆ หรือแม้แต่ในวงการธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการผลิต ธุรกิจการให้บริการ หรือหน่วยงานภาครัฐ โดยปัญหาแถวคอยจะเกิดขึ้นเมื่ออัตราการรอรับบริการเพิ่มสูงขึ้นกว่าอัตราการให้บริการ ระบบแถวคอย เป็นระบบที่มีความสำคัญมากๆ ระบบหนึ่งที่ได้มีการสร้างตัวแบบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลาย ในการบริหารจัดการของผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับระบบแถวคอยนั้น การจัดรูปแบบของระบบแถวคอย เกณฑ์การให้บริการ และจำนวนผู้ให้บริการ เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง

โดยปกติระบบแถวคอยทุกประเภทจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนคือ

1) ลูกค้า (Customer) หรือผู้เข้ารับบริการ ซึ่งต้องการเข้ารับบริการ อาจจะเป็นคน เช่นคนที่เข้าแถวรอซื้อตัวชมภาพยนตร์ หรือเป็นวัตถุ เช่น เครื่องบินที่รอขึ้นบิน สินค้าที่วิ่งเข้าสายการผลิต เป็นต้น

2) ผู้ให้บริการ (Server) อาจจะเป็นคน หรือเป็นวัตถุก็ได้ เช่นเจ้าหน้าที่ประจำช่องให้บริการในธนาคาร เครื่องจักรในสายการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น

3) แถวคอย (Waiting Line or Queue) เป็นกลุ่มของลูกค้าที่อยู่ระหว่างการรอคอยเข้าใช้บริการ

ในการบริหารจัดการแถวคอยที่ดีนั้นจำเป็นต้องคำนึงปัจจัยด้านต่างๆ สำหรับการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดวิธีการปฏิบัติเพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรจึงจำเป็นต้องนำนวัตกรรม การจัดการ อันเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับความต้องการกับผู้ใช้บริการ ภาวะผู้นำองค์กร มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและความสามารถทางด้านความสัมพันธ์ และทักษะที่จำเป็นในองค์กร ทักษะของพนักงานในสายงานหลัก โครงสร้างองค์กรที่ง่าย การตัดสินใจที่รวดเร็วหากเจอปัญหา และดูแลพนักงานในองค์กรอย่างเป็นธรรมชาติ ตลอดจนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าจำเป็นต้องนำเทคโนโลยี เพื่อช่วยเอื้อและสนับสนุนการทำงานแก่พนักงานในองค์กร มาเป็นเครื่องมือที่เพิ่มช่องทางให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับองค์กรได้ สามารถที่จะช่วยในการวางแผนการให้บริการที่ดี ทำให้สามารถจัดการ กับทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด และสามารถลดระยะเวลาการรอคอยของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองสมการ โครงสร้างที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ แลวดคอย ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยทำการศึกษาวิจัยใน โดยมีแนวทางที่จะปฏิบัติ 3 แนวทางคือ จาก การวิจัยเอกสารเพื่อทบทวนวรรณกรรม วิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี หลักการ ตลอดจน นโยบายมาตรการ ต่างๆ และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research method) โดยใช้กระบวนการและเครื่องมือทางสถิติใน การวิจัย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ แลวดคอยของการ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research method) เพื่อยืนยันผลที่ได้จากการวิจัยเชิง ปริมาณ ดังรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่หนึ่ง ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ เช่น เอกสารสถิติมาจากการ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ตำราและเอกสารทางวิชาการ รวมทั้งบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงและที่มี เนื้อหาใกล้เคียง ข่าวสารและสื่อเอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ นามวลันกรองแนวคิด ทฤษฎีและนำองค์ความรู้ ที่ได้จัดกลุ่มตัวแปรจนได้เป็นองค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ แลวดคอย

ขั้นที่สอง ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน แบ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ 3 ท่านและผู้เชี่ยวชาญในสถาบันการศึกษา 2 ท่านแล้วทำการปรับปรุงคำถามให้มีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

ขั้นที่สาม นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทำการทดสอบ (Try out) จำนวน 30 ราย กลุ่มตัวอย่าง เพื่อทดสอบความเข้าใจคำถาม และการสื่อความหมายแต่ละคำถาม เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ของการทำวิจัย แบบสอบถามประกอบไปด้วย คำถามปลายเปิดและคำถามปลายปิด

ขั้นที่สี่ นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ไปทำการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ และทำการ วิเคราะห์ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัย

ขั้นที่ห้า นำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ไปตั้งเป็นข้อคำถามเชิงลึก เพื่อยืนยัน ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.1 แนวทางในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูล 2 ชนิด คือ ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ถูกรวบรวมมาจากต้นกำเนิดของข้อมูลโดยตรง คือ ได้มาจากคำตอบของผู้ตอบ แต่ข้อมูลที่นำมาจัด ระเบียบ รวบรวม ตีความและประมวลผลก่อน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่ได้นำมาใช้ได้ง่ายยิ่งขึ้น ส่วนข้อมูล ทุติยภูมิเป็นข้อมูลที่ได้รับการเก็บรวบรวม สรุปผลและเผยแพร่ให้ทราบในรูปแบบต่างๆ เช่น ตำราและ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เอกสารทางวิชาการ รวมทั้งบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงและที่มีเนื้อหาใกล้เคียง ข่าวสารและสื่อเอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ นำมาถ้อยถนอม กรอบแนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้ โดยครั้งนี้จะผสมผสานการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณเข้าด้วยกัน เพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกันและลดข้อจำกัดของแต่ละวิธี ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและเสริมกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ รูปแบบของการสำรวจ ประชากรหรือหน่วยในการวิเคราะห์ คือ พนักงานส่วนบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ)ตาม โครงสร้างของกรอบแนวคิดในการวิจัย และแผนภาพเส้นทางตามทฤษฎีโดยใช้การวิเคราะห์กำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares) ตามแนวทางการวิเคราะห์ของ Barclay และคณะ (1995) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยแสดงเป็นแบบจำลองโครงสร้าง ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป PLS-Graph ในการตรวจสอบมาตรวัด และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม วิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีหลักการ นโยบายมาตรการต่างๆ ตลอดจนการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพมีจุดมุ่งหมายในการศึกษาปัญหาในแนวลึกมากกว่าแนวกว้าง เป็นการวิจัยเพื่อตอบคำถามว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ปรากฏการณ์นั้นๆ เกิดขึ้นได้อย่างไร มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ผลการวิจัยนำไปสู่การสรุปเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า Grounded Theory วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้รับการพัฒนาในระยะหลังมีแบบแผนการวิจัย แตกต่างกันไปตามแนวปรัชญาที่นักวิจัยใช้ Tierney และ Lincoln (1994) สรุปว่าแบบแผนการวิจัยเชิงคุณภาพในปัจจุบันแตกต่างกันเป็นสามแบบตามแนวปรัชญา หน้าที่นิยม (Functionalism) โครงสร้างนิยม (Structuralism) และวิพากษ์นิยม (Criticalism) ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้วิจัยเชิงปริมาณและนำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อแก้จุดอ่อนของการวิจัยเชิงปริมาณและเพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพได้นำไปสู่การตอบคำถามการวิจัยคือ ตัวแปรใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ แลวดคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Questions) ซึ่งกำหนดข้อคำถามไว้แน่นอนแล้ว การดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง(Purposive Sampling) จากพนักงานของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป จำนวน 10 ราย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงปริมาณทำโดยการสำรวจ ประชากรหรือหน่วยวิเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สามารถนำเสนอรายละเอียดดังนี้

3.2.1 ประชากรเป้าหมาย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป จำนวน 500 คน

3.2.2 กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างนั้น สำหรับการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยมีนักวิชาการหลายท่านพบว่า การกำหนดกลุ่มตัวอย่างยังไม่มีกฎเกณฑ์ที่ตายตัว โดยที่ Bollen (1989) ได้เสนอแนะไว้กว้าง ๆ ว่า การประมาณค่าพารามิเตอร์อิสระ 1 ตัว ต้องใช้หลายหน่วยตัวอย่าง Lindeman, Merenda และ Gold (1980) เสนอแนะหลักทั่ว ๆ ไปว่า อัตราส่วนระหว่างจำนวนหน่วยตัวอย่างกับจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรเป็น 20 : 1 Hu และ Bentler (1999) เสนอหลักปฏิบัติในเรื่องนี้ว่า ควรมีจำนวนหน่วยตัวอย่างมากกว่า 15 เท่าของจำนวนพารามิเตอร์อิสระ ถ้าลักษณะการแจกแจงข้อมูลเป็นแบบปกติพหุนามและความตรง/ความเที่ยงของเครื่องมืออยู่ในเกณฑ์ดี ส่วนกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามคำแนะนำของ Hair และคณะ (2006 : 112) โดยใช้อัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์ที่จะประมาณค่าไม่น้อยกว่า 10 ต่อ 1

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้หลักการของ ลินเดแมน มีเรินดาและโกลด์ (Lindeman, Merenda, & Gold, 1980) เสนอแนะหลักทั่ว ๆ ไปว่า อัตราส่วนระหว่างจำนวนหน่วยตัวอย่างกับจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรเป็น 20 : 1 โดยมีขั้นตอนการเลือก คือ

ขั้นตอนที่ 1 สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้จำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรเป็น 20 : 1 เพื่อให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย เป็นการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง (Structure Equation Modeling) จึงได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 344 ราย

ขั้นตอนที่ 2 ในการวิจัยครั้งนี้ใช้หลักการอาศัยความน่าจะเป็น (Probability sampling) ซึ่งเป็นหลักการที่สมาชิกของประชากรแต่ละหน่วยมีความน่าจะเป็นในการถูกเลือกเท่าๆกันและทราบความน่าจะเป็นนั้น จะทำการเลือกการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยคำนวณจากผู้บริหารระดับผู้ช่วยหัวหน้าแผนกขึ้นไป ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 500 คน และใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างชั้นภูมิแบบเป็นสัดส่วน

ขั้นตอนที่ 3 จากนั้นผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยเป็นสิ่งที่ใช้ในการวัดค่าของตัวแปรการวิจัยที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นตามปัญหาการวิจัย ซึ่งจะนำไปวัดกับกลุ่มตัวอย่างของประชากรการวิจัยที่กำลังจะศึกษา เครื่องมือวิจัยมีหลายชนิดซึ่งเราต้องเลือกให้เหมาะสมกับตัวแปรและประชากรที่จะศึกษา ผลจากการใช้เครื่องมือวัดค่าของตัวแปร ผู้วิจัยจะได้ข้อมูลมาจำนวนหนึ่งที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อตอบประเด็นปัญหาของการวิจัยทุกข้อและผลของการวิจัยจะเชื่อถือได้มากน้อยแค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือของข้อมูล ซึ่งได้มาจากเครื่องมือที่มีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือได้ด้วย

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยแบ่งวิธีการเก็บข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนคือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

3.3.1 แบบสอบถาม

แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการวิจัยครั้งนี้สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดตามกรอบแนวคิดและนิยามเชิงปฏิบัติ การสร้างเครื่องมือวัดหรือแบบสอบถามจะใช้มาตรวัดแบบ 7-Point Likert Scale (Likert, 1970)

เป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบแบบ Scale มีจำนวน 7 ตัวเลือก ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ มีข้อคำถามจำนวน 60 ข้อคำถาม ได้กำหนดค่าคะแนนดังนี้

7	หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
6	หมายถึง เห็นด้วย
5	หมายถึง เห็นด้วยเล็กน้อย
4	หมายถึง ไม่มีความเห็น
3	หมายถึง ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย
2	หมายถึง ไม่เห็นด้วย
1	หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เกณฑ์การแปลผล ระดับปัจจัยด้านต่างๆ จะแปลผลคะแนนเป็น 7 ระดับ โดยใช้ระดับคะแนนดังนี้

$$\text{การแปลผล} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับที่ต้องการ}}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$= \frac{7-1}{7} = 0.85$$

ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้	แปลผล	ช่วงคะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง		6.11-7.00
เห็นด้วย		5.26-6.10
เห็นด้วยเล็กน้อย		4.41-5.25
ไม่มีความเห็น		3.56-4.40
ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย		2.71-3.55
ไม่เห็นด้วย		1.86-2.70
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง		1.00-1.85

เกณฑ์การแปลความหมายระดับค่าเฉลี่ยข้างต้นนี้ ผู้วิจัยทำตามแนวทางของ Best และ Kahn (1998)

3.3.2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth interviews) โดยใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Questions) ซึ่งกำหนดข้อคำถามไว้แน่นอนแล้ว การดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกจะทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจาก ผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 10 ราย โดยสอบถามในประเด็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะการบริหาร การจัดการองค์กร นวัตกรรมจัดการและประสิทธิภาพ การจัดการระบบแถวคอย โดยที่สอดคล้องต่อกรอบแนวคิดในการวิจัยหรือไม่

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ คือแบบสัมภาษณ์ โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและคำถามในการสัมภาษณ์ มีเนื้อหาสาระครบถ้วนในเรื่องที่วัดหรือสิ่งที่ต้องการทำความเข้าใจหรือไม่ จากนั้นปรับปรุงคำถามในการสัมภาษณ์ให้มีความกระชับและเข้าใจง่ายตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน และนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ไปทดลองสัมภาษณ์กับผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 5 ราย ว่ามีความเข้าใจในข้อคำถามเพียงใด และปรับปรุงภาษาให้เข้าใจง่ายยิ่งขึ้น หลังจากนั้นจึงนำแบบสัมภาษณ์ไปดำเนินการสัมภาษณ์จริงในการวิจัยต่อไป

3.4 มาตรการวัดตัวแปรที่ศึกษา

3.4.1 รายการข้อคำถามของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ สร้างรายการข้อคำถามของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาแต่ตัวแปรจากการทบทวนวรรณกรรม โดยผู้วิจัยได้แสดงตัวอย่างข้อคำถาม ตามกลุ่มตัวแปรที่จะวัดมีการระบุไว้ 5 กลุ่มตัวแปร ดังนี้

ตัวแปรที่ 1 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัดจากข้อคำถาม ดังตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถาม ดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 3.1 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อความ	1	2	3	4	5	6	7
0 ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน							
00 ผู้บริหารสามารถชักจูงใจให้บุคลากรและองค์กรในเครือข่ายให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันได้							
000 ผู้บริหารได้ใส่ใจและปรารถนาดีต่อพนักงาน							

ตัวแปรที่ 2 คือ สมรรถนะ วัดจากข้อคำถาม ดังตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถาม ดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 3.2 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปร สมรรถนะ

ข้อความ	1	2	3	4	5	6	7
0 ท่านมีความสามารถด้านการบริหารงานในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่							
00 ท่านมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในแผนกที่ท่านรับผิดชอบอยู่ได้อย่างทันที							

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตัวแปรที่ 3 คือ การจัดการองค์กร วัดจากข้อคำถามรายการ ซึ่งตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถาม ดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 3.3 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปร การจัดการองค์กร

ข้อความ	1	2	3	4	5	6	7
0 โครงสร้างการบังคับบัญชาในการทำงานสามารถเข้าใจได้ง่าย							
00 องค์กรได้ให้โอกาสพนักงานได้ฝึกอบรมเสมอ							
000 องค์กรดูแลผลประโยชน์ของพนักงานอย่างเป็นธรรม							

ตัวแปรที่ 4 คือ นวัตกรรมจัดการ วัดจากข้อคำถามรายการ ดังตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถาม ดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 3.4 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปร นวัตกรรมจัดการ

ข้อความ	1	2	3	4	5	6	7
0 การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงาน							
00 การกำหนดวิสัยทัศน์ต้องชัดเจนและเข้าใจง่ายต่อสมาชิกในทีมงานทุกคน							
000 ทีมแกนนำจัดการความรู้							

ตัวแปรที่ 5 คือ ประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย วัดจากข้อคำถามรายการ ดังตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถาม ดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 3.5 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปร ประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย

ข้อความ	1	2	3	4	5	6	7
0 จำนวนผู้มาใช้บริการเหมาะสมกับจำนวนพนักงานที่ให้บริการ							
00 จำนวนสถานที่ให้บริการกับจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการมีความเหมาะสม							
000 ลูกค้าที่เข้ามาในแถวคอยคนล่าสุด จะได้รับบริการก่อน							

ผู้วิจัยได้สรุปข้อคำถามของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาแต่ตัวแปร ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยนำข้อคำถามมาจากนักวิชาการที่ได้ศึกษามาก่อน ตาราง 3.4 ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 3.6 จำนวนข้อคำถามในแต่ละตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรสังเกตได้	ข้อคำถามจากนักวิชาการ	จำนวนข้อคำถาม
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(LEAD)	-มีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์(LF) -สร้างแรงบันดาลใจ (LS) -กระตุ้นทางปัญญา(LT) - คำนึงถึงปัจเจกบุคคล (LC)	(Spencer & Spencer, 1990), (วิเชียร วิทยอุดม, 2551), (Gandz, Crossan , Seijts, &Stephenson, 2010), (Certo, 2008)	12
สมรรถนะ(COMP)	ความสามารถหลัก(CC) ความสามารถหน้าที่(FC) ความสามารถส่วนบุคคล (CP)	(David McClelland อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2550), (จิระประภา อัครบวร, 2549), (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547)	13
การจัดการองค์กร (ORMA)	โครงสร้าง (SU) การบริหารทรัพยากร มนุษย์ (HR) เทคโนโลยี (TE)	(ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2543), (Kevin J. Dooley, 1997), (Zaman&Rashidozzaman, 2010), (พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา อ้างถึงใน จีระ หงส์ลดารมภ์, 2549), (Sexton &Barrett (2004), (Kandampully,2002)	15
รวม			40

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 3.6 (ต่อ)

ตัวแปรตาม		ข้อความจากนักวิชาการ	จำนวนข้อความ
นวัตกรรมการ จัดการ (INOM)	การจัดการ	(วิจารณ์ พานิช, 2548),	13
	ความรู้ (KM)	(Grandori and Soda, 1995 อ้างถึง ใน Scarbrough, 2003)	
	ทีมงาน นวัตกรรม (TI)	(Inauen & Schenker, 2011), (West, 1990), (Panuwatwanich, Stewart & Mohamed, 2008)	
	ความคิด สร้างสรรค์(CR)	(Gardner, 1999), (Kaufman & Baer, 2004), (Oral, Kaufman, & Agars, 2007), (Ruscio, Whitney, & Amabile, 1998 อ้างถึงใน Kaufman, Cole & Baer, 2009)	
ประสิทธิภาพการ จัดการแถวคอย (EFQM)	จำนวนผู้มา ใช้บริการ	(วิภาวรรณ สิงห์พริ้ง, 2545)	7
	จำนวนสถานี บริการ(SS)	(สถิตย์ เทศาราชและ สมบัติ สินธุ เชาวน์, 2553)	
	การจัด ประเภท(TP)	(มานพ วรภักดิ์ อ้างถึงใน นิธิภัทร กมลสุข, 2555)	
รวม			20

3.4.2 การตรวจสอบคุณภาพมาตรวัด

การตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดจากแบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็นหาความเที่ยงตรง (Validity) และ ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

3.4.2.1 ความเที่ยงตรง(Validity) ผู้วิจัยนำข้อความที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน และได้รับการแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ นำมาปรับปรุงข้อความ โดยได้รับการเสนอแนะและแนะนำจาก อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องด้านธุรกิจแถวคอย การนำเสนอความเที่ยงตรงเชิง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เนื้อหาในรายงานการวิจัย นอกจากการเสนอค่า IOC ของคำถามแต่ละข้อแล้ว จากนั้นนำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมารวมกันคำนวณหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งคำนวณจากความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้น คณิตที่ใช้แสดงค่าความสอดคล้องเรียกว่า คณิตความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) (Rovinelli และ Hambleton, 1977) โดยให้คะแนนระดับความสอดคล้องดังนี้ 1=สอดคล้อง 0=ไม่แน่ใจ -1=ไม่สอดคล้อง โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{n} \longrightarrow \text{สมการที่ 1}$$

เมื่อ R = ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความสอดคล้อง

n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

การแปลความหมาย

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

3.4.2.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยต้องนำแบบวัดแต่ละฉบับที่ได้หาค่าความเที่ยงตรงแล้วไปทดลองใช้ กับผู้บริหารไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อในข้อคำถามที่เป็นมาตรวัดเชิงจิตพิสัย ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson correlation coefficient) และเลือกเฉพาะข้อที่มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (r) เป็นบวก ต้องได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ มีค่าตั้งแต่ 0.500 ขึ้นไป และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α-coefficient) ของครอนบัก (Cronbach) ในการใช้วิธีวัดความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟา (α-coefficient) ของครอนบัก (Cronbach) เพื่อคำนวณหาค่าเฉลี่ยของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้ ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้ข้อมูลสเกลแบบช่วงโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เป็น Likert scale (กัลยา วานิชย์ บัญชา, 2552) ดังสูตร

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

เมื่อ α = สัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ

K = จำนวนข้อคำถามในเครื่องมือ

S_i^2 = ความแปรปรวนของคะแนนคำถามแต่ละข้อ

S_t^2 = ความแปรปรวนของคะแนนคำถามรวมของผู้ตอบทั้งหมด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

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) อีกครั้งตามวิธีที่ทำการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้าง

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีข้อมูลจาก 2 แหล่ง วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงแตกต่างกันไป ดังนี้

3.5.1 ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ เช่น เอกสารสถิติมา จากสำนักงานสถิติแห่งชาติ ตำราและเอกสารทางวิชาการ รวมทั้งบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรง และที่มีเนื้อหาใกล้เคียง ข่าวสารและสื่อเอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ นามากลั่นกรองแนวคิด ทฤษฎี และเพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้มาจัดกลุ่มตัวแปร นำมาทบทวนวรรณกรรมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการอภิปรายผลการวิจัย

3.5.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จัดทำ

3.5.2.1 แบบสอบถาม แบ่งได้เป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของผู้ให้บริการ และระบบการทำงานขององค์กรและนวัตกรรมการจัดการ และส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

3.5.2.2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) จากการทบทวนวรรณกรรมจากนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามได้กำหนดข้อคำถามไว้แน่นอนแล้ว การดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกจะทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจาก ผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 10 ราย โดยสอบถามในประเด็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะการบริหาร การจัดการองค์กร นวัตกรรมการจัดการและประสิทธิภาพการจัดการระบบแถวคอย

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล เพื่อกำหนดหมวดหมู่และรหัสการลงข้อมูลเพื่อตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานให้ตรงตามข้อกำหนดของการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและโปรแกรมวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เป็นการวิเคราะห์เพื่อแสดงลักษณะของการแจกแจงข้อมูลของตัวแปร โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย () และค่าเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) สามารถดูค่าที่ Outlier ตรวจสอบที่ ค่าเฉลี่ย ซึ่งต้องมีค่าสูงกว่าค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สามารถแสดงว่าการกระจายตัวอยู่ในเกณฑ์ปกติ หรืออาจใช้สถิติในการทดสอบการกระจายตัวปกติของข้อมูล (Skewness หรือ Kurtosis) ในการอธิบายถึงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าสถิติ เพื่อจัดกลุ่มข้อความตามตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร ได้แก่ 1)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2)สมรรถนะการบริหาร 3)การจัดการองค์กร 4)นวัตกรรมการจัดการและ 5)ประสิทธิภาพการจัดการระบบแถวคอย ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ของตัวแปรแต่ละรายการ แล้ววิเคราะห์ค่าความน่าเชื่อถือได้ของมาตรวัดตัวแปรแต่ละรายการโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha โดยค่า Cronbach's Alpha ที่เหมาะสมต้องไม่ต่ำกว่า 0.5 ตามคำแนะนำของ Hair และคณะ (2006) ด้วยการใช้โปรแกรม SPSS for Windows จากนั้นทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรม PLS-Graph 3.0 เพื่อตรวจสอบความตรงและความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงทั้ง ได้แก่ 1)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2)สมรรถนะการบริหาร 3)การจัดการองค์กร 4)นวัตกรรมการจัดการและ 5)ประสิทธิภาพการจัดการระบบแถวคอย

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัย ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equations Model: SEM) เพื่อตอบคำถามวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Model causality) ซึ่งในการใช้เทคนิควิเคราะห์ต่าง ๆ ตามกรอบแนวความคิดที่ได้กำหนดไว้ เป็นไปตามคุณสมบัติระดับการวัด โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple regression analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) และการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path analysis) โปรแกรมทางสถิติที่ใช้ตรวจสอบ SEM ได้แก่ PLS-Graph 3.0 โดยที่ ความรู้เกี่ยวกับ Partial Least Square (PLS) มีดังนี้

ให้ $\mathbf{x} = \{x_1, x_2, x_3, \dots, x_m\}$ คือเวกเตอร์ของกลุ่มของ MV ของ exogenous variable

ให้ $\boldsymbol{\xi} = \{\xi_1, \xi_2, \xi_3, \dots, \xi_m\}$ คือเวกเตอร์ของ exogenous variable

ให้ $\mathbf{Y} = \{Y_1, Y_2, Y_3, \dots, Y_k\}$ คือเวกเตอร์ของกลุ่มของ MV ของ endogenous variable

ให้ $\boldsymbol{\eta} = \{\eta_1, \eta_2, \eta_3, \dots, \eta_k\}$ คือเวกเตอร์ของ endogenous variable

ความสัมพันธ์ระหว่าง MV กับ LV อาจเป็นแบบ formative model คือ $\boldsymbol{\xi} = \boldsymbol{\pi}_x \mathbf{X} + \boldsymbol{\delta}_\xi$ และ $\boldsymbol{\eta} = \boldsymbol{\pi}_y \mathbf{Y} + \boldsymbol{\delta}_\eta$

ซึ่งสามารถประมาณค่า LV ได้ด้วย multiple regression คือ $\hat{\xi} = \boldsymbol{\omega}_\xi \mathbf{X}$ และ $\hat{\eta} = \boldsymbol{\omega}_\eta \mathbf{Y}$

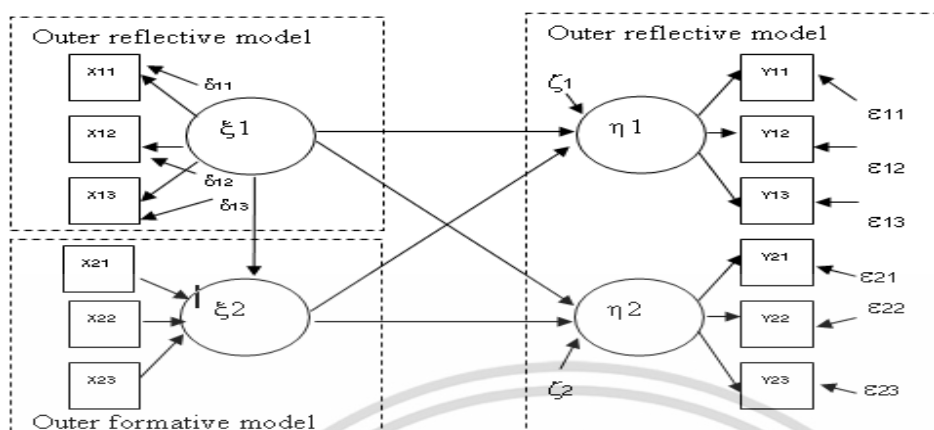
เรียก $\boldsymbol{\omega}$ ว่า Weight และในกรณี reflective model คือ $\mathbf{X} = \boldsymbol{\Lambda}_x \boldsymbol{\xi} + \boldsymbol{\varepsilon}_x$ และ $\mathbf{Y} = \boldsymbol{\Lambda}_y \boldsymbol{\eta} + \boldsymbol{\varepsilon}_y$

ซึ่งสามารถประมาณค่า LV ได้ด้วย loading factor คือ $\hat{\xi} = \boldsymbol{\lambda}_\xi \mathbf{X}$ และ $\hat{\eta} = \boldsymbol{\lambda}_\eta \mathbf{Y}$

ทั้งนี้สมการโครงสร้างจะประกอบไปด้วยตัวแปรอิสระหลายตัวและสามารถมีตัวแปรตามได้หลายตัวคือ

$\boldsymbol{\eta} = \mathbf{B}\boldsymbol{\eta} + \boldsymbol{\Gamma}\boldsymbol{\xi} + \boldsymbol{\zeta}$ โดยที่ทั้ง \mathbf{B} และ $\boldsymbol{\Gamma}$ คือ Path coefficient matrix โดยที่ $\mathbf{E}\{\boldsymbol{\zeta}|\boldsymbol{\xi}\} = \mathbf{0}$

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



ภาพ 3.1 PLS path model

อัลกอริทึมของ PLS โดยขั้นตอนวิธีของ PLS จะเริ่มจากการคำนวณค่าของ LV จากความสัมพันธ์ระหว่าง LV กับ MV ถ้าเป็น reflective model จะหาค่าน้ำหนักโดยใช้ loading factor ถ้าเป็น formative model จะประมาณค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้เทคนิค multiple regression ทั้งนี้จะทำการคำนวณจาก outer model ก่อน จากนั้นจึงนำค่าประมาณของ LV ไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมการ โครงสร้าง (เรียกว่า inner model) การประมาณค่าให้ดำเนินการซ้ำ ๆ เรื่อยไปจน convergent ทั้งหมด (มนตรี พิริยะกุล และบุญทวารณ วิงวอน, 2553)

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2552) การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลสถิติวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เป็นสถิติวิเคราะห์ที่ได้รับการพัฒนาใหม่ โดยยังคงความเป็นสถิติวิเคราะห์ที่ใช้หลักการวิเคราะห์แบบเดิมแต่มีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น ให้ลดข้อจำกัด และให้สามารถใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้กว้างขวางมากกว่าเดิม โมเดล SEM เป็นโมเดลที่พัฒนาโดย Karl G. Joreskog เมื่อ ปี ค.ศ. 1960 โดยบูรณาการโมเดลการวัดตามหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ และโมเดลโครงสร้างตามหลักการวิเคราะห์อิทธิพล กับวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ตามหลักวิชาเศรษฐมิติ กล่าวได้ว่าการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเป็นสถิติวิเคราะห์ขั้นสูงที่ได้รับการพัฒนาใหม่ แต่ยังคงมีหลักการพื้นฐานทางสถิติแบบเดิม Kubnel (2001) สรุปว่า “การเรียนรู้เรื่องการวิเคราะห์ SEM ไม่เพียงแต่จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีตัวแปรจำนวนมากในการวิจัยที่มีพื้นฐานทางทฤษฎีรองรับเท่านั้น แต่การเรียนรู้เรื่องการวิเคราะห์ SEM ยังเป็นประโยชน์ช่วยให้เรียนรู้หลักการพื้นฐานของสถิติวิเคราะห์ทั้งหมด และมีประสบการณ์ตรงในการทำความเข้าใจบทบาทของสถิติวิเคราะห์ต่อการวิจัยด้วย”

การใช้สถิติวิเคราะห์โมเดล SEM มีศักยภาพสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้เช่นเดียวกับสถิติวิเคราะห์ทุกชนิดที่ได้กล่าวมาทั้งหมดและยังวิเคราะห์ข้อมูลนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วได้อีก จุดเด่นของสถิติวิเคราะห์ SEM สรุปได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) มีศักยภาพสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้กว้างขวาง SEM มีหลักการวิเคราะห์ ที่สามารถวิเคราะห์ ข้อมูลได้เช่นเดียวกับสถิติวิเคราะห์ที่ง่ายที่สุด เช่น t-test ไปจนถึงสถิติขั้นสูงที่ซับซ้อน

2) โมเดลการวิจัยกับโมเดลการวิเคราะห์ SEM ความเหมาะสมของ SEM อยู่ที่นักวิจัยสามารถใช้ สถิติวิเคราะห์เป็นภาพรวมได้โมเดลการวิเคราะห์ตรงตาม โมเดลการวิจัย และมีสถิติทดสอบความตรงของ โมเดลการวิจัย

3) การผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ ปกติสถิติวิเคราะห์ยังเป็นสถิติขั้นสูง จะยังมีข้อตกลง เบื้องต้นทางสถิติมากขึ้น แต่ SEM กลับมีข้อตกลงเบื้องต้นน้อยลง ดังนั้น ความเหมาะสมที่สำคัญอีกประการ หนึ่งของ SEM จึงอยู่ที่การผ่อนคลาย (Relax) ข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ การที่ SEM นำเทอมความ คลาดเคลื่อนมาวิเคราะห์ด้วย ทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลกรณีที่เทอมความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กัน ได้ ผล การวิเคราะห์ถูกต้องมากกว่าเดิม

การกำหนดข้อมูลจำเพาะของแบบจำลอง (Specification of the model) ซึ่งมีขั้นตอนของการ วิเคราะห์สมการ โครงสร้าง (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2553) ดังนี้ การทบทวนวรรณกรรมและศึกษาตัวแปรที่จะ นำมาใช้ในการทำวิจัย การเขียนโครงสร้างของโมเดล การเขียนโครงสร้างวิธีการ การเก็บรวบรวมข้อมูล ทดสอบโมเดลดูผลการทดสอบและการแปลความหมาย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows และ โปรแกรมตัวแบบสมการ โครงสร้าง

3.6.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

หลังจากที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณมาแล้วต่อจากนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้นำมาทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องและประโยชน์การนำไปใช้เพื่ออธิบายและยืนยัน กับข้อมูลที่ไดจากการวิจัยเชิงคุณภาพ มีกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพดังนี้

3.6.2.1 ประชากรเป้าหมายสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างหรือ ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key Information) เลือกโดยนำผลการวิจัยเชิงปริมาณมาพิจารณา โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลที่ สำคัญ เพื่อมาสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-Ended Question) พิจารณาจากการจัดการ แแถวคอยของภาคธุรกิจ ที่พบสิ่งที่น่าสังเกตและมีความลึกของปัญหาหรือมีนัยสำคัญ (Significance) ต่อตัว แปรทั้ง 5 ตัวแปร ในการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มประชากรเป้าหมายคือ ผู้บริหารการไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 10 ราย

3.6.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก กับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ โดยสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ซึ่งได้มาจากการวิจัยเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องกับ 1)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2)สมรรถนะการบริหาร 3)การจัดการองค์กร 4)นวัตกรรมการจัดการและ 5)ประสิทธิภาพการจัดการระบบแฉกคอย

โดยมีวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ เพื่อแสวงหาความจริง ความคิด ข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อยืนยันความสอดคล้องของผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ และนำไปเสนอแนะปรับใช้กับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะการบริหาร การจัดการองค์กร นวัตกรรมจัดการและประสิทธิภาพการจัดการระบบแฉกคอย เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในระดับสากล

3.6.2.3 คุณภาพของแบบสัมภาษณ์

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการแฉกคอย ทำการตรวจสอบว่าข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้นมีเนื้อหาสาระครอบคลุมในเรื่องที่วัดเนื้อหา มีความครอบคลุมเพียงพอที่จะเป็นตัวแทนที่ดีที่จะเป็นสิ่งที่ใช้ในการตรวจวัดหรือสิ่งที่ต้องการทำความเข้าใจหรือไม่ หลังจากนั้นจึงดำเนินการปรับปรุงคำถามในการสัมภาษณ์ ให้มีความกระชับและเข้าใจง่ายตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการแฉกคอย และนำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงภาษาให้เข้าใจมากขึ้น ภายหลังจากนั้นจึงดำเนินการนำแบบสอบถามดังกล่าว ไปเก็บข้อมูลจริงต่อไป

3.6.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้บริหารไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มาใช้อธิบายสนับสนุน ผลการศึกษาเชิงปริมาณที่วิเคราะห์ด้วยโปรแกรม PLS-Graph3.0 เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ และอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมมากยิ่งขึ้น ในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างในการเก็บข้อมูลจากประชากรเป้าหมาย โดยผู้วิจัยได้ขออนุญาตสัมภาษณ์ล่วงหน้าจากแต่ละท่าน โดยจะใช้เวลาประมาณ 60 นาที ในระหว่างสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกข้อมูล โดยการจดบันทึกและการบันทึกเสียง เพื่อเป็นหลักฐานยืนยัน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์รายละเอียดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะการบริหาร การจัดการองค์กร นวัตกรรมจัดการและประสิทธิภาพการจัดการระบบแฉกคอย เพื่อที่จะใช้ยืนยันและใช้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก สำหรับการทําวิจัยในครั้งนี้

3.6.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

เมื่อทำการเก็บข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกและการบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 10 ท่าน มาครบถ้วนแล้ว ต่อจากนั้นผู้วิจัยจะนำมาถอดเป็นข้อความและทำการจัดกลุ่มข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อทำการสรุป และแปลความหมาย และข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยเทคนิคแบบ 3 เสา (Triangle) ได้แก่ การใช้เอกสาร การสังเกต และการสัมภาษณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ตามแนวทางของ Alan และ Robert (1995) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมิยอมปล่อยให้อคติของผู้วิจัยเข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อมูลและทำการมองข้อมูลที่ได้ในลักษณะของภาพรวมทั้งหมดโดยไม่แยกส่วน (Holistic) แล้วทำการตีความหมายที่ได้จากถ้อยคำอย่างเป็นระบบ (Interpretation Approches) เพื่อยืนยันและหาความสอดคล้องระหว่างตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะการบริหาร การจัดการองค์กร นวัตกรรมจัดการ และประสิทธิภาพการจัดการระบบแถวคอย เพื่อหาข้อมูลรายละเอียดปลีกย่อยที่เทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณไม่สามารถตอบได้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อหาความสัมพันธ์ของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของผู้ให้บริการ และระบบการทำงานขององค์กรและนวัตกรรมการจัดการ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 2) เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของผู้ให้บริการ ระบบการทำงานขององค์กรและนวัตกรรมการจัดการ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 3) เพื่อพัฒนารูปแบบสมการโครงสร้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบที่ตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ทดสอบเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิจัยด้วยค่าสถิติต่างๆ เพื่อนสนับสนุนและยืนยันคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยให้เป็นไปตามมาตรฐานการวิจัยระดับนานาชาติ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ซึ่งปรากฏผลการวิเคราะห์ ตามรายละเอียดดังนี้

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

การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจะอธิบาย ตัวแบบสมการโครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งปรากฏผลการวิเคราะห์ ตามรายละเอียดดังนี้

4.1 ผลความเชื่อมั่นและความเที่ยงของข้อมูล

มาตรวัดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ พัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ได้แก่ ตัวแปรประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย ได้สร้างเครื่องมือวัด หรือ แบบสอบถาม แบบ 7-Point Likert Scale (Likert, 1970) สามารถวัดจากประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย ประกอบไปด้วย จำนวนผู้มาใช้บริการ ได้พัฒนามาตรวัดจาก (อภิวิชญ์ เจริญพรพันธุ์ และ สมจิตร อาจอินทร์, 2552) จำนวนสถานีบริการ ได้พัฒนามาตรวัดจาก (สถิตย์ เทศราชและ สมบัติ สินธุเชาวน์, 2553) และประเภทของแฉวคอย ได้พัฒนามาตรวัดเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จาก (นิธิภัทร กมลสุข, 2555) ตัวแปร นวัตกรรมการจัดการ ประกอบไปด้วย การจัดการความรู้ ได้พัฒนา มาตรฐานวัดจาก (Scarborough, 2003) ความคิดสร้างสรรค์ ได้พัฒนามาตรฐานวัดจาก (Kaufman และ Baer, 2009) และทีมงานนวัตกรรม ได้พัฒนามาตรฐานวัดจาก(Inauen และ Schenker, 2011), (West, 1990), (Panuwatwanich และคณะ, 2008) ตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลโดยประยุกต์มาตรฐานวัดจาก (Bass ,1985) ตัวแปร สมรรถนะ ประกอบไปด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามหน้าที่ สมรรถนะส่วนบุคคล ได้พัฒนา มาตรฐานวัดจาก (ชูชัย สมิทธิไกร, 2550) , (จิรประภา อัครบวร, 2549) (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547) และตัวแปร การจัดการองค์กร ประกอบไปด้วยโครงสร้างองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี ได้พัฒนา มาตรฐานวัดจาก (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2543), (Dooley, 1997), (Zaman และ Rashidozzaman, 2010), (จีระ หงส์ ลดากรมภ์, 2549) (Sexton และ Barrett, 2004), (Kandampully, 2002)

การสร้างเครื่องมือวัดหรือแบบสอบถามจะใช้มาตรวัดแบบ 7-Point Likert Scale (Likert, 1970) มี รายละเอียดการหาค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดตามวิธีครอนบัก ดังนี้

ตาราง 4.1 ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปร ประสิทธิภาพการจัดการแกลวคอย

ตัวแปร สังเกตได้	องค์ประกอบ ของมาตรวัด	Corrected item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha
จำนวนผู้มา รับบริการ	1.จำนวนผู้มาใช้บริการเหมาะสมกับจำนวนพนักงานที่ ให้บริการ	0.652	0.793
	2.พนักงานให้บริการใช้เวลาในการบริการไม่เกิน 2 นาทีต่อ 1 คิว	0.655	
จำนวน สถานี บริการ	3.ลูกค้าจะใช้เวลาในการนั่งคอยไม่เกินคิวละ 2 นาที	0.664	0.810
	4.จำนวนสถานีที่ให้บริการกับจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้ บริการมีความเหมาะสม	0.703	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.1 (ต่อ)

ตัวแปร สังเกตได้	องค์ประกอบ ของมาตรวัด	Corrected item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha
ประเภทของ แถวคอย	5.ลูกค้าที่เข้ามาในแถวคอยก่อน จะได้รับบริการก่อน	0.595	0.704
	6.ลูกค้าที่เข้ามาในแถวคอยคนล่าสุด จะได้รับบริการก่อน	0.530	
	7.การจัดลูกค้าตามความสำคัญหรือจัดงานตามความเร่งด่วน	0.576	

ผลการวิเคราะห์ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย พบว่า มาตรวัดมีความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมาตรวัดมีความเชื่อถือได้อยู่ในระดับสูง ส่วนระดับความเที่ยงตรงในที่นี้ใช้วิธีการวัดรวม 2 วิธี ได้แก่ การวัดด้วยค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนตัวชี้วัด ซึ่งมาตรวัดมีค่า 0.530-0.703 และจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์รวมของตัวแปรสังเกตได้คะแนนรวมมาตรวัดเท่ากับ 0.704-0.810 และค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha รวมของตัวแปรแฝงภายในเท่ากับ 0.769 ซึ่งได้จากกาแปลผลโดยโปรแกรม SPSS ถือว่า มาตรวัดมีความเชื่อถือได้ในระดับสูง

ตาราง 4.2 ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปร นวัตกรรมจัดการ

ตัวแปร สังเกตได้	องค์ประกอบ ของมาตรวัด	Corrected item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha
การจัดการ ความรู้	1. องค์กรได้มีกิจกรรมในการพัฒนานวัตกรรม	0.778	0.925
	2. องค์กรได้มีกิจกรรมในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่	0.817	
	3. องค์กรได้มีการติดต่อสื่อสารด้วยเทคโนโลยี	0.790	
	4. องค์กรที่สร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาทดแทน	0.804	
	5. องค์กรได้มีการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่กลมกลืนกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	0.818	
	6. องค์กรได้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงาน	0.771	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.2 (ต่อ)

ตัวแปร สังเกตได้	องค์ประกอบ ของมาตรวัด	Corrected item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha
ความคิด สร้างสรรค์	7.บริษัทได้มีนวัตกรรมใหม่โดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในโครงการ	0.799	0.893
	8.องค์กรได้มีทีมแกนนำจัดการความรู้	0.833	
	9.องค์กรได้มีการพัฒนาทักษะพื้นฐานของพนักงาน	0.795	
	10.องค์กรได้กำหนดควิสัยทัศน์ชัดเจนและเข้าใจ ง่ายต่อสมาชิกในทีมงานทุกคน	0.771	
นวัตกรรม ทีมงาน	11. ในองค์กรมีการร่วมกันทำงานโดยให้ความสำคัญ ไปที่คุณภาพของผลการดำเนินงาน	0.824	0.889
	12.สมาชิกในทีมงานขององค์กรมุ่งไปสู่ การบรรลุ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์และกระบวนการ ทำงาน	0.778	
	13. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร โดยมี เครื่องมือใหม่ๆ ในการทำงาน	0.779	

ผลการวิเคราะห์ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรนวัตกรรมการจัดการ พบว่า มาตรวัดมีความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมาตรวัดมีความเชื่อถือได้อยู่ในระดับสูง ส่วนระดับความเที่ยงตรงในที่นี้ใช้วิธีการวัดรวม 2 วิธี ได้แก่ การวัดด้วยค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนตัวชี้วัด ซึ่งมาตรวัดมีค่า 0.771-0.833 และจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์รวมของตัวแปรสังเกตได้คะแนนรวมมาตรวัดเท่ากับ 0.889-0.925 และค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha รวมของตัวแปรแฝงเท่ากับ 0.962 ถือว่า มาตรวัดมีความเชื่อถืออยู่ในระดับสูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.3 ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปร สังเกตได้	องค์ประกอบ ของมาตรวัด	Corrected item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha
มีอิทธิพล อย่างมี อุดมการณ์	1. ท่านเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก	0.649	0.814
	2. ท่านได้มีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการตอบโต้คู่แข่ง	0.595	
	3. ท่านสามารถ วิเคราะห์อุปสรรค อันเกิดจากตัวคู่แข่งและจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ได้	0.705	
การ กระตุ้น ทางปัญญา	4. ลูกน้องของท่านถือท่านเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน	0.745	0.780
	5. ท่านสามารถติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจแก่บุคคลภายนอกได้	0.764	
	6. ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	0.669	
สร้างแรง บันดาลใจ	7. ท่านสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	0.799	0.849
	8. ท่านสามารถชักจูงใจให้บุคลากรและองค์กรในเครือข่ายให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันได้	0.786	
คำนึงถึง ปัจเจก บุคคล	9. ท่านได้ใส่ใจและปรารถนาดีต่อพนักงาน	0.730	0.901
	10. ท่านได้คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ	0.805	
	11. ท่านมีการส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ำ	0.787	
	12. ท่านถือหลักในการบริหารงานในองค์กร โดยยึดถือคุณธรรมและจริยธรรม	0.662	

ผลการวิเคราะห์ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มาตรวัดมีความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมาตรวัดมีความเชื่อถือได้อยู่ในระดับสูง ส่วนระดับความเที่ยงตรงในที่นี้ใช้วิธีการวัดรวม 2 วิธี ได้แก่ การวัดด้วยค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนตัวชี้วัด ซึ่งมาตรวัดมีค่า 0.595-0.805 และจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์รวมของตัวแปรสังเกตได้คะแนนรวมมาตรวัดเท่ากับ 0.780-0.901 และค่าเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha รวมของตัวแปรแฝงเท่ากับ 0.938 ถือว่า มาตรวัดมีความเชื่อถืออยู่ในระดับสูง

ตาราง 4.4 ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของ ตัวแปรสมรรถนะในการบริหาร

ตัวแปร สังเกตได้	องค์ประกอบ ของมาตรวัด	Corrected item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha
สมรรถ นะหลัก	1.ท่านมีความสามารถด้านการบริหารงานในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่	0.726	0.913
	2.ท่านมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในแผนกที่ท่านรับผิดชอบอยู่ได้อย่างทันที	0.828	
	3.ท่านมีความรู้ความชำนาญด้านการบริหารงานในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่	0.761	
	4.ท่านมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ	0.729	
	5.ท่านสามารถสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน	0.781	
	6.ท่านมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ	0.741	
สมรรถ นะตาม หน้าที่	7. ท่านสามารถเข้าใจนโยบายขององค์กรเป็นอย่างดี	0.770	0.887
	8. ท่านสามารถนำเอานโยบายมาถ่ายทอดให้พนักงานนำมาปฏิบัติได้อย่างชัดเจน	0.816	
	9. ท่านสามารถสื่อสารกับพนักงานของหน่วยงานและบุคคลภายนอกได้อย่างชัดเจน	0.825	
สมรรถ นะส่วน บุคคล	10.ท่านได้รับคำชมเชยจากบุคคลอื่นอยู่เสมอ	0.684	0.874
	11.ท่านได้ศึกษาวิธีการในการทำงานใหม่ๆอยู่เสมอ	0.746	
	12.ท่านมีความสามารถในการทำงานโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น	0.723	
	13.ท่านมีความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี	0.787	

หมายเหตุ ในที่นี้ได้ตัดข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha มีค่าต่ำกว่า 0.50 ออกไปแล้ว

ผลการวิเคราะห์ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของ ตัวแปรสมรรถนะในการบริหาร พบว่า มาตรวัดมีความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมาตรวัดมีความเชื่อถือได้อยู่ในระดับสูง ส่วนระดับความเที่ยงตรงในที่นี้ใช้วิธีการวัดรวม 2 วิธี ได้แก่ การวัดด้วยค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนตัวชี้วัด ซึ่งมาตรวัดมีค่า 0.684-0.828 และจากการทดสอบค่าสัมเอนการนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสิทธิผลรวมของตัวแปรสังเกตได้คะแนนรวมมาตรวัดเท่ากับ 0.874-0.913 และค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha รวมของตัวแปรแฝงเท่ากับ 0.953 ถือว่า มาตรวัดมีความเชื่อถืออยู่ในระดับสูง

ตาราง 4.5 ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของ ตัวแปรการจัดการองค์กร

ตัวแปรสังเกตได้	องค์ประกอบของมาตรวัด	Corrected item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha
โครงสร้างองค์กร	1. องค์กรได้ปรับตัวในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.738	0.873
	2. ทิศทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรส่วนได้มาจากความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร	0.748	
	3. โครงสร้างการบังคับบัญชาในการทำงานสามารถเข้าใจได้ง่าย	0.771	
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	4. หากพบปัญหาท่านสามารถเข้าพบหัวหน้าได้ทันที	0.644	0.935
	5. การกำหนดรายละเอียดของแต่ละตำแหน่งท่านสามารถเข้าใจได้เอง	0.723	
	6. องค์กรให้โอกาสพนักงาน ได้ฝึกอบรม	0.766	
	7. องค์กรมีการวางแผนเงินเดือนอย่างเป็นธรรม	0.773	
	8. องค์กรได้ดูแลผลประโยชน์ของพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน	0.783	
	9. ท่านพอใจและมีโอกาสในการพัฒนาสายอาชีพตนเอง	0.796	
	10. องค์กรมีนโยบายการสรรหาพนักงานใหม่โดยคำนึงถึงขวัญและกำลังใจพนักงานเดิม	0.790	
	11. องค์กรได้พัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	0.793	
	เทคโนโลยี	12. องค์กรนำเอาระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้	
13. องค์กรได้นำเอาระบบการให้บริการและการเงินมาใช้ทุกกระบวนการ		0.799	
14. องค์กรได้นำเอาระบบการจัดการจำนวนผู้เข้ารับบริการ		0.814	
15. องค์กรได้นำเอาระบบการจัดการเรื่องเวลาในการให้บริการ		0.753	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์ค่าแสดงอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อถือได้ของ ตัวแปรการจัดการองค์กร พบว่า มาตรวัดมีความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดย มาตรวัดมีความเชื่อถือได้อยู่ในระดับสูง ส่วนระดับความเที่ยงตรงในที่นี้ใช้วิธีการวัดรวม 2 วิธี ได้แก่ การวัด ด้วยค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนตัวชี้วัด ซึ่งมาตรวัดมีค่า 0.644-0.814 และจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์รวมของตัวแปรสังเกตได้คะแนนรวมมาตรวัดเท่ากับ 0.873-0.935 และค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha รวมของตัวแปรแฝงเท่ากับ 0.959 ถือว่า มาตรวัดมีความเชื่อถืออยู่ในระดับสูง

4.2 ผลของข้อมูลเชิงพรรณนา

ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน สาขาที่สังกัดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 344 ราย โดยมีรายละเอียดของข้อมูลทั่วไปดังตาราง 4.6 - 4.7 ดังนี้

ตาราง 4.6 คุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถาม

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n=344)	ร้อยละ
เพศ	หญิง	205	59.6
	ชาย	139	40.4
อายุ	21-30 ปี	88	25.6
	31-40 ปี	98	28.5
	41-50 ปี	113	32.8
	51-60 ปี	45	13.1
การศึกษาสูงสุด	ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี	46	13.4
	ระดับปริญญาตรี	226	65.7
	ระดับปริญญาโท	72	20.9
ประสบการณ์การทำงาน	1-10 ปี	157	45.6
	11-20 ปี	89	25.9
	21-30 ปี	85	24.7
	31-40 ปี	13	3.8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตาราง 4.6 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 205 รายคิดเป็นร้อยละ 59.6 โดยส่วนมากอายุเฉลี่ย 41-50 ปีจำนวน 113 ราย คิดเป็นร้อยละ 32.8 รองลงมาได้แก่ผู้ที่มีอายุมากกว่า 31-40 ปี จำนวน 98 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.5 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 226 รายคิดเป็นร้อยละ 65.7 รองลงมาระดับปริญญาโท 72 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.9 และประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่ 1-10 ปี จำนวน 157 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.6 และรองลงมา 11-20 ปี จำนวน 89 ราย คิดเป็นร้อยละ 25.9 ตามลำดับ

4.3 การวิเคราะห์และผลจากการศึกษา

การศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของผู้ให้บริการ ระบบการทำงานขององค์กรและนวัตกรรมการจัดการ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ตาราง 4.7 ระดับของตัวแปรประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
1.ลูกค้าที่เข้ามาในแฉวคอยก่อน จะได้รับบริการก่อน	5.22	1.449	เห็นด้วยเล็กน้อย
2.พนักงานให้บริการใช้เวลาในการบริการไม่เกิน 2 นาทีต่อ 1 คิว	4.63	1.398	เห็นด้วยเล็กน้อย
3.ลูกค้าจะใช้เวลาในการนั่งคอยไม่เกินคิวละ 2 นาที	4.56	1.444	เห็นด้วยเล็กน้อย
4.จำนวนสถานีที่ให้บริการกับจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้ บริการมีความเหมาะสม	4.53	1.352	เห็นด้วยเล็กน้อย
5.จำนวนผู้มาใช้บริการเหมาะสมกับจำนวนพนักงานที่ ให้บริการ	4.46	1.354	เห็นด้วยเล็กน้อย
6.ลูกค้าที่เข้ามาในแฉวคอยคนล่าสุด จะได้รับบริการก่อน	4.37	1.670	เห็นด้วยเล็กน้อย
7.การจัดลูกค้าตามความสำคัญหรือจัดงานตามความเร่งด่วน	4.22	1.549	เห็นด้วยเล็กน้อย

จากตาราง 4.7 ผลการวิเคราะห์ระดับของตัวแปรประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย พบว่า ผู้บริหารของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วยเล็กน้อย ต่อทุกปัจจัย ได้แก่ จำนวนผู้ที่มารับบริการเหมาะสม จำนวนสถานีที่ให้บริการเหมาะสม และการจัดประเภทของแฉวคอยมีความเหมาะสมและจะให้บริการ ลูกค้าที่เข้ามาในแฉวคอยก่อนจะได้รับบริการก่อนตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.8 ระดับของตัวแปรนวัตกรรมการจัดการ

ปัจจัยการจัดการความรู้	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลผล
1. องค์กรได้มีการติดต่อสื่อสารด้วยเทคโนโลยี	4.840	1.382	เห็นด้วยเล็กน้อย
2. องค์กรที่สร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาทดแทน	4.780	1.341	เห็นด้วยเล็กน้อย
3. องค์กรได้มีการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่กลมกลืนกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	4.760	1.361	เห็นด้วยเล็กน้อย
4. องค์กรได้มีการกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงาน	4.730	1.315	เห็นด้วยเล็กน้อย
5. องค์กรได้มีการกิจกรรมในการพัฒนานวัตกรรม	4.690	1.380	เห็นด้วยเล็กน้อย
6. องค์กรได้มีการกิจกรรมในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่	4.690	1.363	เห็นด้วยเล็กน้อย

จากตาราง 4.8 ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยการจัดการความรู้ พบว่า ผู้บริหารของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วยเล็กน้อยว่า องค์กรได้มีการนำนวัตกรรมการจัดการใช้ โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ทางด้านการติดต่อสื่อสารด้วยเทคโนโลยีตามลำดับ

ตาราง 4.9 ระดับของปัจจัยตัวแปรนวัตกรรมการจัดการ

ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลผล
1. องค์กรได้มีการพัฒนาทักษะพื้นฐานของพนักงาน	4.850	1.372	เห็นด้วยเล็กน้อย
2. องค์กรได้มีการมีทีมแกนนำจัดการความรู้	4.840	1.317	เห็นด้วยเล็กน้อย
3. บริษัทได้มีนวัตกรรมใหม่โดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในโครงการ	4.770	1.366	เห็นด้วยเล็กน้อย
4. องค์กรได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ชัดเจนและเข้าใจง่ายต่อสมาชิกในทีมงานทุกคน	4.650	1.320	เห็นด้วยเล็กน้อย

จากตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ผู้บริหารของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วยเล็กน้อย ในเรื่ององค์กรได้มีการพัฒนาทักษะพื้นฐานของพนักงานและได้มีการพัฒนาทักษะพื้นฐานของพนักงานในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้มีความคิดสร้างสรรค์ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ภายนอก
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.10 ระดับของปัจจัยตัวแปรนวัตกรรมการจัดการ

ปัจจัยนวัตกรรมทีมงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลผล
1. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร โดยมีเครื่องมือใหม่ๆ ในการทำงาน	4.750	1.307	เห็นด้วยเล็กน้อย
2. สมาชิกในทีมงานขององค์กรมุ่งไปสู่ การ บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์และ กระบวนการทำงาน	4.740	1.386	เห็นด้วยเล็กน้อย
3. ในองค์กรมีการร่วมกันทำงานโดยให้ ความสำคัญไปที่คุณภาพของผลการดำเนินงาน	4.690	1.343	เห็นด้วยเล็กน้อย

จากตาราง 4.10 ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยนวัตกรรมทีมงาน พบว่า ผู้บริหารของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วยเล็กน้อย ในด้านการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรโดยมีเครื่องมือใหม่ๆ ในการทำงานและเน้นให้สมาชิกในทีมงานขององค์กรมุ่งไปสู่ การบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์และกระบวนการทำงานตามลำดับ

ตาราง 4.11 ระดับของปัจจัยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลผล
1. ท่านเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมภายนอก	4.800	1.228	เห็นด้วยเล็กน้อย
2. ท่านสามารถ วิเคราะห์อุปสรรค อันเกิดจาก ตัวคู่แข่งและจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ได้	4.440	1.385	เห็นด้วยเล็กน้อย
3. ท่านได้มีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับ การตอบโต้คู่แข่ง	4.120	1.466	ไม่มีความเห็น

จากตาราง 4.11 ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ผู้บริหารของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วยเล็กน้อย ต่อการเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสามารถ วิเคราะห์อุปสรรค อันเกิดจากตัวคู่แข่งและจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ได้ ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.12 ระดับของปัจจัยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยการกระตุ้นทางปัญญา	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลผล
1. ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	5.090	1.243	เห็นด้วยเล็กน้อย
2. ท่านสามารถติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจ แก่บุคคลภายนอกได้	4.820	1.223	เห็นด้วยเล็กน้อย
3. ลูกน้องของท่านถือท่านเป็นแบบอย่างในการ ปฏิบัติงาน	4.450	1.439	เห็นด้วยเล็กน้อย

จากตาราง 4.12 ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ผู้บริหารของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วยเล็กน้อย ในเรื่องการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน และท่านสามารถติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจแก่บุคคลภายนอกได้ตามลำดับ

ตาราง 4.13 ระดับของปัจจัยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลผล
1. ท่านถือหลักในการบริหารงานในองค์กร โดย ยึดถือคุณธรรมและจริยธรรม	5.150	1.274	เห็นด้วยเล็กน้อย
2. ท่านได้ใส่ใจและปรารถนาดีต่อพนักงาน	5.140	1.239	เห็นด้วยเล็กน้อย
3. ท่านได้คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความจำเป็นและความต้องการ	4.940	1.257	เห็นด้วยเล็กน้อย
4. ท่านมีการส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	4.900	1.329	เห็นด้วยเล็กน้อย

จากตาราง 4.13 ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วยเล็กน้อย โดยได้ถือหลักในการบริหารงานในองค์กรโดยยึดถือคุณธรรมและจริยธรรมและได้ใส่ใจและปรารถนาดีต่อพนักงานตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.14 ระดับของปัจจัยตัวแปรสมรรถนะในการบริหาร

ปัจจัยสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลผล
1. ท่านมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ท่านทำ	5.260	1.231	เห็นด้วย
2. ท่านสามารถสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน	5.100	1.191	เห็นด้วยเล็กน้อย
3. ท่านมีความเชี่ยวชาญในงานที่ท่านทำ	5.070	1.149	เห็นด้วยเล็กน้อย
4. ท่านมีความสามารถด้านการบริหารงานในหน่วยงานที่ท่านเองรับผิดชอบอยู่	5.010	1.186	เห็นด้วยเล็กน้อย
5. ท่านมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในแผนกที่ท่านรับผิดชอบอยู่ได้อย่างทันที	4.960	1.270	เห็นด้วยเล็กน้อย
6. ท่านมีความรู้ความชำนาญด้านการบริหารงานในหน่วยงานที่ท่านเองรับผิดชอบอยู่	4.940	1.249	เห็นด้วยเล็กน้อย

จากตาราง 4.14 ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยสมรรถนะหลัก พบว่า ผู้บริหารของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วยต่อการมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ท่านทำ และเห็นด้วยเล็กน้อยต่อสามารถสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนและมีความเชี่ยวชาญในงานที่ท่านทำตามลำดับ

ตาราง 4.15 ระดับของปัจจัยตัวแปรสมรรถนะในการบริหาร

ปัจจัยสมรรถนะตามหน้าที่	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลผล
1. ท่านสามารถเข้าใจนโยบายขององค์กรเป็นอย่างดี	5.080	1.313	เห็นด้วยเล็กน้อย
2. ท่านสามารถสื่อสารกับพนักงานของหน่วยงานและบุคคลภายนอกได้อย่างชัดเจน	5.000	1.313	เห็นด้วยเล็กน้อย
3. ท่านสามารถนำเอานโยบายมาถ่ายทอดให้พนักงานนำมาปฏิบัติได้อย่างชัดเจน	4.920	1.362	เห็นด้วยเล็กน้อย

จากตาราง 4.15 ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยสมรรถนะตามหน้าที่ พบว่า ผู้บริหารของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วยเล็กน้อยต่อความเข้าใจนโยบายขององค์กรเป็นอย่างดีและ ความสามารถในการสื่อสารกับพนักงานของหน่วยงานและบุคคลภายนอกได้อย่างชัดเจนตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.16 ระดับของปัจจัยตัวแปรสมรรถนะในการบริหาร

ปัจจัยสมรรถนะส่วนบุคคล	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลผล
1. ท่านได้ศึกษาวิธีการในการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ	5.010	1.210	เห็นด้วยเล็กน้อย
2. ท่านได้รับคำชมเชยจากบุคคลอื่นอยู่เสมอ	4.860	1.320	เห็นด้วยเล็กน้อย
3. ท่านมีความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี	4.720	1.308	เห็นด้วยเล็กน้อย
4. ท่านมีความสามารถในการทำงานโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น	4.600	1.288	เห็นด้วยเล็กน้อย

จากตาราง 4.16 ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยสมรรถนะส่วนบุคคล พบว่า ผู้บริหารของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วยเล็กน้อยต่อการศึกษาวิธีการในการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอและรับคำชมเชยจากบุคคลอื่นอยู่เสมอตามลำดับ

ตาราง 4.17 ระดับของปัจจัยตัวแปรการจัดการองค์กร

ปัจจัยโครงสร้างองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลผล
1. องค์กรได้ปรับตัวในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.820	1.273	เห็นด้วยเล็กน้อย
2. โครงสร้างการบังคับบัญชาในการทำงานสามารถเข้าใจได้ง่าย	4.710	1.237	เห็นด้วยเล็กน้อย
3. ทิศทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรล้วนได้มาจากความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร	4.660	1.295	เห็นด้วยเล็กน้อย

จากตาราง 4.17 ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยโครงสร้างองค์กร พบว่า ผู้บริหารของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วยเล็กน้อยต่อการปรับตัวในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพและโครงสร้างการบังคับบัญชาในการทำงานสามารถเข้าใจได้ง่ายตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.18 ระดับของปัจจัยตัวแปรการจัดการองค์กร

ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลผล
1. หากพบปัญหาท่านสามารถเข้าพบหัวหน้าได้ทันที	4.990	1.364	เห็นด้วยเล็กน้อย
2. องค์กรให้โอกาสพนักงานได้ฝึกอบรม	4.850	1.268	เห็นด้วยเล็กน้อย
3. ท่านพอใจและมีโอกาสในการพัฒนาสายอาชีพตนเอง	4.730	1.450	เห็นด้วยเล็กน้อย
4. การกำหนดรายละเอียดของแต่ละตำแหน่งท่านสามารถเข้าใจได้เอง	4.630	1.212	เห็นด้วยเล็กน้อย
5. องค์กรได้ดูแลผลประโยชน์ของพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน	4.630	1.467	เห็นด้วยเล็กน้อย
6. องค์กรได้พัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	4.620	1.388	เห็นด้วยเล็กน้อย
7. องค์กรมีการวางแผนเงินเดือนอย่างเป็นธรรม	4.540	1.410	เห็นด้วยเล็กน้อย
8. องค์กรมีนโยบายการสรรหาพนักงานใหม่โดยคำนึงถึงขวัญและกำลังใจพนักงานเดิม	4.540	1.472	เห็นด้วยเล็กน้อย

จากตาราง 4.18 ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้บริหารของกรไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วยเล็กน้อยต่อ ความสามารถในการเข้าพบหัวหน้าได้ทันทีหากพบปัญหา องค์กรให้โอกาสพนักงานได้ฝึกอบรมและมีความพอใจและมีโอกาสในการพัฒนาสายอาชีพตนเองตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.19 ระดับของปัจจัยตัวแปรการจัดการองค์กร

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลผล
1. องค์กรนำเอาระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้	4.750	1.270	เห็นด้วยเล็กน้อย
2. องค์กรได้นำเอาระบบการให้บริการและการเงินมาใช้ทุกกระบวนการ	4.710	1.284	เห็นด้วยเล็กน้อย
3. องค์กรได้นำเอาระบบการจัดการเรื่องเวลาในการให้บริการ	4.710	1.313	เห็นด้วยเล็กน้อย
4. องค์กรได้นำเอาระบบการจัดการจำนวนผู้เข้ารับบริการ	4.700	1.247	เห็นด้วยเล็กน้อย

จากตาราง 4.19 ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยด้านเทคโนโลยี พบว่า ผู้บริหารของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วยเล็กน้อยต่อการที่องค์กรนำเอาระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้และองค์กรได้นำเอาระบบการจัดการเรื่องเวลาในการให้บริการ ตามลำดับ

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

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของมาตรวัด การตรวจสอบมาตรวัดโดยใช้วิธีวัดความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) เพื่อคำนวณหาค่าเฉลี่ยของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา อยู่ระหว่าง 0.704-0.935 ซึ่งถือว่ามีความเชื่อถือได้สูง

ในกรณีที่ตัวแปรมาตรวัดที่มีการวิเคราะห์แบบ Reflective ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (convergent validity) โดยมีเกณฑ์การพิจารณา คือ loading จะต้องมีค่าเป็นปริมาณบวก และค่า Indicator loading มีค่ามากกว่า 0.707 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($|t| \geq 1.96$) ทุกค่า แสดงว่ามาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Lauro และ Vinzi, 2004), (Henseler และคณะ, 2009), (มนตรี พิริยะกุล, 2553) ผลการวิเคราะห์ดังตาราง 4.20

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(LEAD) ซึ่งเป็นปัจจัยแฝงภายนอก โดยประกอบไปด้วย ตัวแปรสังเกตได้ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (LEA) การสร้างแรงบันดาลใจ (LES) การกระตุ้นทางปัญญา (LEP) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (LEI) มีค่า loading ตั้งแต่ 0.707 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ($t\text{-stat} > 1.96$) ซึ่งถือว่าปัจจัยดังกล่าว ส่งผลต่อโดยตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมการจัดการ และส่งผลทางอ้อมโดยผ่านตัวแปรนวัตกรรมการจัดการ

ตัวแปรสมรรถนะ(COMP) ซึ่งเป็นปัจจัยแฝงภายนอก โดยประกอบไปด้วย ตัวแปรสังเกตได้ คือ สมรรถนะหลัก (COC) สมรรถนะตามหน้าที่ (COF) และสมรรถนะส่วนบุคคล (COP) มีค่า loading ตั้งแต่ 0.707 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ($t\text{-stat} > 1.96$) ซึ่งถือว่าปัจจัยดังกล่าว ส่งผลต่อนวัตกรรมการจัดการ

ปัจจัยการจัดการ (MGT) ซึ่งเป็นปัจจัยแฝงภายนอกโดยประกอบไปด้วย ตัวแปรสังเกตได้ คือ การจัดโครงสร้างองค์กร (MGS) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (MGH) เทคโนโลยี (MGT) มีค่า loading ตั้งแต่ 0.707 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ($t\text{-stat} > 1.96$) ซึ่งถือว่าปัจจัยดังกล่าว ส่งผลต่อนวัตกรรมการจัดการ

ตัวแปร นวัตกรรมการจัดการ(INNO) ซึ่งเป็นปัจจัยแฝงภายนอก โดยประกอบไปด้วย ตัวแปรสังเกตได้ คือ การจัดการความรู้(INK) ความคิดสร้างสรรค์(INC) นวัตกรรมทีมงาน(INT) มีค่า loading ตั้งแต่ 0.707 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ($t\text{-stat} > 1.96$) ซึ่งถือว่าปัจจัยดังกล่าว ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำตัวแปรตัวแปรสมรรถนะหลัก (COC) สมรรถนะตามหน้าที่ (COF) และสมรรถนะส่วนบุคคล (COP) การจัดโครงสร้างองค์กร (MGS) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (MGH) เทคโนโลยี (MGT) การจัดการความรู้(INK) ความคิดสร้างสรรค์ (INC) และนวัตกรรมทีมงาน (INT) มาใช้ในการวิเคราะห์สัมมนา โครงสร้าง ดังตาราง 4.20

ตาราง 4.20 ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของมาตรวัดตัวแปรแฝงมาตรวัดแบบ reflective

Construct/Item	Loading	t-stat
LEAD: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
LEP : การกระตุ้นทางปัญญา	0.924	113.270
LEI : การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	0.910	92.081
LEA : การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.873	54.538
LES : การสร้างแรงบันดาลใจ	0.837	41.982
COMP: สมรรถนะ		
COF: สมรรถนะตามหน้าที่	0.938	131.273
COC: สมรรถนะหลัก	0.926	116.289
COP: สมรรถนะส่วนบุคคล	0.875	51.565
MGT: การจัดการองค์กร		
MGH: การบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.948	143.500
MGT: เทคโนโลยี	0.930	120.226
MGS: โครงสร้างองค์กร	0.911	85.171
INNO: นวัตกรรมจัดการ		
INT: นวัตกรรมทีมงาน	0.955	166.569
INK: การจัดการความรู้	0.954	142.780
INC: ความคิดสร้างสรรค์	0.934	96.596
EFFC: ประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย		
EFS: จำนวนสถานีบริการ	0.904	60.190
EFT: ประเภทของแฉวคอย	0.896	16.288
EFQ: จำนวนผู้มารับบริการ	0.711	67.538

สำหรับความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) ของตัวแปรแฝงภายในแบบ Reflective model และค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปร ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด ให้พิจารณาจากค่า Composite Reliability (CR) ค่า Average Variance Extract (AVE) และค่า R^2 โดย CR ไม่ควรต่ำกว่า 0.60 ค่า AVE ไม่ควรต่ำกว่า 0.50 และค่า R^2 ไม่ควรต่ำกว่า 0.20 (Lauro และ Vinzi, 2004), (Henseler และคณะ, 2009), (มนตรี พิริยะกุล และ บุญจาวรณ วิงวอน, 2553) และจากตาราง 2 พบว่า CR มีค่าสูงกว่า 0.60 ทุกค่า AVE มีค่าสูงเกิน 0.50 และค่า R^2 มีค่าสูงกว่า 0.20 สำหรับทุกตัวแปรแฝงในการศึกษาครั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าดังกล่าวแล้วจึงสามารถสรุปได้ว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) เพียงพอที่จะใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้

กว่า 0.50 ทุกค่า และ R² มีค่าสูงกว่า 0.20 ทุกค่า แสดงว่ามาตรวัดมีความเชื่อถือได้ จะพบว่า \sqrt{AVE} ในสมการที่สนใจมีค่าสูงกว่าค่า Cross construct correlation ทุกค่าในสมการเดียวกัน แสดงว่ามาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกในทุก Construct ค่า AVE มีค่าสูงกว่า 0.50 ทุกมาตรวัด ดังตาราง 4.21

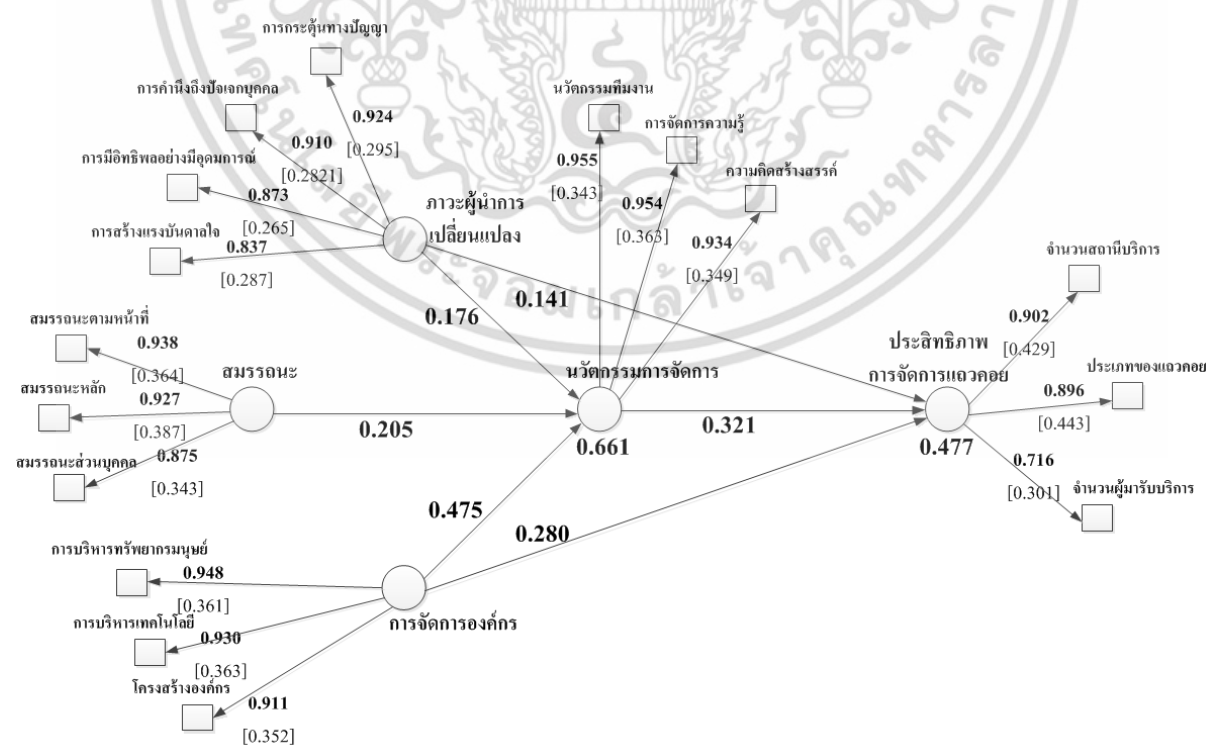
ตาราง 4.21 ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (discriminant validity)

Construct	CR	R ²	AVE	cross construct correlation				
				LEAD	COMP	EFFC	MGT	INNO
LEAD	0.936	-	0.786	0.887				
COMP	0.938	-	0.835	0.863	0.914			
EFFC	0.879	0.477	0.709	0.611	0.638	0.842		
MGT	0.950	-	0.864	0.825	0.831	0.651	0.928	
INNO	0.964	0.661	0.898	0.745	0.752	0.648	0.791	0.948

หมายเหตุ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 และตัวเลขในแนวทแยงหมายถึง \sqrt{AVE}

4.4 ผลการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการแควคอย



ภาพ 4.2 Final Model ผลการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างที่เหมาะสม เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หมายเหตุ ตัวเลขเหนือวงเล็บหมายถึงน้ำหนักของตัวชี้วัด (Indicator loading) ใช้สำหรับพิจารณาเมื่อตัวแบบภายนอกเป็น reflective model และตัวเลขในวงเล็บคือน้ำหนักการถดถอยใช้พิจารณาเมื่อตัวแบบภายนอกเป็น formative model ในที่นี้ไม่ได้ใช้ค่าในวงเล็บเพราะตัวแบบภายนอกเป็น reflective model ภาพวงกลมหมายถึง construct ซึ่งมีธรรมชาติเป็นนามธรรม ต้องอาศัยตัวชี้วัด ตัวเลขบนเส้นโยงระหว่าง construct หมายถึงสัมประสิทธิ์เส้นทาง

ปัจจัยนวัตกรรมการจัดการ (INNO) ซึ่งเป็นปัจจัยแฝงภายนอก ได้แก่ ตัวแปรการจัดการความรู้ (INK) ความคิดสร้างสรรค์ (INC) นวัตกรรมทีมงาน (INT) มีค่า Loading ตั้งแต่ 0.707 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ($t\text{-stat} > 1.96$) ซึ่งถือว่าปัจจัยดังกล่าว ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรตัวแปรสมรรถนะหลัก (COC) สมรรถนะตามหน้าที่ (COF) และสมรรถนะส่วนบุคคล (COP) การจัดโครงสร้างองค์กร (MGS) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (MGH) เทคโนโลยี (MGT) การจัดการความรู้ (INK) ความคิดสร้างสรรค์ (INC) และนวัตกรรมทีมงาน (INT)

จากภาพ 4.2 จะพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LEAD) ได้แก่ ตัวแปรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (LEA) การสร้างแรงบันดาลใจ (LEP) การกระตุ้นทางปัญญา (LES) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (LEI) ปัจจัยสมรรถนะ (COMP) ซึ่งเป็นปัจจัยแฝงภายนอก ได้แก่ ตัวแปรสมรรถนะหลัก (COC) สมรรถนะตามหน้าที่ (COF) และสมรรถนะส่วนบุคคล (COP) และปัจจัยการจัดการ (MGT) ซึ่งเป็นปัจจัยแฝงภายนอก ได้แก่ ตัวแปรการจัดโครงสร้างองค์กร (MGS) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (MGH) เทคโนโลยี (MGT) ส่งผลต่อปัจจัยนวัตกรรมการจัดการ (INNO) ซึ่งเป็นปัจจัยแฝงภายนอก ได้แก่ ตัวแปรการจัดการความรู้ (INK) ความคิดสร้างสรรค์ (INC) นวัตกรรมทีมงาน (INT) และส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอยและ เมื่อพิจารณาระดับอิทธิพลของกลุ่มนุปัจจัย (Antecedent) ของตัวแปรต่างๆ ทั้ง External Endogenous Variable และ Internal Endogenous Variable ในภาพเส้นทางจะพบว่า ดังตาราง 4.22

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.22 การหาค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม

ตัวแปรตาม	R ²	Effect	ตัวแปรอิสระ (Antecedent)		
			LEAD	COMP	MGT
นวัตกรรมกร	0.661	Direct Effect	0.176	0.205	0.475
จัดการ		Indirect Effect	N/A	N/A	N/A
		Total	0.176	0.205	0.475
ประสิทธิภาพการ	0.477	Direct Effect	0.141	N/A	0.280
จัดการแฉวคอย		Indirect Effect	0.056	0.066	0.152
		Total	0.197	0.066	0.432

หมายเหตุ N/A = Not Applicable,

4.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยในภาพ 4.1 แสดงให้เห็นถึงแบบจำลองโครงสร้างของอิทธิพลของจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 344 ราย มาทำการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย จำนวน 6 ข้อ

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างตามกรอบแนวคิดในการวิจัย พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ t-test ของเส้นทางความสัมพันธ์แต่ละเส้นตามข้อสมมติฐานการวิจัย ปรากฏค่า t-test มากกว่า 1.96** และสามารถอธิบายผลที่ได้จากการวิเคราะห์ ดังตาราง 4.20-4.22 ส่วนผลการทดสอบสมมติฐานผู้วิจัยนำเสนอไว้ดังตาราง 4.23

ตาราง 4.23 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

Hypothesis	coef.	t-stat	ผล
H 1-1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการ	0.141	1.802*	support
H 1-2: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อนวัตกรรมกรจัดการ	0.176	1.756*	support
H 2: สมรรถนะส่งผลต่อนวัตกรรมกรจัดการ	0.205	2.182**	support
H 3-1: การจัดการองค์กรส่งผลต่อนวัตกรรมกรจัดการ	0.475	6.693**	support
H 3-2: การจัดการองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย	0.280	3.406**	support
H 4: นวัตกรรมกรจัดการส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย	0.321	4.215**	support

หมายเหตุ (* = มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95)

(** = มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมมติฐานข้อที่ 1-1 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลโดยตรงเชิงบวกต่อต่อประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.) = 0.141 มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

สมมติฐานข้อที่ 1-2 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมการจัดการผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมการจัดการ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.)=0.176 มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

สมมติฐานข้อที่ 2 ตัวแปรสมรรถนะส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมการจัดการผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรสมรรถนะส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมการจัดการ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.) = 0.205 มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99

สมมติฐานข้อที่ 3-1 ตัวแปรการจัดการองค์กรส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมการจัดการผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรการจัดการองค์กรส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมการจัดการ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.) = (0.475) มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99

สมมติฐานข้อที่ 3-2 ตัวแปรการจัดการองค์กรส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแถวคอยผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรการจัดการองค์กรส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.) = (0.280) มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99

สมมติฐานข้อที่ 4 ตัวแปรนวัตกรรมการจัดการส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรนวัตกรรมการจัดการส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.) = (0.321) มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99

จากการวิเคราะห์สามารถเขียนสมการพยากรณ์ที่เหมาะสม ดังนี้

ตัวแปรประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย

$$= 0.141 + (0.176 * 0.321)LEAD + (0.205 * 0.321)COMP + 0.280 + (0.475 * 0.321)MGT$$

$$= R^2 = 0.477 \quad \longrightarrow \text{สมการ 1}$$

ตัวแปรนวัตกรรมการจัดการ

$$= 0.176LEAD + 0.205COMP + 0.475MGT \quad \longrightarrow \text{สมการ 2}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สามารถเขียน ตัวแบบสมการมาตรวัด ได้ดังนี้

ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	= 0.873les, 0.924lep, 0.873lea, 0.910lei
ตัวแปรสมรรถนะ	= 0.927coc, 0.938cof, 0.878cop
ตัวแปรการจัดการองค์กร	= 0.910mgs, 0.948mgh, mgc0.929
ตัวแปรนวัตกรรมการจัดการ	= 0.954ink, 0.934inc, 0.955int



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม วิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี หลักการ ตลอดจน นโยบายมาตรการต่างๆ การวิจัยเชิงคุณภาพมีจุดมุ่งหมายในการศึกษาปัญหาในแนวลึกมากกว่าแนวกว้าง เป็นการวิจัยเพื่อตอบคำถามว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ปรากฏการณ์นั้นๆ เกิดขึ้นได้อย่างไร มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ผลการวิจัยนำไปสู่การสรุปเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า Grounded Theory วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้รับการพัฒนาในระยะหลังมีแบบแผนการวิจัย แตกต่างกันไปตามแนวปรัชญาที่นักวิจัยใช้ Tierney และ Lincoln (1994) สรุปว่า แบบแผนการวิจัยเชิงคุณภาพในปัจจุบันแตกต่างกันเป็นสามแบบตามแนวปรัชญา หน้าที่นิยม (Functionalism) โครงสร้างนิยม (Structuralism) และวิพากษ์นิยม (Criticalism) ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้วิจัยเชิงปริมาณและนำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อแก้จุดอ่อนของการวิจัยเชิงปริมาณและเพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพได้นำไปสู่การตอบคำถามการวิจัยคือ ตัวแปรใดบ้างที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมต่อประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Questions) ซึ่งกำหนดข้อคำถามไว้แน่นอนแล้ว การดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จาก ผู้บริหารระดับสูงในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 10 ราย

โดยสอบถามในประเด็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะ การจัดการองค์การและนวัตกรรมจัดการ ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย โดยที่สอดคล้องต่อกรอบแนวคิดในการวิจัยหรือไม่ และการเปรียบเทียบการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังตาราง 4.26 โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีองค์ประกอบ 3 ประการคือ 1)การจัดระเบียบข้อมูล เป็นกระบวนการ จัดการด้วยกรรมวิธีต่าง ๆ เพื่อให้ข้อมูลเป็นระเบียบ ทั้งในกายภาพและในทางเนื้อหา พร้อมทั้งจะแสดงเสนอมองอย่างมีระบบ 2)การนำเสนอข้อมูล เป็นกระบวนการนำเสนอข้อมูลอยู่ในรูปของการพรรณนา เป็นผลมาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่จัดระเบียบแล้วเข้าด้วยกัน ตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อบอกเรื่องราวของสิ่งที่ศึกษาตามความหมายที่ข้อมูลที่ถูกระบายไว้ดีแล้ว “พูด” ออกมา 3)การหาข้อสรุป การตีความและการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลวิจัย เป็นกระบวนการหาข้อสรุปและตีความหมายของผลหรือข้อค้นพบที่ได้จากการแสดงข้อมูล รวมถึงตรวจสอบว่า ข้อสรุป/ความหมายที่ได้นั้นมีความถูกต้องตรงประเด็นและน่าเชื่อถือเพียงใด ข้อสรุปและสิ่งที่ตีความออกมานั้นอาจจะอยู่ในรูปของการบรรยายกรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องที่ทำกรวิเคราะห์นั้น(ชาย โพธิสิตา, 2552) ซึ่งคำถามเพื่อยืนยันตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 2 ตามกรอบของการวิจัย ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นที่ 1 ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประกอบด้วย 4 มิติได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล) ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย (ประกอบไปด้วยจำนวนของลูกค้าหรือผู้รับบริการ อัตราเข้ามารับบริการ โดยเฉลี่ยและประเภทการให้บริการแฉวคอย) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประกอบด้วย 4 มิติได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล) ส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมการจัดการ (ประกอบไปด้วย การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างทีมนวัตกรรมในองค์กรและความคิดสร้างสรรค์) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่า สมรรถนะ (ประกอบไปด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามหน้าที่ และสมรรถนะส่วนบุคคล) ส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมการจัดการ (ประกอบไปด้วย การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างทีมนวัตกรรมในองค์กรและความคิดสร้างสรรค์) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 4 ท่านคิดว่า การจัดการองค์กร (ประกอบไปด้วย การจัดโครงสร้าง องค์กรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร) ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย (ประกอบไปด้วยจำนวนของลูกค้าหรือผู้รับบริการ อัตราเข้ามารับบริการ โดยเฉลี่ยและประเภทการให้บริการแฉวคอย) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 5 ท่านคิดว่า การจัดการองค์กร (ประกอบไปด้วย การจัดโครงสร้าง องค์กรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร) ส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมการจัดการ (ประกอบไปด้วย การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างทีมนวัตกรรมในองค์กรและความคิดสร้างสรรค์) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 6 ท่านคิดว่า นวัตกรรมจัดการ (ประกอบไปด้วย การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างทีมนวัตกรรมในองค์กรและความคิดสร้างสรรค์) ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย (ประกอบไปด้วย จำนวนของลูกค้าหรือผู้รับบริการ อัตราเข้ามารับบริการ โดยเฉลี่ยและประเภทการให้บริการแฉวคอย) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 7 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดที่สำคัญที่สุด ต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย เพราะเหตุใด

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพนั้น จำเป็นต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ เรียกว่า “การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Triangulation)” (Denzin, 1970) โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) (2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) และ (3) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation)

1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล จะเน้นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ นั้นมีความเหมือนกันหรือไม่ ซึ่งถ้าทุกแหล่งข้อมูลพบว่าได้ข้อค้นพบมาเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มา มีความถูกต้อง

2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย จะเน้นการตรวจสอบจากผู้วิจัยหรือผู้เก็บข้อมูลต่างคนกัน ว่าได้ข้อค้นพบที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งถ้าผู้วิจัยหรือผู้เก็บข้อมูลทุกคนพบว่าข้อค้นพบที่ได้มา มีความเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มา มีความถูกต้อง

3) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี จะเน้นการตรวจสอบว่าถ้ามีการใช้ทฤษฎีที่หลากหลายแล้ว ข้อมูลที่ได้มา เป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ ถ้าผู้วิจัยพบว่าไม่ว่าจะนำทฤษฎีใดมาใช้ ได้ข้อค้นพบที่เหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มา มีความถูกต้อง

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น แบบสอบถามปลายเปิด การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) เป็นต้น มาทำการวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีเทคนิคที่สำคัญ ดังนี้

1) การจำแนกและจัดระบบข้อมูล (Typology and Taxonomy) เป็นการนำข้อมูลที่ได้นำมาจำแนกและจัดหมวดหมู่ออกให้เป็นระบบ

2) การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น มาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปร่วมกันของเรื่องนั้น

3) การเปรียบเทียบเหตุการณ์ (Constant Comparison) เป็น การนำข้อมูลที่ได้นำไปเทียบเคียงหรือเปรียบเทียบกับเหตุการณ์อื่น เพื่อหาความเหมือนและความแตกต่างกันที่เกิดขึ้น

4) การวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Componential Analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้นำมาทำการวิเคราะห์ออกให้เห็นเป็นส่วนๆ

5) การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร (Content Analysis) เป็นการนำเอกสารหรือหลักฐานต่างๆ มาวิเคราะห์ให้เห็นว่า มุ่งพรรณนาและอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

6) การวิเคราะห์สาเหตุและผล (Cause and Effect Analysis) เป็น การนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ให้เห็นว่าจากผลมาจากเหตุ คือ วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น ย้อนกลับมาให้เห็นว่าเกิดมาจากเหตุ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยใดบ้าง หรือวิเคราะห์เหตุไปหาผล คือ วิเคราะห์จากเหตุไปหาผล คือ วิเคราะห์ให้เห็นว่าเมื่อเหตุนี้เกิดขึ้น ได้นำไปสู่ผลที่เกิดขึ้นอะไรบ้าง

7) การสร้างจินตนาการเชิงสังคมวิทยา (Sociology Imaginary) เป็น การนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยเปลี่ยนมุมมองการวิเคราะห์ไปยังมุมมองอื่นๆ เพื่อดูผลการวิเคราะห์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นเช่นใด

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพไม่ว่าจะเป็นการใช้เทคนิคใดก่อนที่จะมีการนำเทคนิคทั้ง 7 เทคนิคมาใช้นั้น จำเป็นอย่างมากที่จะต้องมีการตรวจสอบข้อมูล เพื่อให้ผู้วิจัยเกิดความมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมานั้นมีความถูกต้อง ทั้งนี้เพราะการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเน้นการใช้อัตวิสัย (Subjectivity) ไม่เหมือนกับการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณที่เน้นการใช้วัตถุวิสัย (Objectivity) สำหรับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมีดังต่อไปนี้

1) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ อยู่ในรูปการจดบันทึกขณะสัมภาษณ์และการสังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ และจับประเด็นที่สัมภาษณ์ นำเอาเฉพาะคำพูดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นคำถามที่ต้องการมาใช้

2) เนื่องจากผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลตามประเด็น ผู้วิจัยจึงเรียบเรียงข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์ โดยจัดลำดับเนื้อหาในการวิเคราะห์เพื่อนำไปตอบตามวัตถุประสงค์

3) ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนของข้อมูลที่รวบรวมมาได้

4) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก สนวกกับแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

5) ตั้งเคราะห์ ปัจจัยที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย

ผลการสัมภาษณ์ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 10 ราย (ดังตาราง 4.24-4.30)

ประเด็นที่ 1 ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประกอบด้วย 4 มิติได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล) ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย (ประกอบไปด้วยจำนวนของลูกค้าหรือผู้รับบริการ อัตราเข้ามารับบริการ โดยเฉลี่ยและประเภทการให้บริการแถวคอย) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ตาราง 4.24 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 1

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	ส่งผลต่อประสิทธิภาพ เนื่องจากว่า การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามค้นหาวิธีการต่างๆ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย คือ เพื่อป้องกันคนมาช้าลัดคิวคนที่มาก่อน อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมทั้งภาพลักษณ์ของการให้บริการที่เป็นระบบระเบียบและป้องกันปัญหาต่างๆที่อาจจะเกิดจากการลัดคิว เช่น ความไม่พอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น
คนที่ 2	ในแง่มุมมองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการแถวคอยนั้น แน่นอนว่า การที่ผู้นำพยายามกระตุ้นหรือต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริการลูกค้าให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีลักษณะกล้าตัดสินใจ เช่น การจัดการคิวของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของหน่วยงาน ได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ๆ โดยทำให้ลูกค้าทราบจำนวนเงินที่จะต้องชำระก่อนเข้ารับบริการ ไม่ต้องรอที่เคาน์เตอร์ซึ่งทำให้ลดระยะเวลาในการให้บริการ และทำให้เจ้าหน้าที่สามารถเตรียมการได้ก่อนล่วงหน้า
คนที่ 3	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการแถวคอย จะมีผลในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยจากเดิมที่ผู้นำอาจจะเห็นว่าการเข้าแถวคอยใช้เวลานานและไม่เป็นระเบียบ จึงต้องคิดหาวิธีการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดระยะเวลาในการรอเข้ารับบริการของลูกค้า อาจจะต้องทำวิธีการหรือเทคโนโลยีต่างๆ มาช่วยให้สัมฤทธิ์ผล
คนที่ 4	การมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ช่อมมองเห็นประโยชน์ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร เช่นการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดระบบคิว เวอร์ชันใหม่ จะส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ ที่ดูแลลูกค้าสามารถทำงานได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่เข้ารับบริการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.24 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 1 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 5	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแถวคอยได้โดยมองในแง่ของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทั้งของพนักงานในองค์กร และลูกค้าที่มาใช้บริการ การมีระบบคิวที่มีประสิทธิภาพย่อมทำให้ลูกค้าได้รับการบริการที่สะดวกมากขึ้นเป็นรายบุคคลและโดยภาพรวม รวมทั้งผู้ให้บริการสามารถจัดการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
คนที่ 6	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการแถวคอย คือช่วยในการจัดระเบียบในการให้บริการลูกค้า การมีระบบสมรรถนะช่วยในการทำงาน ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่นมากขึ้น และเป็นที่ยอมรับของเจ้าหน้าที่มากขึ้นเพราะสามารถทำงานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว
คนที่ 7	เห็นด้วย เนื่องจากผู้นำหากมีภาวะผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องการตัดสินใจอย่างรวดเร็วพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะกระตุ้นทางปัญญาให้แก่พนักงานให้พนักงานได้ใช้สติปัญญาอย่างสร้างสรรค์ โดยในกรณีของการจัดการแถวคอยนั้น เมื่อเล็งเห็นแล้วว่าลูกค้าที่มาใช้บริการนั้นมีจำนวนมากและไม่มีการจัดระเบียบ จะต้องรีบดำเนินการช่วยลูกค้าที่มาใช้บริการนั้น สามารถที่จะได้รับการบริการได้เร็วขึ้น เพื่อลดผลกระทบต่อประสิทธิภาพการให้บริการโดยรวม
คนที่ 8	เห็นด้วยเนื่องจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการตัดสินใจในเรื่องการจัดการให้ขั้นตอนการให้บริการลูกค้าเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการดูเป็นระเบียบเรียบร้อย ลดปัญหาที่อาจจะเกิดจากการลัดคิวเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าทุกรายที่มาใช้บริการ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน กระตุ้นให้พนักงานได้ทำงานอย่างกระตือรือร้นและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.24 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 1 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 9	<p>ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลโดยตรงต่อการประสิทธิภาพของการจัดแถวคอยแน่นอน โดยการจัดการระบบภายในองค์กร เพื่อให้สามารถที่จะลดขั้นตอนการทำงานต่างๆ ของเจ้าหน้าที่ นั่งประจำเคาน์เตอร์ลงได้ เพราะสามารถที่จะแยกประเภทของการให้บริการในแต่ละคิวอย่างชัดเจน ทำให้สามารถจัดเจ้าหน้าที่ประจำเคาน์เตอร์ที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้นๆ มาคอยให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
คนที่ 10	<p>ประสิทธิภาพของการจัดการแถวคอย จะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยการตัดสินใจของผู้นำที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร จากเดิมที่ไม่มีระบบคิว ที่ทันสมัย แต่ปัจจุบันมีการเปลี่ยนเป็นระบบสมาร์ทคิว ที่สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และยังต้องมีการพัฒนาที่ต่อเนื่องขึ้นไปเรื่อยๆ ให้ทันยุคสมัยในปัจจุบันที่โลกของเทคโนโลยีก้าวไกลไปเรื่อยๆ</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดว่า ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประกอบด้วย 4 มิติได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) ส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมการจัดการ (ประกอบไปด้วย การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างทีมนวัตกรรมในองค์กรและความคิดสร้างสรรค์) หรือไม่ อย่างไร ให้แสดงความคิดเห็น

ตาราง 4.25 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 2

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	แน่นอนว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีการกระตุ้นให้คนในองค์กร คิดค้นและสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ และส่งเสริมให้สามารถนำนวัตกรรมเหล่านั้น มาช่วยสร้างรายได้ให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น เพราะถ้าเราสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพที่ดีในทุกๆ รายที่เข้ามาใช้บริการ ก็จะทำให้ลูกค้ารายนั้น ได้รับความสะดวกมีความพึงพอใจและอยากกลับมาชำระค่าบริการ และอาจจะมีการชักชวนเพื่อนพ้องให้มารับบริการเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย
คนที่ 2	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อนวัตกรรมจัดการภายในองค์กร คือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ได้ดียิ่งขึ้น ทำให้มีการจัดสรรการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่ได้เหมาะสมกับนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น ให้คนในองค์กรมีการเรียนรู้เพิ่มเติมมากขึ้น

ตาราง 4.25 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 2 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 3	ภาวะผู้นำส่งผลต่อนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรในหลายๆลักษณะ เบื้องต้นต้องมองในเรื่องของสถานการณ์ในปัจจุบันว่ามีอะไรบ้างที่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น โดยใช้นวัตกรรมที่มีอยู่อย่างเหมาะสมทั้งภายในภายนอก แล้วนำมากำหนดกรอบการทำงานและวางแผนในการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งต้องให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม
คนที่ 4	ภาวะผู้นำมีผลกับการจัดการนวัตกรรมในหลายๆด้าน เช่น การจัดการให้ระบบคิวเวอร์ชันใหม่ ที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างเป็นระบบระเบียบมากยิ่งขึ้นและสามารถทำให้ข้อมูลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลลูกค้าหรือสถิติต่างๆ รวมกันเป็นหนึ่งเดียวมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลสถิติเหล่านั้นไปใช้ในการพัฒนาการให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น
คนที่ 5	เนื่องจากสภาพการให้บริการในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการนวัตกรรมในองค์กรย่อมต้องมีการส่งเสริมให้เกิดขึ้นและดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง กฟภ.เองจะต้องสามารถกำหนดการบริการให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าว และต้องให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและสามารถรับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้เช่นกัน
คนที่ 6	ส่งผลทางตรงคือมีการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทำงาน ได้เต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้การจัดการกับนวัตกรรมต่างๆมีในองค์กรเป็นไปอย่างบังเกิดผลดีมากที่สุด และทำให้เจ้าหน้าที่สามารถจัดการช่วยเหลือลูกค้าได้เป็นอย่างดี ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในองค์กรมากยิ่งขึ้น
คนที่ 7	ผู้นำต้องส่งเสริมให้องค์กรมีการใช้นวัตกรรมต่างๆ ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น ต้องมีการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้สามารถนำข้อมูลในแต่ละส่วนงานมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการทำงานต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานต้องสามารถติดต่อกันได้ตลอดอีกด้วย
คนที่ 8	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการจัดการนวัตกรรมขององค์กร โดยมองถึงความสามารถในการปรับแต่งการจัดการขั้นตอนในการบริการของเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานอยู่ ได้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดตามจำนวนของลูกค้าที่เข้ารับบริการได้ โดยการเลือกนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้งานให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.25 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 2 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 9	ส่งผลต่อนวัตกรรมการจัดการในองค์กร คือจะทำให้การบริการลูกค้าดีขึ้น และทำให้ลูกค้าชอบและพึงพอใจในการให้บริการของกฟภ. มากขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากทีมงานมีความรู้ความสามารถมากขึ้น โดยการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ขึ้นมาเพื่อส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ต่อการให้บริการมากที่สุด
คนที่ 10	นวัตกรรมการจัดการในองค์กร อาศัยผู้นำที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร ผู้นำต้องเป็นคนคอยกระตุ้นให้พนักงานพร้อมที่จะรับนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ที่จะทำให้การบริหารจัดการลูกค้าที่มารับการบริการเป็นไปได้เหมาะสม พนักงานพร้อมที่จะรับกระแสการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งผลให้มิติของการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กรมีเกิดขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งผู้นำต้องมีการกระตุ้นให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

ประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่า สมรรถนะ (ประกอบไปด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามหน้าที่และสมรรถนะส่วนบุคคล)ส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมจัดการ (ประกอบไปด้วย การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างทีมนวัตกรรมในองค์กรและความคิดสร้างสรรค์)หรือไม่ อย่างไร ให้แสดงความคิดเห็น

ตาราง 4.26 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 3

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	บุคคลในองค์กรทุกคนต้องมีสมรรถนะตามหน้าที่ของแต่ละคน เพื่อให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ โดยจะต้องมีการจัดทำแผนอบรม ทุกๆ 3-6 เดือน เพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงมากยิ่งขึ้น ซึ่งนอกจากสมรรถนะตามหน้าที่แล้วยังต้องมีส่งเสริมสมรรถนะหลักของบุคคลแต่ละคนในองค์กร ที่มีความโดดเด่นต่างกันในแต่ละคนไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้ ให้สามารถใช้สมรรถนะนั้นประกอบในการทำงานให้สำเร็จได้เป็นอย่างดีอีกด้วย
คนที่ 2	เราต้องส่งเสริมสมรรถนะส่วนบุคคลเพื่อให้เกิดสมรรถนะตามหน้าที่ หรือสมรรถนะหลักให้ได้เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง เช่น ทำอย่างไรให้ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการได้รับความสะดวก ให้ช่วยกันคิดสร้างสรรค์ อาจจะมีป้ายประชาสัมพันธ์ขั้นตอนการใช้คิวให้กับผู้ใช้บริการ การบอกถึงข้อกำหนดต่างๆ และช่องทางการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรทั้งหมด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.26 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 3 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 3	การส่งเสริมสมรรถนะ มีผลต่อการจัดการองค์กรในภาพรวมเพราะทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่มีค่าในองค์กร ดังนั้นการผลักดันให้ทุกคนแสดงสมรรถนะที่มีอยู่จึงเป็น สิ่งจำเป็น โดยให้ทุกคนได้มีการพัฒนาตัวเอง ให้ทุกคนสามารถนำนวัตกรรมที่มีอยู่ มานำเสนออย่างสร้างสรรค์ ให้มีการหาแนวทางในการทำการตลาดต่างๆ ให้ ผู้ใช้บริการได้รับทราบถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ เหล่านี้ที่องค์กรได้นำมาใช้ในการ ให้บริการ
คนที่ 4	การส่งเสริมสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ในองค์กร ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ที่สามารถที่จะคิด สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้การให้บริการลูกค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นมาแล้วเช่นการทำระบบคิด ควรจะต้องมีการ ทำโฆษณาเกี่ยวกับสิ่งใหม่ๆ เหล่านี้ที่ทาง กฟภ. ได้มีไว้ให้บริการแก่ลูกค้าให้เข้ามา รับบริการเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรอีกทางหนึ่งด้วย
คนที่ 5	การส่งเสริมสมรรถนะของบุคคลในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะในส่วนใดก็ตาม ย่อมเป็นผลดีต่อการจัดการนวัตกรรมในองค์กรทั้งสิ้น การเปิดโอกาสให้พนักงาน สามารถที่จะแสดงศักยภาพ แสดงความคิดเห็นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผล ต่อการให้บริการลูกค้า และเราสามารถเอาการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าต่อ การรับบริการ มาพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้นได้
คนที่ 6	เจ้าหน้าที่แต่ละคนย่อมมีสมรรถนะแตกต่างกันออกไป ดังนั้นการจัดการนวัตกรรม ในองค์กรแบบต่างๆ ต้องคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าวด้วย การที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามา ใช้งานในองค์กร จึงต้องทำให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ความเข้าใจในการใช้งานนวัตกรรม จะต้องมีการจัดทำป้ายคำแนะนำการใช้งานต่างๆ ทั้งเพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวก และลดภาระการให้บริการของเจ้าหน้าที่อีกด้วย
คนที่ 7	แต่ละบุคคลมีสมรรถนะในแต่ละด้านแตกต่างกันไป ดังนั้นเมื่อเรามีนวัตกรรมต่างๆ เกิดขึ้นในองค์กร เช่นระบบการจัดการแถวคอย หรือระบบคิว จะต้องมีการอบรม เจ้าหน้าที่ในแต่ละส่วนให้เข้าใจถึงขั้นตอนการทำงาน และควรมีการระบุขั้นตอน การใช้งาน และการรับบริการไว้ในเอกสารชำระเงินเกี่ยวกับขั้นตอนการใช้ระบบคิว อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการรับบริการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.26 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 3 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 8	นวัตกรรมต่างๆ ที่มีในองค์กร ต้องอาศัยสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรของเรา เพื่อให้สามารถใช้นวัตกรรมต่างๆ ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ยกตัวอย่างเช่น กรณีที่มีการจัดการเรื่องคิว โดยใช้เทคโนโลยีบาร์โค้ด ควรจะมีป้ายแสดงให้ชัดเจน หรือมีการแนะนำลูกค้าโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งให้ผู้ที่มารับบริการชำระหนี้รู้ว่า ควรสแกนบาร์โค้ดก่อนเพื่อลดขั้นตอนการรับบริการทำให้ได้รับความสะดวกมากขึ้นกว่าเดิม เพราะหลายๆคนไม่รู้ ไม่ได้สแกนบาร์โค้ดก่อน ทำให้เกิดความขรุขระในการรับบริการ
คนที่ 9	ควรส่งเสริมสมรรถนะของแต่ละบุคคล โดยควรให้มีการจัดทำแผนความรับผิดชอบต่อสังคม ให้แก่ลูกค้าได้รับทราบและเห็นถึงความตั้งใจขององค์กรที่อยากช่วยเหลือสังคม ซึ่งต้องจัดให้มีเจ้าหน้าที่คอยช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในด้านต่างๆ ในการเข้ามารับบริการ
คนที่ 10	สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ในองค์กร ควรได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม เพื่อให้พนักงานสามารถใช้นวัตกรรมหรือคิดสร้างสรรค์ต่อยอดจากนวัตกรรมที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะมีการอบรมการใช้งานของนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีในองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของพนักงานแต่ละคน เช่น สอนการทำงานของระบบคิวให้พนักงานอยู่เรื่อยๆ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจในระบบการทำงาน เมื่อเกิดความคุ้นเคยหรือเข้าใจมากขึ้น ย่อมทำให้การบริการลูกค้าดีมากยิ่งขึ้นตามมา

ประเด็นที่ 4 ท่านคิดว่าการจัดการองค์กร(ประกอบไปด้วย การจัดโครงสร้าง องค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร) ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพ การจัดการแถวคอย (ประกอบไปด้วยจำนวนของลูกค้าหรือผู้รับบริการ อัตราเข้ามารับบริการโดยเฉลี่ยและประเภทการให้บริการแถวคอย) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.27 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 4

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	การจัดโครงสร้างขององค์กร โดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย จะทำให้การบริหารการจัดแถวคอยได้อย่างมีประสิทธิภาพ แลช่วยในการจัดการให้การจัดแถวคอยเป็นไปอย่างมีระบบ มีมาตรฐานในการให้บริการในทุกๆ ครั้งที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ เป็นที่น่าเชื่อถือ
คนที่ 2	การจัดการองค์กรที่เหมาะสม ช่วยให้ประสิทธิภาพการจัดการแถวคอยหรือระบบคิวดียิ่งขึ้น โดยการจัดโครงสร้างภายในของบริการให้ดีขึ้นช่วยให้บริการลูกค้าที่หน้าเคาน์เตอร์มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยเพิ่มมากขึ้น
คนที่ 3	การจัดการองค์กร ทำให้ลูกค้าของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้รับมาตรฐานในด้านการบริการมากขึ้นและสม่ำเสมอ เนื่องจากองค์กรสามารถจัดสรรเจ้าหน้าที่ให้ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดแถวคอยได้อย่างตรงจุด กรณีที่มีปัญหา ก็มีเจ้าหน้าที่ที่ต้องคอยดูแลช่วยเหลือลูกค้าให้เข้าใจถึงมาตรฐานและขั้นตอนการรับบริการที่ถูกต้องรวดเร็ว แต่ในขณะเดียวกันเทคโนโลยีที่นำมาใช้ต้องดีและเชื่อถือได้เช่นเดียวกัน
คนที่ 4	แน่นอนว่าการจัดการองค์กรที่เหมาะสมย่อมส่งผลทางตรงให้กับประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย หรือคิวได้เป็นอย่างดี คือสามารถช่วยให้เจ้าหน้าที่ขององค์กรที่ต้องทำงานด้านนี้ สามารถจัดการระบบการให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันสมัยทันเหตุการณ์มากยิ่งขึ้นทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีในการรับบริการ
คนที่ 5	การนำเทคโนโลยีที่มีอยู่มาใช้งาน ย่อมสามารถเพิ่มระดับมาตรฐานการให้บริการแก่ลูกค้า เช่นการกำหนดช่องบริการตรงกับสถานการณ์การให้บริการเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน การจัดสรรเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับช่องบริการดังกล่าว ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการแถวคอยทั้งสิ้น เพราะเพียงการจัดคิวที่ดี ย่อมไม่สามารถทำให้ลูกค้าพอใจได้สูงสุด การจัดเจ้าหน้าที่ ที่เหมาะสมย่อมทำให้ลูกค้าได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน
คนที่ 6	ถ้าเรามีการจัดการองค์กรที่ดี โดยการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม การจัดหาทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ สามารถใช้งานเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีอยู่ได้อย่างคล่องแคล่ว จะทำให้เจ้าหน้าที่สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างเต็มที่มากยิ่งขึ้น เพราะลูกค้ามีความเป็นระเบียบในการรอรับบริการแล้ว จึงเป็นการง่ายสำหรับเจ้าหน้าที่แต่ละหน้าทำงานจะเข้าดูแลลูกค้าได้อย่างเหมาะสมทั่วถึง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.27 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 4 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 7	การจัดโครงสร้างขององค์กร ควรมีการสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ที่เหมาะสมเพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างเช่น ควรมีเครื่องระบบคิวแบบเดียวกันติดตั้งในทุกๆ สาขา ให้เหมือนกันทั่วประเทศ เพื่อให้ลูกค้าจะได้รู้จักและทราบขั้นตอนการใช้ Queue แบบใหม่ เพื่อเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการให้บริการลูกค้าที่ทันสมัย
คนที่ 8	การจัดการองค์กรที่เหมาะสม มีผลโดยตรงกับการให้บริการลูกค้า โดยเจ้าหน้าที่จะต้องมีความรู้ความสามารถในแต่ละจุดที่ให้บริการได้อย่างถ่องแท้ และสามารถใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ในองค์กรมาเป็นเครื่องมือในการทำงานได้โดยเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ทำให้ลูกค้าได้รับบริการด้วยความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น
คนที่ 9	การจัดการองค์กรได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์และสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร นั้นมีความสำคัญกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน โดยปัจจุบันเทคโนโลยีมีความสำคัญมาก จะทำให้การจัดการแถวคอยมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยมากขึ้น ป้องกันความสับสนในการให้บริการ ทั้งยังทำให้เจ้าหน้าที่สามารถดูแลลูกค้าได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็วอีกด้วย
คนที่ 10	การจัดการองค์กร ในด้านการสรรหา การพัฒนาพนักงานนั้น จะเป็นสิ่งที่ดีช่วยในการจัดสรรเจ้าหน้าที่ ที่เหมาะสมในการให้บริการลูกค้า โดยเจ้าหน้าที่ที่สามารถแนะนำลูกค้าให้ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้ทำงานได้อย่างเต็มระบบ เช่น ระบบคิว สามารถช่วยในการสแกนใบเสร็จและรู้จำนวนเงินที่ต้องชำระของลูกค้า ทำลูกค้าได้รับความสะดวกและเจ้าหน้าที่สามารถเตรียมความพร้อมล่วงหน้าได้

ประเด็นที่ 5 ท่านคิดว่า คุณภาพในการให้บริการ(ประกอบไปด้วย ความเชื่อมั่น ความสามารถในการตอบสนอง ความมั่นใจในการให้บริการ ความเอาใจใส่ และภาพลักษณ์หรือรูปลักษณ์ทางกายภาพ)มีอิทธิพลโดยตรงต่อความตั้งใจใช้บริการซ้ำ(ประกอบไปด้วย พฤติกรรม และทัศนคติ) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.28 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 5

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	ถ้ามองในลักษณะการจัดการองค์กรเพื่อให้บริการ แน่แน่นอนว่าการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการองค์กร เพื่อช่วยในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จะเป็นการส่งเสริมด้านการให้บริการของเจ้าหน้าที่ ที่ต้องคอยให้บริการลูกค้า สามารถทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลโดยตรงต่อความประทับใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ
คนที่ 2	การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดี และการนำเทคโนโลยีมาใช้งานอย่างเหมาะสม สามารถทำให้เกิดนวัตกรรมต่างๆ ในองค์กรขึ้นมาได้ โดยสามารถกำหนดความรับผิดชอบให้กับพนักงานอย่างถูกต้องและชัดเจน ป้องกันการเกี่ยงงานและหากนรับผิดชอบงานนั้นๆ ไม่ได้ เพื่อบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
คนที่ 3	นวัตกรรมจัดการ เกิดจากการจัดการโครงสร้างองค์กรที่ดี โครงสร้างขององค์กรต้องเอื้ออำนวยให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาศักยภาพการทำงานได้โดยตรง ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่มีการจัดการบริการได้ดี และมีการช่วยเหลืองานภายในระหว่างกันได้เป็นอย่างดีอีกด้วย
คนที่ 4	การจัดการองค์กรที่ดีส่งผลให้มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ รวมทั้งมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการจัดการการทำงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อการบริการที่ดียิ่งขึ้น
คนที่ 5	การจัดการองค์กร ให้มีทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานย่อมมีผลให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพที่ดีมากขึ้น
คนที่ 6	เมื่อมีการจัดการองค์กรที่ดี ทั้งเรื่องโครงสร้างองค์กร การใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ ย่อมทำให้นวัตกรรมต่างๆ ถูกนำมาใช้งานในการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในระหว่างการทำงาน ทำให้พนักงานให้การบริการได้อย่างรอบคอบมากขึ้นเนื่องจากมีตัวช่วยในการทำงานและคิดวิเคราะห์ต่างๆ มากขึ้นนั่นเอง
คนที่ 7	นวัตกรรมต่างๆ มีอยู่มากมายที่เกิดขึ้นมา และการนำนวัตกรรมเหล่านั้นมาใช้ในองค์กร สิ่งที่สำคัญและส่งผลมากที่สุด ที่กระทบต่อประสิทธิภาพการใช้นั้นคือเรื่องของความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ เช่น การที่มีการนำเทคโนโลยีบาร์โค้ดมาใช้งานในการให้บริการลูกค้า แต่ลูกค้าใช้ประโยชน์ไม่คุ้มค่าง่ายเต็มที่ เพราะลูกค้าหลายๆ ไม่ทราบวิธีการหรือไม่ทราบถึงเรื่องการใช้งานสแกนบาร์โค้ด ทำให้นวัตกรรมเหล่านั้นไม่มีประโยชน์เท่าที่ควร จึงมีความจำเป็นต้องมีการให้ความรู้ให้มากขึ้นในการใช้งาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.28 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 5 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 8	การจัดการองค์การที่เหมาะสมย่อมส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรอย่างแน่นอน เพราะหมายถึงการจัดการให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้มีการคิดต่อยอดการให้บริการให้ดียิ่งขึ้นทำให้การบริการของเจ้าหน้าที่เป็นไปด้วยความรวดเร็วขึ้น ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ
คนที่ 9	การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดี ส่งผลต่อนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้ โดยมุ่งเน้นให้เจ้าหน้าที่สามารถมีความคิดสร้างสรรค์ เจ้าหน้าที่มีการทำงานกันอย่างมีระบบ และสามารถนำระบบที่ได้มีการคิดสร้างสรรค์ขึ้นมา ต่อยอดไปยังการให้บริการลูกค้าต่อไปได้
คนที่ 10	การจัดการองค์กรถ้ามองในมุมที่มีผลต่อนวัตกรรมการจัดการ ด้านทรัพยากรมนุษย์แล้ว ย่อมส่งผลให้สามารถจัดสรรทรัพยากรได้ง่าย และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาประกอบการตัดสินใจต่างๆ ซึ่งจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำมากขึ้น

ประเด็นที่ 6 ท่านคิดว่า นวัตกรรมการจัดการ (ประกอบไปด้วย การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างทีมนวัตกรรมในองค์กรและความคิดสร้างสรรค์) ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย (ประกอบไปด้วย จำนวนของลูกค้าหรือผู้รับบริการ อัตราเข้ามาใช้บริการโดยเฉลี่ยและประเภทการให้บริการแฉวคอย) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ตาราง 4.29 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 6

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	การสร้างทีมนวัตกรรมในองค์กรเพื่อให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการกับลูกค้า นั้น ส่งผลให้สามารถบริหารจัดการเวลาในการให้บริการได้ดียิ่งขึ้น เช่นการแยกหมวดหมู่การให้บริการเพื่อให้ลูกค้าไม่ต้องรอหรือใช้เวลาในการรอมากเกินไป การจัดเจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อมในการให้บริการในแต่ละหมวดหมู่ เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.29 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 6 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 2	แน่นอนว่าเทคโนโลยีใหม่ๆ และนวัตกรรมใหม่ๆ สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ในด้านการบริการแก่ลูกค้าได้ ดังนั้นการจัดการแถวคอยที่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประกอบ ยิ่งช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์อันทันสมัยให้กับบุคคลภายนอกได้เห็น สร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในการมาใช้บริการในช่องทางดังกล่าว
คนที่ 3	นวัตกรรมการจัดการใหม่ๆ เช่นการจัดการแถวคอย หรือระบบคิวที่อาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามตามความต้องการของผู้ใช้งานนั้น สามารถช่วยจัดการด้านบริการให้มีความทันสมัยสากลมากขึ้น ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่น
คนที่ 4	นวัตกรรมที่มีอยู่ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการจัดระบบคิวมีความความเป็นระบบระเบียบมากยิ่งขึ้น ทำให้ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการได้อย่างเป็นระบบ และป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้เช่นกัน
คนที่ 5	การจัดการองค์กร ให้มีทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานย่อมมีผลให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพที่ดีมากขึ้น
คนที่ 6	นวัตกรรมต่างๆ ที่มีในองค์กร หรือนวัตกรรมที่มีการสร้างสรรค์ขึ้นแล้ว และองค์กรได้มีการนำมาใช้ เช่นการจัดการแถวคอย หรือระบบคิวนั้น ย่อมเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีกับองค์กร ทำให้ลูกค้ามองว่าองค์กรมีความทันสมัย ทันเหตุการณ์ และมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น
คนที่ 7	จะส่งผลโดยตรงในเรื่องของการลดระยะเวลาการให้บริการได้เฉพาะการชำระเงิน โดยลูกค้าสามารถชำระเงินได้รวดเร็วยิ่งขึ้น แต่โดยรวมอาจจะต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้ให้บริการให้มากขึ้นกว่านี้
คนที่ 8	พูดถึงนวัตกรรมนอกเหนือจากที่จะทำให้การจัดคิวต่างๆ เป็นไปด้วยความราบรื่นแล้ว ยังทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กร กฟภ. ที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการและได้สัมผัส สามารถรับรู้ถึงการให้บริการที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น ลบภาพลักษณ์เดิมๆ องค์กรที่บุคคลภายนอกมองอยู่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.29 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 6 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 9	นวัตกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรประการสำคัญคือ สามารถที่จะช่วยลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ได้เป็นอย่างดี ทำให้เจ้าหน้าที่ที่สามารถที่จะมุ่งมั่นทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยภาระงานนั้นสามารถใช้นวัตกรรมใหม่ๆ มาช่วย ซึ่งจะทำให้ภาระงานเหมาะสมแต่สมรรถนะของเจ้าหน้าที่แต่ละคน
คนที่ 10	แน่นอนว่า นวัตกรรมใหม่ๆ ช่วยในการทำงานให้มีความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ประสิทธิภาพในการจัดแถวคอยก็เช่นกัน เทคโนโลยีระบบคิวนี้ สามารถช่วยในการสแกนใบชำระหนี้ได้ ทำให้เจ้าหน้าที่คิดเงินชำระได้เร็ว คือสามารถเตรียมความพร้อมได้ล่วงหน้านั่นเองทำให้เกิดความรวดเร็วและน่าเชื่อถือในการให้บริการ

ประเด็นที่ 7 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดที่สำคัญที่สุด ต่อประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย เพราะเหตุใด

ตาราง 4.30 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 7

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 1	ปัจจัยที่สำคัญที่สุด น่าจะเป็นเรื่องของการจัดลำดับให้บริการกับลูกค้าแต่ละราย เนื่องจากปัจจุบัน มีการแข่งขันสูงในการให้บริการลูกค้า ดังนั้นการจัดลำดับในการให้บริการลูกค้าแต่ละรายจึงสำคัญมาก เพราะลูกค้าที่มาถึงก่อน ก็ควรจะได้รับบริการก่อน เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า รวมทั้งเป็นการจัดระบบระเบียบในการให้บริการได้ดียิ่งขึ้น
คนที่ 2	ปัจจัยที่สำคัญคือ ปัจจัยด้านการจัดการองค์กร จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ในด้านการบริการ องค์กรของเราเป็นองค์กรใหญ่และจัดตั้งมานาน อาจจะทำให้บุคคลทั่วไปมองว่ามีความล้าสมัยในการให้บริการ ถ้ามีระบบการจัดการแถวคอย หรือระบบคิวที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วยในการให้บริการ ย่อมช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรแน่นอน
คนที่ 3	ปัจจัยด้านการจัดการองค์กร เรื่องของโครงสร้างองค์กรสำคัญที่สุด เราจะต้องทำให้องค์กรมีการจัดการด้านบริการให้มีความทันสมัยสากลมากขึ้น ดังนั้น การจัดระบบคิวที่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ และทันสมัยเข้ามาช่วยจัดการ ย่อมแสดงการยกระดับการให้บริการให้เป็นมาตรฐานสากล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.30 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 7 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 4	ปัจจัยด้านสมรรถนะของพนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด หากพนักงานขาดความเข้าใจในการใช้งานระบบการจัดการแถวคอยเนื่องจากอาจจะได้รับการอบรมที่ไม่ครบถ้วน หรือถึงแม้จะอบรมแล้วแต่ก็ยังไม่สามารถนำมาปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ดังนั้นการจัดการอบรมที่เหมาะสม การเพิ่มทักษะในการทดลองใช้งานเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยจึงจำเป็นที่สุดสำหรับเจ้าหน้าที่
คนที่ 5	เรื่องของคุณภาพและมาตรฐานในการให้บริการของพนักงาน หากหน่วยงานสามารถให้บริการลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการได้รับความพึงพอใจมากขึ้น ลดระยะเวลาในการเข้ารับบริการให้สั้นลง ไม่ว่าลูกค้าจะเข้ามาใช้บริการในครั้งถัดไป ลูกค้าต้องยังคงได้รับมาตรฐานในการให้บริการอย่างคงที่สม่ำเสมอจะส่งผลให้ เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้
คนที่ 6	ปัจจัยที่สำคัญสำหรับการจัดแถวคอย คือ การทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจมากที่สุดในการเข้ารับบริการจากเรา ลูกค้าบางคนระหว่างรอคิวรับบริการ อาจจะสามารถทำสิ่งอื่นได้ ระหว่างรอไม่ต้องมานั่งคอยตลอดเวลา เป็นต้น
คนที่ 7	ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานและพนักงานที่ให้บริการต้องอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจในขั้นตอนของการรับบริการในแต่ละครั้ง โดยในใบเสร็จควรมีการตีพิมพ์ขั้นตอนการใช้คิว นอกเหนือจากการใช้ระบบคิวที่มีการรอรับบริการตามลำดับแล้ว ยังสามารถสแกนบาร์โค้ดได้เลยจากใบเสร็จ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าสามารถได้รับบริการที่รวดเร็วและถูกต้องมากยิ่งขึ้น
คนที่ 8	ปัจจัยที่สำคัญ คือ ปัจจัยด้านการจัดการองค์กร รวมไปถึงการของการจัดระเบียบผู้ให้บริการให้เรียบร้อยเหมาะสมต่อวัตถุประสงค์ที่ลูกค้าต้องการในการเข้ามาติดต่อกับจุดบริการของ กฟภ. ทำให้การให้บริการเป็นไปด้วยความราบรื่น การจัดการที่ดีภายในองค์กร จะสะท้อนถึงการให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.30 ผลการสัมภาษณ์ ประเด็นที่ 7 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ทัศนะผู้ให้สัมภาษณ์
คนที่ 9	ปัจจัยหลักๆคือ การประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบถึงระบบการจัดแถวคอยที่องค์กรได้จัดทำขึ้น คือให้ลูกค้าที่มารับบริการทราบว่า เรามีการให้บริการที่หมวดหมู่ และสามารถประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้า เลือกหมวดหมู่ในการมาขอรับบริการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยลงรวมทั้งลูกค้าได้รับการบริการที่รวดเร็วยิ่งขึ้น เราจึงต้องมุ่งเน้นเรื่องการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบ
คนที่ 10	ปัจจัยทางด้านการจัดการองค์กร และปัจจัยทางด้านสมรรถนะของพนักงาน โดยพนักงานจำเป็นต้องมุ่งเน้นในด้านการจัดระเบียบในการให้บริการ ทำให้ดูเป็นระเบียบ ไม่วุ่นวายเนื่องจากมีลูกค้าเข้ามาใช้บริการเป็นจำนวนมาก ดังนั้นระบบการจัดการแถวคอยจะมาช่วยในเรื่องนี้ และที่สำคัญทำให้ลูกค้าพอใจในการให้บริการมากขึ้นอีกด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.31 สรุปผลการสัมภาษณ์แต่ละประเด็น

ประเด็น 1	<p>ท่านคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประกอบด้วย 4 มิติได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย(ประกอบไปด้วยจำนวนของลูกค้าหรือผู้รับบริการ อัตราเข้ามารับบริการโดยเฉลี่ยและประเภทการให้บริการแถวคอย)หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น</p>
ประเด็นที่ 1	<p>ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วย การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจแก่พนักงาน กระตุ้นให้พนักงานได้ใช้ปัญญาและพยายามค้นหาวิธีการต่างๆ ในการทำงานย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการแถวคอยซึ่งประกอบไปด้วย จำนวนของลูกค้าหรือผู้รับบริการต้องเหมาะสมกับจำนวนแถวคอย อัตราเข้ามารับบริการโดยเฉลี่ยในแต่ละวันมีความเหมาะสม และประเภทการให้บริการแถวคอย โดยให้ลูกค้าที่มาก่อนได้ใช้บริการก่อน เพื่อป้องกันคนมาซ้ำลัดคิวคนที่มาก่อน อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมทั้งภาพลักษณ์ของการให้บริการที่เป็นระบบระเบียบและป้องกันปัญหาต่างๆที่อาจจะเกิดจากการลัดคิว เช่น ความไม่พอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น</p>
ประเด็นที่ 2	<p>ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประกอบด้วย 4 มิติได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) ส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมจัดการ (ประกอบไปด้วย การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างทีมนวัตกรรมในองค์กร และความคิดสร้างสรรค์)หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น</p>
	<p>ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วย ผู้นำที่ดีจะต้องมีการกระตุ้นให้คนในองค์กร คิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ และส่งเสริมให้สามารถนำนวัตกรรมเหล่านั้น มาช่วยสร้างรายได้ให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น เพราะถ้าเราสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพที่ดีในทุกๆรายที่เข้ามารับบริการ ก็จะทำให้ลูกค้ารายนั้นได้รับความสะดวกมีความพึงพอใจ จนอยากกลับมาชำระค่าบริการและอาจจะมีการชักชวนเพื่อนพ้องให้มารับบริการเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.31 สรุปผลการสัมภาษณ์แต่ละประเด็น(ต่อ)

ประเด็น 3	ท่านคิดว่า สมรรถนะ (ประกอบไปด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามหน้าที่และสมรรถนะส่วนบุคคล)ส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมการจัดการ (ประกอบไปด้วย การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างทีมนวัตกรรมในองค์กรและความคิดสร้างสรรค์) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น
ประเด็นที่ 3	ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วย การส่งเสริมสมรรถนะของพนักงาน จะมีผลต่อการจัดการองค์กรในภาพรวม เพราะทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่มีค่าในองค์กร ดังนั้นการผลักดันให้ทุกคนแสดงสมรรถนะที่มีอยู่จึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยให้ทุกคนได้มีการพัฒนาตัวเอง ให้ทุกคนสามารถนำนวัตกรรมที่มีอยู่มานำเสนออย่างสร้างสรรค์ ให้มีการหาแนวทางในการทำการตลาดต่างๆ ให้ผู้ใช้บริการได้รับทราบถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ เหล่านี้ที่องค์กรได้นำมาใช้ในการให้บริการ
ประเด็นที่ 4	ท่านคิดว่าการจัดการองค์กร(ประกอบไปด้วย การจัดโครงสร้าง องค์กรการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ และสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร) ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉกคอย(ประกอบไปด้วยจำนวนของลูกค้าหรือผู้รับบริการ อัตราเข้ามารับบริการ โดยเฉลี่ยและประเภทการให้บริการแฉกคอย)หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น
	ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วย และมองว่าการจัดการองค์กร ทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้รับมาตรฐานในด้านการบริการมากขึ้นและสม่ำเสมอ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นกระบวนการที่จะสามารถจัดสรรและพัฒนาพนักงานในองค์กรให้พนักงานมีสมรรถนะในหน้าที่งานของเขาสูงขึ้น ซึ่งจะช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดแฉกคอยได้อย่างตรงจุด ในกรณีที่เกิดปัญหา พนักงานที่ให้บริการต้องคอยดูแลช่วยเหลือลูกค้าให้เข้าใจถึงมาตรฐานและขั้นตอนการรับบริการที่ถูกต้องและรวดเร็ว แต่ในขณะเดียวกันเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการให้บริการต้องสามารถใช้งานได้และเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการทำงานและเชื่อถือได้เช่นเดียวกัน
ประเด็น 5	ท่านคิดว่า การจัดการองค์กร(ประกอบไปด้วย การจัดโครงสร้าง องค์กรการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ และสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร) ส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมการจัดการ (ประกอบไปด้วย การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างทีมนวัตกรรมในองค์กรและความคิดสร้างสรรค์) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.31 สรุปผลการสัมภาษณ์แต่ละประเด็น(ต่อ)

	<p>ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วย การจัดการองค์กรที่ดี ทั้งเรื่องโครงสร้างองค์กร การใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ ย่อมทำให้เกิดนวัตกรรม การจัดการ และนำเอานวัตกรรมมาใช้ในองค์กร ผสมผสานกับนำมาใช้งานในการบริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในระหว่างการทำงาน ทำให้พนักงานให้บริการได้อย่างรอบคอบมากขึ้นเนื่องจากมีตัวช่วยในการทำงานและคิดวิเคราะห์ต่างๆมากขึ้นนั่นเอง</p>
<p>ประเด็นที่ 6</p>	<p>ท่านคิดว่า นวัตกรรมจัดการ (ประกอบไปด้วย การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างทีมนวัตกรรมในองค์กรและความคิดสร้างสรรค์) ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย (ประกอบไปด้วย จำนวนของลูกค้าหรือผู้รับบริการ อัตราเข้ามาใช้บริการ โดยเฉลี่ยและประเภทการให้บริการแฉวคอย) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น</p>
	<p>ผลการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บริหารระดับสูงการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วย นวัตกรรมจัดการ ได้แก่ การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างทีมนวัตกรรมในองค์กร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ได้มีการนำมาใช้ จะช่วยให้ระบบการให้บริการรวดเร็วมากขึ้น และลูกค้าที่มาใช้บริการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เกิดความพึงพอใจในคุณภาพและมาตรฐานในการให้บริการ ตลอดจนการจัดการแฉวคอย หรือระบบคิวนั้น ช่วยให้เกิดการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร ทำให้ลูกค้ามองว่าองค์กรมีความทันสมัย ทันเหตุการณ์ และมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น</p>
<p>ประเด็น 7</p>	<p>ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดที่สำคัญที่สุดต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย เพราะเหตุใด</p>
	<p>ปัจจัยการจัดการองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เนื่องจากพนักงานคือหัวใจสำคัญในการให้บริการลูกค้า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะทำให้สมรรถนะของพนักงานสูงขึ้น และส่งผลต่อระบบการให้บริการลูกค้า อีกทั้งยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร ในด้านการบริการองค์กรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่และจัดตั้งมานาน อาจจะทำให้บุคคลทั่วไปมองว่ามีความล้าสมัยในการให้บริการ หากมีระบบการจัดการแฉวคอยหรือระบบคิวที่ทันสมัย และนำเอาเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วยในการให้บริการแก่ลูกค้า ย่อมช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรแน่นอน</p>

ตาราง 4.32 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ตัวแปร	การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ	สรุปผล
<p>ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 	<p>ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางตรงต่อ นวัตกรรมจัดการและ ประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย การเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3.การกระตุ้นทางปัญญา 4.การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล พบว่ามีค่า loading เท่ากับ 0.910 0.837, 0.924 และ 0.873 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (t-stat > 1.96) 	<p>ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางตรงต่อ นวัตกรรมจัดการและประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย จะมีผลในเรื่องของการสร้างแรงขับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยจากเดิมที่ผู้นำอาจจะเห็นว่าการเข้าแฉวคอยใช้เวลานานและไม่เป็นระเบียบ จึงต้องคิดหาวิธีการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดระยะเวลาในการรอเข้ารับบริการของลูกค้า อาจจะต้องทำวิธีการหรือเทคโนโลยีต่างๆ มาช่วยให้สัมฤทธิ์ผล</p>	<p>ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่าข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และการสัมภาษณ์ มีความสอดคล้องกัน</p>

ตาราง 4.32 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (ต่อ)

ตัวแปร	การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ	สรุปผล
<p>ตัวแปรสมรรถนะ ประกอบไปด้วยตัวแปร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.สมรรถนะหลัก 2.สมรรถนะตามหน้าที่ 3.สมรรถนะส่วนบุคคล 	<p>ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าสมรรถนะ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย โดยผ่านตัวแปรนวัตกรรมการจัดการอย่างมีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99</p> <p>ตัวแปรสมรรถนะ ประกอบไปด้วยตัวแปร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.สมรรถนะหลัก 2.สมรรถนะตามหน้าที่ 3.สมรรถนะส่วนบุคคล 	<p>ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถพบว่า ตัวแปรสมรรถนะการส่งเสริมสมรรถนะของบุคคลในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะในส่วนใดก็ตาม ย่อมเป็นผลดีต่อการจัดการนวัตกรรมในองค์กรทั้งสิ้น การเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถที่จะแสดงศักยภาพ แสดงความคิดเห็นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลต่อการให้บริการลูกค้า และเราสามารถเอาการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าต่อการรับบริการ มาพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้นได้</p>	<p>ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่าข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และการสัมภาษณ์ มีความสอดคล้องกัน</p>
	<p>พบว่า มีค่า loading เท่ากับ 0.926 0.938 0.875 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (t-stat > 1.96)</p>		

ตาราง 4.32 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (ต่อ)

ตัวแปร	การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ	สรุปผล
ตัวแปรการจัดการองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร 1. การจัดโครงสร้างองค์กร 2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3. เทคโนโลยี	ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ตัวแปรการจัดการองค์กร ส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถมคอย โดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง นวัตกรรมจัดการ อย่างมีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 โดยอิทธิพลของตัวแปรการจัดการองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร 1.การจัดโครงสร้างองค์กร 2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3.เทคโนโลยี พบว่า มีค่า Loading เท่ากับ 0.911 0.948 0.930 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (t-stat > 1.96)	ตัวแปรการจัดการองค์กร ส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถมคอย โดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง นวัตกรรมจัดการ โดยที่การจัดการองค์กรที่ดี การจัดโครงสร้างที่เหมาะสม การจัดหาทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ สามารถใช้งานเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีอยู่ได้อย่างคล่องแคล่ว จะทำให้พนักงานสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างเต็มที่มากยิ่งขึ้น เพราะลูกค้ามีความเป็นระเบียบในการรอรับบริการแล้ว จึงเป็นการง่ายสำหรับพนักงานที่แต่ละหน้าทำงานจะเข้าดูแลลูกค้าได้อย่างเหมาะสมทั่วถึง	ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่าข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และการสัมภาษณ์ มีความสอดคล้องกัน

ตาราง 4.32 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (ต่อ)

ตัวแปร	การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ	สรุปผล
<p>ตัวแปรนวัตกรรมการจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.การจัดการความรู้ 2. ความคิดสร้างสรรค์ 3.นวัตกรรมการทีมงาน 	<p>ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ตัวแปร นวัตกรรมการจัดการ ส่งผลทางตรงต่อ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอย อย่างมีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 โดย อิทธิพลของ ตัวแปรนวัตกรรมการจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.การจัดการความรู้ 2. ความคิดสร้างสรรค์ 3.นวัตกรรมการทีมงาน <p>3.เทคโนโลยี พบว่า มีค่า Loading เท่ากับ 0.954 0.934 0.955 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (t-stat > 1.96)</p>	<p>ตัวแปรนวัตกรรมการจัดการ ส่งผลทางตรงต่อ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอย ผู้บริหารระดับสูงการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เห็นด้วย นวัตกรรมการจัดการ ได้แก่ การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างทีมงานนวัตกรรมในองค์กร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ได้มีการนำมาใช้ จะช่วยให้ระบบการให้บริการรวดเร็วมากขึ้น และลูกค้าที่มาใช้บริการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เกิดความพึงพอใจในคุณภาพและมาตรฐานในการให้บริการ ตลอดจนการจัดการแฉวคอย หรือระบบคิวนั้น ช่วยให้เกิดการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร ทำให้ลูกค้ามองว่าองค์กรมีความทันสมัย ทันเหตุการณ์ และมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น</p>	<p>ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่าข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และการสัมภาษณ์ มีความสอดคล้องกัน</p>

4.7 สรุป

จากการวิเคราะห์ ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 344 ราย พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 205 ราย คิดเป็นร้อยละ 59.6 โดยส่วนมากอายุเฉลี่ย 41-50 ปี จำนวน 113 ราย คิดเป็นร้อยละ 32.8 รองลงมาได้แก่ผู้ที่มีอายุมากกว่า 31-40 ปี จำนวน 98 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.5 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 226 ราย คิดเป็นร้อยละ 65.7 รองลงมา ระดับปริญญาโท 72 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.9 และประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่ 1-10 ปี จำนวน 157 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.6 และรองลงมา 11-20 ปี จำนวน 89 ราย คิดเป็นร้อยละ 25.9 ตามลำดับ

นอกจากนี้จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง พบว่า ตัวแปรการจัดการองค์กรมีอิทธิพล สูงสุด โดยมีค่า $\text{coef.} = 0.475$ อย่างมีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 โดยมีอิทธิพลของตัวแปรสังเกต ได้ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่า Loading 0.948, เทคโนโลยี มีค่า Loading 0.930 และ โครงสร้างองค์กรมีค่า Loading 0.911 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 รองลงมาคือ ปัจจัยสมรรถนะ โดยมีค่า $\text{coef.} = 0.205$ โดยมีอิทธิพลของตัวแปรสังเกตได้ สมรรถนะตามหน้าที่ มีค่า Loading 0.938 สมรรถนะหลัก มีค่า loading 0.926 และสมรรถนะส่วนบุคคล มี ค่า Loading 0.875 มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมการจัดการ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอย โดยผ่านตัวแปรคั่นกลางคือ นวัตกรรมจัดการ ที่ระดับ ความเชื่อมั่นร้อยละ 99

บทที่ 5

การวิเคราะห์ อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อหาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของผู้ให้บริการ และระบบการทำงานขององค์กรและนวัตกรรมการจัดการ ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 2) เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของผู้ให้บริการ ระบบการทำงานขององค์กรและนวัตกรรมการจัดการส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 3) เพื่อพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้าง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การวิจัยเริ่มต้นจากการเก็บ ข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วย การวิเคราะห์สถิติพรรณนา การวิเคราะห์ มาตรฐานด้วยวิธีวิเคราะห์ หอ้งค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์อิทธิพลของแต่ละปัจจัยที่มีต่อผล ประสิทธิภาพการจัดการแฉวคอย ด้วยโปรแกรม SPSS+PC และ PLS Graph version 3.0 หลังจากนั้นจึงได้ ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในสนามการวิจัยจริง ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา(Content Analysis) การสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ นำเสนอตามลำดับดังนี้

5.1 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามคำถามวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามวิจัยไว้ 3 ข้อดังนี้

คำถามวิจัย ข้อ 1 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของผู้ให้บริการและระบบการจัดการ องค์กร มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคหรือไม่

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ปัจจัยสมรรถนะและปัจจัยการจัดการองค์กร ส่งผลโดยตรงเชิงบวก ต่อปัจจัยนวัตกรรมการจัดการ และปัจจัยนวัตกรรมการจัดการ ส่งผลโดยตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการ บริหารจัดการแฉวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอยของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยผ่านตัวแปรคั่นกลางนวัตกรรมการจัดการ มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานที่ระดับ ความเชื่อมั่นร้อยละ 95

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำถามวิจัย ข้อ 2 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของผู้ให้บริการและระบบการจัดการองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในระดับใด

ผลการศึกษา พบว่า ระดับของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรสมรรถนะของผู้ให้บริการ ตัวแปรการจัดการองค์กร ตัวแปรนวัตกรรมจัดการ และตัวแปรประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอยพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อยู่ในระดับเห็นด้วยเล็กน้อย ในทุกตัวแปร และตัวแปรการจัดการองค์กรมีอิทธิพลสูงสุด มีค่าเท่ากับ 0.475

คำถามวิจัย ข้อ 3 รูปแบบสมการ โครงสร้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นรูปแบบใด

ผลการศึกษา พบว่ารูปแบบสมการ โครงสร้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นรูปแบบดังภาพ



ภาพที่ 5.1 รูปแบบสมการ โครงสร้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2 การนำผลวิจัยและ/หรือโมเดลที่ได้ไปประยุกต์ใช้

จากผลของการศึกษาในครั้งนี้ สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการแถวคอยในการให้บริการลูกค้าหน้าเคาน์เตอร์ วิธีการจัดการแถวการรอคอยเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำที่สุดในการดำเนินธุรกิจนั้น ผู้บริหารก็สามารถจัดการได้โดยใช้กลยุทธ์ใน 3 รูปแบบที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรทั้ง 3 ตัวคือ

1) การจัดการเรื่องอัตราการเข้าสู่ระบบหรือจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการให้มีความเหมาะสม ในกรณีแถวการรอคอยมีจำนวนมากในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง อันจะนำมาซึ่งความไม่พึงพอใจของลูกค้า วิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้คือการ “เกลี่ย” ความต้องการในช่วงเวลานั้นไปยังช่วงเวลาอื่นๆ ซึ่งจะเป็นการทำให้ความต้องการในช่วงเวลาที่เป็นที่นิยมเช่นเวลาที่ขงลดลง และทำให้แถวการรอคอยไม่มีจำนวนมากจนเกินไป เป็นต้น

2) การจัดการเรื่องเวลาในการให้บริการ การจัดการในเรื่องนี้อาจจะทำได้โดยการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน โดยการเพิ่มสมรรถนะของพนักงานที่ให้บริการมีความชำนาญ เชี่ยวชาญในหน้าที่งานของตน หรืออีกวิธีหนึ่งคือการกำหนดนโยบายเพื่อให้การให้บริการทำได้เร็วขึ้น เป็นต้น

3) การจัดการเรื่องจำนวนผู้ให้บริการ การจัดการในเรื่องนี้ทำได้โดยการเพิ่มจำนวนผู้ให้บริการเพื่อให้สามารถรองรับคนที่เข้ามาใช้บริการได้มากขึ้น เป็นต้น การจัดการแถวการรอคอยทั้ง 3 กลยุทธ์นี้เป็นการจัดการที่จะทำให้แถวการรอคอยที่เกิดขึ้นลดลงได้ อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นการจัดการโดยใช้กลยุทธ์ใดก็ย่อมที่จะเกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการวิเคราะห์ความคุ้มค่าที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อทำให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุดจากการจัดการแถวการรอคอยนี้ กระบวนการของการรอคอยต่างๆ ไป จะประกอบด้วยเหตุการณ์ของการมาถึง (Arrivals) ของผู้รับบริการ การเข้าแถวเพื่อรอรับบริการ การเข้ารับบริการและการจากไปกระบวนการจะเริ่มต้นจากการที่มีผู้รับบริการจากกลุ่มประชากรผู้มารับบริการ (Call Population) หรือที่เรียกว่า “ลูกค้า” เข้ามาในระบบแถวคอยเพื่อมารับบริการ ซึ่งถ้าหน่วยให้บริการ (Service mechanism) วาง ผู้ที่มารับบริการก็จะได้รับบริการทันทีจนเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงออกไปจากระบบแถวคอย แต่ถ้าส่วนบริการกำลังให้บริการลูกค้าคนอื่นอยู่ผู้รับบริการที่เข้ามาใหม่ก็ต้องเข้าแถวคอย (Queue) เพื่อรอรับบริการ พวกที่อยู่ในแถวคอยจะได้รับบริการตามระเบียบของการให้บริการแถวคอย (Queue discipline) เมื่อรับบริการเสร็จแล้วจึงออกจากระบบแถวคอย

5.3 ข้อค้นพบความสัมพันธ์ใหม่ของตัวแปร

ผลการศึกษาครั้งนี้ ได้ข้อค้นพบทางวิชาการ คือ ความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการนั้น มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.) = 0.141 มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 เนื่องจาก หากจะพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการแฉกคอกของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การนำนวัตกรรมจัดการมาใช้ในองค์กร ได้แก่ การจัดการความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในองค์กร โดยที่พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนผู้นำองค์กรนั้นจะเป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการจัดการแฉกคอก โดยที่ตัวแปรการจัดการองค์กรที่มีผลต่อนวัตกรรมจัดการ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.) = 0.475 ถือว่าส่งผลสูง ดังนั้น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ตัวแปรการจัดการองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉกคอกของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ต่อเมื่อผ่านตัวแปรคั่นกลาง คือ นวัตกรรมจัดการในองค์กร

5.4 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามงานวิจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝง

จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัยรวมถึงการศึกษาหลักทฤษฎีต่างๆ และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทำให้ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาธุรกิจจัดจ้างภายนอก ให้มีความยั่งยืน ซึ่งผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ Bass (1985) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสัจการแห่งตน (Self-Actualization) ความรุ่งเรือง (Well-Being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่นนอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะมีผู้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย ผลการศึกษาจะพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉกคอก ทั้งทางตรงและผ่านนวัตกรรมจัดการ ซึ่งเป็นทางอ้อม ซึ่งสอดคล้องกับ Xenikou และ Simosi's (2006) พบว่าผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลสำเร็จ และ Agbonna และ Harris (2000) ผลงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำในรูปแบบ การให้มีส่วนร่วม และผู้นำแบบผู้สนับสนุนส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม สมรรถนะของความเป็นผู้นำที่สำคัญ จำเป็นต้องมีสมรรถนะในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Competencies) การบริการจัดการธุรกิจ (Business Competencies) การบริหารจัดการองค์กร (Organizational Competencies) และการบริหารจัดการบุคคล (People Competencies)

ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) เป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ สมรรถนะประกอบไปด้วย

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2) สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547)

ผลจากการศึกษา พบว่า สมรรถนะจะส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร หากผู้บริหารมีสมรรถนะสูง จะทำให้เกิดการคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการนำไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะจะเป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร สอดคล้องกับ Gummesson (1999), Ichijo และคณะ (1998) Beckman (1999), Damarest (1997) O'dell และ Grayson (1999) ที่พบว่าสมรรถนะส่งผลโดยตรงเชิงบวกต่อการจัดการความรู้และนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมในองค์กรได้ อีกทั้งยังช่วยให้ผลประกอบการขององค์กรเพิ่มขึ้น (Protogerou Caloghirou และ Lioukas , 2008) ส่วน วัฒนาพัฒน์พงศ์ (2547) พบว่า ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน การพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ) รวมถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยด้านการจัดการองค์กร เป็นระบบการบริหารจัดการองค์กร จำเป็นต้องมีกระบวนการนำเข้าสู่ระบบ กระบวนการในการในการจัดให้บริการและกระบวนการจัดการผู้ให้บริการ สำหรับระบบเทคโนโลยีในองค์กร เป็นเครื่องมือปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการองค์กร ได้แก่ กระบวนการวางแผน การจัดการองค์กร การสั่งการและการควบคุม ผลการศึกษา พบว่า การจัดการองค์กรส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Sexton และ Barrett (2004) กล่าวว่า เทคโนโลยีช่วยในเรื่องของการวิเคราะห์ว่าองค์กรจะใช้โปรแกรมในการประมวลผลอย่างไร เช่น ใช้เพื่อการแยกแยะลูกค้าและการจัดลำดับความสำคัญของลูกค้า สำหรับ Kandampully (2002) พบว่า ระบบการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อการเติบโตและมีความสำคัญต่อการให้บริการ ส่วน Barnett (2000) ศึกษารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการที่นำไปสู่ผลสำเร็จของเทคโนโลยีสารสนเทศ (An Empirical Study of the Learning Organization Model in Information Technology Enabled Process Improvement) ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีฐานะเป็นเครื่องมือของกระบวนการแห่งความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จากการวิเคราะห์การตอบสนองของข้อมูล แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของกระบวนการพัฒนากับผลรวมของค่าการสังเกต ในเรื่องความกดดันที่เกิดจากการแข่งขันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ สอดคล้องกับ Kaiser (2001) ศึกษาแบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Mapping the Learning Organization: Exploring a Model of Organizational Learning) โดยมีการทดลองตัวแปรขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างแรงผลักดันในองค์กร ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร บรรยากาศในการทำงาน ระบบองค์กร การจูงใจ การเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการทดสอบบทบาทของการเรียนรู้ นวัตกรรมและขอบเขตของการเรียนรู้ภายนอก ซึ่งจัดเป็นแรงผลักดันของการดำเนินงานในองค์กร โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ในขณะที่การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงานและการจูงใจ มีอิทธิพลน้อยกว่าสมมติฐาน แต่มีตัวแปรที่ไม่ได้อยู่ในความคาดหมายของข้อสมมติฐาน คือ ระบบองค์กร เพราะไม่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

นวัตกรรมการจัดการ (Innovation Management) บทบาทของนวัตกรรมการจัดการในการบริการจัดการเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความสะดว ผลการศึกษา พบว่า นวัตกรรมการจัดการส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย สอดคล้องกับ Goyal และ Pitt (2007) นวัตกรรมทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ประกอบไปด้วยการทำให้เกิดกระบวนการ ซึ่งขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการตลาดขององค์กรและกลยุทธ์ ทรัพยากรที่มีอยู่เครือข่ายและพร้อมด้วยวัฒนธรรมในองค์กรและความเข้มแข็งของผู้นำซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จ ความเติบโตและกำไรเพิ่มขึ้นของบริษัท (Christensen, 1997) สอดคล้องกับเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การศึกษาของ Amabile (1996) ได้ศึกษาเรื่อง Creativity and Innovation in Organization พบว่า ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่สถานประกอบการนำไปปฏิบัติ คือ นำเอาความคิดใหม่ๆ ไปใช้ประโยชน์ เพื่อเกิดธุรกิจใหม่และโปรแกรมใหม่ๆ ในการที่จะส่งมอบสินค้าและบริการแก่ลูกค้า การร่วมกันอภิปรายในโครงสร้างของความคิดสร้างสรรค์ ส่วน Wong และ Chin (2007) ศึกษาแนวคิดกรรมการจัดการในองค์กรประกอบไปด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กรและความเชื่อ 2) มิติของโครงสร้างสำหรับองค์กรนวัตกรรม โครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน ยืดหยุ่นง่าย เน้นการกระจายอำนาจ 3) สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์กรและภาวะผู้นำการบริหารจัดการ ทักษะและความสามารถของพนักงาน 4) กลยุทธ์สำหรับนวัตกรรม การพัฒนาและการขับเคลื่อนกลยุทธ์สำหรับนวัตกรรมในองค์กร 5) กลไกที่ใช้สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม กลไกสำหรับบริหารทรัพยากร การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 6) การพัฒนาทักษะองค์ความรู้ การพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร การไปพัฒนาทักษะและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายนอกองค์กร 7) มิติของการสะสมองค์ความรู้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสื่อสารและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ การสะสมองค์ความรู้ในองค์กร อีกทั้งการบริหารระบบแถวคอยอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ระบบการทำงานขององค์กร โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการจัดการที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมการจัดการเรื่องอัตราค่าเช่าสู่ระบบ การจัดการเรื่องเวลาในการให้บริการและการจัดการเรื่องจำนวนผู้ให้บริการ

5.5 ข้อจำกัดของการวิจัย

ข้อจำกัดของการศึกษาวิจัยในด้านระเบียบวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ มีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม(Mixed Research methods) โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative research method) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research method) ข้อจำกัดในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น มีข้อจำกัดด้านจำนวนของผู้บริหารระดับสูงในการให้การสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อยืนยันผลการวิจัย จำนวน 10 ท่าน

5.6 ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองสมการ โครงสร้างที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแควคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยจะกล่าวถึงข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงและพัฒนา โดยนำเสนอใน 4 ประเด็น ดังนี้ 1) ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ 2) ข้อเสนอแนะเชิงระเบียบวิธีวิจัย 3) ข้อเสนอแนะเชิงวิชาชีพ และ 4) ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต ดังต่อไปนี้

5.6.1 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ จากการวิจัยทำให้พบว่า ตัวแปรที่สำคัญที่สุดคือ นวัตกรรม การจัดการในองค์กร โดยเป็นเครื่องมือที่สำคัญกับผู้ประกอบการในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาส จากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง นวัตกรรมจะทำให้องค์กรค่อยๆ ก้าวห่างออกจากคู่แข่งทีละน้อย ซึ่งหากองค์กรใดไม่สามารถคิดค้นนวัตกรรมได้ ในขณะที่องค์กรอื่นๆ มีการคิดค้น เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงกระบวนการดำเนินการต่างๆ อยู่ตลอดเวลา จะเป็นการเสี่ยงต่อผลประโยชน์ขององค์กรนั้นๆ นวัตกรรมจัดการจะมุ่งไปที่ 1) การจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ พนักงานและผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่ชัดเจน มั่นคง มีการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ มีการพัฒนาทักษะพื้นฐานของพนักงาน และใช้ระบบเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ ใช้ความร่วมมือกันของพนักงาน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การเรียนรู้บนฐานของกลยุทธ์ทางเทคโนโลยี ภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กร ผู้ใช้เทคโนโลยีการผลิตและกระบวนการสร้างสรรค์ 2) การสร้างทีมนวัตกรรมในองค์กร ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย ต่อสมาชิกในทีมงานทุกคน การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อสร้างแรงจูงใจ มุ่งความสำคัญไปทำงาน การร่วมกันทำงาน ให้ดีและให้ความสำคัญไปที่คุณภาพของผลการดำเนินงาน มุ่งไปสู่ การบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์และกระบวนการทำงาน และการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจและเพิ่มสมรรถนะของพนักงานและก่อให้เกิดความเป็นเลิศในองค์กร และ 3) ความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความสามารถในการสร้างสรรค์ ความสามารถการจูงใจในงาน ส่งเสริมให้คนกล้าคิด ใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ กล้าทดลองแนวคิดใหม่กับลูกค้า สินค้าสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับลูกค้า ให้องค์กรลงไปคลุกคลี สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

5.6.2 ข้อเสนอแนะด้านระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักสำคัญ ผู้วิจัยได้ทดสอบมาตรวัดที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์นานาชาติที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent validity) และความเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เที่ยงตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) การวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง (Structure Equation Modeling) โดยใช้โปรแกรมพีแอลเอส กราฟ (PLS-Graph) และใช้โปรแกรม SPSS for windows ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติที่แสดงถึงความถูกต้อง การยอมรับและความเหมาะสมของการวิจัยในระดับนานาชาติ รวมทั้งพิจารณาความเหมาะสมระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับ โมเดลสมการ โครงสร้างตามทฤษฎีการวิจัยและทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ในการศึกษาครั้งนี้

การทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า โมเดลที่ได้จากการศึกษาวิจัยด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกับ โมเดลทางทฤษฎีเป็นอย่างดี ตลอดจนเส้นอิทธิพลต่างๆ ระหว่างตัวแปรได้แสดงค่าความสัมพันธ์ที่มีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 ซึ่งแสดงว่าโมเดลที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความเข้มแข็งและมีความเหมาะสมในการทดสอบในระดับที่ดี

ดังนั้นผู้วิจัยเสนอว่าควรนำระเบียบวิธีอื่น หรือนำโปรแกรมการวิเคราะห์ผลอื่นมาวิเคราะห์ผลเชิงเปรียบเทียบ ด้วยการวิเคราะห์ผลของการศึกษานี้ได้ใช้โปรแกรม PLS-Graph 3.0 ในการวิเคราะห์ผล เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบในด้าน Model Fit ควรจะนำโปรแกรมอื่นนำมาใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป

5. 6.3 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาชีพ จากข้อค้นพบของงานวิจัยครั้งนี้เห็นได้ว่า

ระบบแถวคอย เป็นระบบที่มีความสำคัญมากๆ ระบบหนึ่งที่ได้มีการสร้างตัวแบบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลาย เพราะระบบแถวคอยนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการให้บริการต่างๆ ขององค์กร การจัดการระบบแถวคอย ตั้งแต่รูปแบบของแถวคอย จำนวนผู้ให้บริการ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งนำไปสู่ความสะดวกรวดเร็ว จะเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มารับบริการ และเป็นการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อลูกค้า สำหรับองค์กรผลตอบแทนที่ได้รับคือจำนวนลูกค้าที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น

ตัวแปรที่สำคัญสำหรับประสิทธิภาพการบริหารจัดการแถวคอยของกาไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คือ ตัวแปรการจัดการองค์กร ได้แก่ 1)การจัด โครงสร้างองค์กร ต้องมีความเหมาะสมจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การแบ่งงานกันทำมีความชัดเจน ทำให้องค์กรประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ทำให้โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีทั้งภายในองค์กรเอง และระหว่างองค์กร 2)การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการดูแลพนักงานในองค์กร การแบ่งงานให้กับผู้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน ทราบถึงขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของตัวเองที่ปฏิบัติอยู่ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตัวเองกับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กรทำให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพและ 3)สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร ได้แก่ ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ระบบจัดการเรื่องอัตรา การเข้าสู่ระบบของผู้ใช้บริการ ระบบการจัดการเรื่องเวลาในการให้บริการ และระบบการจัดการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เรื่องจำนวนผู้ให้บริการ โดยตัวแปรการจัดการองค์กรจะส่งผลทางตรงและทางอ้อมโดยผ่านตัวแปรนวัตกรรมการจัดการ ต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแฉวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ข้อค้นพบดังกล่าวจะมีคุณค่ามากขึ้น หากมีการนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจจัดจ้างภายนอก ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติ ต่อไป

5.6.4 ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาเฉพาะการบริการการจัดแฉวคอยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค หากต้องการทำวิจัยในครั้งต่อไปควรจะศึกษาในหัวข้อด้านล่างที่ได้เสนอแนะไว้

5.6.4.1 ข้อเสนอแนะในการวิจัย เกี่ยวกับตัวแปร

การศึกษาถึงตัวแปรต่างในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอตัวแปรดังนี้ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการทำงานของพนักงานในองค์กร ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จะมุ่งไปสู่การฝึกอบรมพนักงาน การให้การศึกษา การวางแผนเงินเดือน จำนวนของการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วมของพนักงาน จำนวนของพนักงาน ผลประโยชน์ของพนักงาน กิจกรรมทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน โปรแกรมการวางแผนสิ่งจูงใจแก่พนักงาน สุขภาพและความปลอดภัย ความรู้สึกร่วมในการเป็นผู้ประกอบการ อัตราการลาออกของพนักงาน การหมุนเวียนงานของพนักงาน สมรรถนะและทักษะของพนักงาน ทุนมนุษย์ความพึงพอใจ โอกาสในการพัฒนาสายอาชีพ ทักษะและทุนทางปัญญา การเพิ่มมูลค่าพนักงาน นโยบายการสรรหาพนักงานใหม่และภาวะผู้นำของพนักงาน จะส่งผลต่อสมรรถนะของพนักงานและคุณภาพในการให้บริการลูกค้าด้วย

5.6.4.2 ข้อเสนอแนะในประเด็นการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรที่จะศึกษาในประเด็นที่สำคัญต่อหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ อาทิเช่น

- การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพตามนโยบายของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คือ
- 1) มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรให้มีฐานะทางการเงินที่มั่นคงและมีการเจริญเติบโต อย่างยั่งยืน โดยพัฒนากระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง เพิ่มการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพ แสวงหาโอกาสในการลงทุนและพัฒนาธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศผ่านช่องทางสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและการขยายการลงทุนของบริษัทในเครือ และบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
- 2) มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Organization) โดยเน้นการสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้กับลูกค้า รวมถึงการเพิ่มพูนสมรรถนะในการส่งมอบบริการผ่านการสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างเหมาะสม

- 3) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านไฟฟ้าอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศตามนโยบายของรัฐบาล มุ่งพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ที่มีศักยภาพ เพื่อให้บริการพลังงานไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพในเชิงต้นทุน ตลอดจนมีความมั่นคงและเชื่อถือได้ตามมาตรฐานสากล
- 4) มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรเสมือนมีชีวิต (Live Organization) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ และทุนทางปัญญา ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการจัดการความรู้ภายในองค์กรนั้น หลักการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปสู่สร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร
- 5) นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนองค์กร ควบคู่ไปกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน

การศึกษาแนวทางในการจัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อให้บริษัทมีแนวทางปฏิบัติในการจัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม และมีมาตรฐานการบริหารจัดการที่ดี อันจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตามนโยบายหลักในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีเจตนารมณ์ที่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ อันจะส่งผลให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน บนรากฐานที่มั่นคงและแข็งแกร่ง ดังนี้

1. ให้ผู้บริหารและพนักงานดำเนินงานโดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 7 ประการ คือ
 - 1) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)
 - 2) ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility)
 - 3) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment)
 - 4) ความโปร่งใส (Transparency)
 - 5) การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใดๆ นั้น จะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน (Value Creation)
 - 6) การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ (Ethics)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7) การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใดๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชนหรือท้องถิ่น (Participation)

2. ผู้บริหารทุกระดับต้องเป็นผู้นำและต้นแบบที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม รวมถึงสร้างบรรยากาศในองค์กร สร้างแรงจูงใจและกำกับดูแลให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

3. ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยยึดมั่นผลประโยชน์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นสำคัญ และบริหารจัดการด้วยหลักคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

- กฤตกร กัลยารัตน์. (2553). คุชฎินิพนธ์เรื่อง ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการ ความรู้บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีต่อ ผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน). รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2552). สถิติสำหรับงานวิจัย พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัท ชรรรมสาร จำกัด.
- กตาวุธ พรหมมายน. (2544). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคนเข้าเมือง 2: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจฝ่าย 1 และฝ่าย 2. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. (2530). การบริหารและการพัฒนาองค์การ. ใน เอกสารประกอบ การสอนชุด วิชาการบริหารและพัฒนาองค์การ (หน่วยที่ 2). นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จินตนา สมคุ้มภัย. (2553) งานวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ องค์กร: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิตคณะรัฐประศาสน ศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- จิระประภา อัครบวร. (2549). สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ (1996).
- จิระ หงส์ลดากรมภ์. (2549). ทรัพยากรมนุษย์พันธุ์แท้ : บทสนทนาว่าด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของนัก คิดและนักปฏิบัติแห่งยุค พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : Chira Academy Publishing, 334 หน้า.
- จักรินทร์ สุขหมอก. (2553). การจัดการการผลิตและการปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโด ไชนา.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2550. เทคนิคการพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ชัยณรงค์ จั่นสมพงษ์. (2549). การวิเคราะห์ระบบการตรวจแก้โทรศัพท์พื้นฐาน. กรุงเทพฯ: สถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าพระยา.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). มารู้อีก COMPETENCY กันเถอะ. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- เทือน ทองแก้ว. (2550). สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2534). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2535. ศัพท์รัฐประศาสน ศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (ม.ป.ป.). เทคนิคในการบริหารทีมงานในภาวะวิกฤติ. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. หน้า 446-462.

ธงชัย สันติวงษ์. (2542). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2535). พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. กรุงเทพฯ มหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

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.

นภคณ์ รมโพธิ์. (2555). วารสารบริหารธุรกิจคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ปีที่ 35 ฉบับที่ 133 มกราคม-มีนาคม 2555.

นิธิภัทร กมลสุข. (2555). การวิเคราะห์ระบบแถวคอย: กรณีศึกษา ร้าน 7-Eleven สาขาเมืองไทย-ภัทร (Queuing System Analysis: The Study of 7-Eleven at Muangthai-Patthara Branch). วารสารวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. ปีที่ 7 เล่มที่ 1 เดือนตุลาคม 2554 – เดือนมีนาคม 2555.

บุษยามาส มารยาตร์. (2542). การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (ตำนาน)

ประมณฑ์ สุธีวงศ์. (2552). “ประจัญบาน! 3 แม่ทัพนำคนลุยวิกฤติ.” กรุงเทพธุรกิจ 28 สิงหาคม 2552.

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2529). การวิจัยประเมินผลหลักการและกระบวนการ. กรุงเทพมหานคร: การพัฒนาการ.

ปรัชญา ชุ่มนาเสียว. (2553). รูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. ปรัชญาคุณูปบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง. พร้อมรินทร์ พรหมเกิด. 2539. ปัญหาการลาออกจากองค์การ. วารสารสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ 23 (กรกฎาคม - ธันวาคม) : 2.

ภานุ ลิ้มมานนท์. (2549). กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บริษัท ภาวินาส จำกัด.

มนตรี พิริยะกุล และ บุญจาวรณ วิงวอน. (2553). ตัวแบบเส้นทาง PLS ของปัจจัยพหุกลุ่มในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (online). สืบค้นเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2555 จาก www.mgts.lpru.ac.th/mgts/data_file/128452748916.doc.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2553). การศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 50(1/2553).81-100.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ลือชัย เจริญทรัพย์. (2538). ประสิทธิภาพของการให้บริการของสำนักงานเขตชั้นกลาง กรุงเทพมหานคร : ศึกษากรณีสำนักงานเขตบางเขน. วิทยานิพนธ์หลักสูตรพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิจารณ์ พานิช. (ม.ป.ป.). วิธีแห่งองค์กรอัจฉริยะ. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) www.kmi.or.th
- วิทยากร เชียงกุล. (2540). พจนานุกรมศัพท์เศรษฐกิจ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มติชน.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2555 จาก <http://kmi.trf.or.th/Document/About/KM-Article.pdf>.
- วิเชียร วิทญูตม. (2551). สมรรถนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. ปรัชญาคุณูปบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิภาวรรณ สิงห์พริ้ง. (2545). ระบบแถวคอย, การวิจัยการดำเนินงาน. กรุงเทพฯ : พิมพ์ครั้งที่ 3.
- วีรยา ภัทรอาชาชัย. (2547). การศึกษาการประยุกต์ตัวแบบแถวคอยในวงการธนาคารไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- วุทธิศักดิ์ โกชนุกุล. (ม.ป.ป.). BLOG เครื่องมือสำหรับการพัฒนา KM. ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา มอ. บัณฑิต (http://wuttisak.pochanukul.com)
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2547). BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ แปะซีฟีก.
- ศิริอร ชันชหัตถ์. (2536). องค์กรและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อักษรภาพิพัฒนา.
- ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์. (2543). องค์กรและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริรักษ์ เข้มสุวรรณ. (2551). การจัดการระบบคิวลูกค้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ และลดระยะเวลาการรอคอย กรณีศึกษา ธนาคาร ยูโอบี จำกัด (มหาชน) สาขา A. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- เศรษฐพงศ์ มะลิวรรณ. (2012). การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management). Cutline by Chris Pearson : Hosted by Edublogs.org.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2521). การบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช. 2523. การบริหารงานบุคคล แผนใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. (2522). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถิตย์ เทศาราช และ สมบัติ สินธุเชาวน์. (2553). การจำลองแบบปัญหาของระบบแถวคอยเพื่อลดระยะเวลา รอคอยของผู้มารับบริการ กรณีศึกษา: โรงพยาบาลตระการพิรุณ จังหวัดอุบลราชธานี. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.

ลีปนันท เกตุทัต. (2536). ความสำคัญของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่อสังคมไทย ในปัจจุบันและอนาคต. วารสารวิทยาศาสตร์. 47(5).กันยายน-ตุลาคม. หน้า 287-295. สืบค้นเมื่อ 29 ตุลาคม, 2554 จาก http://www.dpu.ac.th/upload/laic/page/file/pdf_file/6_11_2537.pdf.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2004). “Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้”, Productivity. 9 (53) (พ.ย.-ธ.ค.) : 44-48.

สุมิตา บุญवास. (2546). เทคโนโลยีการศึกษา. ธนบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.

เสน่ห์ ชัยโต และคณะ. (2548). วิสัยทัศน์. เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ (หน่วยที่ 1-8). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

แสวง รัตนมงคลมาศ. (2514). เทคนิควิธีการใช้แนวคิดทางทฤษฎีในการกำหนดปัญหา และสมมติฐานในการวิจัย. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 2, 80-106.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2545). งานวิจัยเรื่อง โครงการสรรหาและเลือกสรรนัก บริหารระดับสูงสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. นนทบุรี: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (เอกสารอัดสำเนา).

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2546). ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองหลักสูตรการบริหารงาน: การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. นนทบุรี: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (เอกสารอัดสำเนา).

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, กระทรวงการคลัง. (2554). การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2554 (1 ม.ค. 54 – 31 ธ.ค. 54). <http://www.mof.go.th/home/.html> สืบค้นเมื่อ 26 สิงหาคม 2555.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2547). Career Development in Practice. กรุงเทพฯ ฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์

อารีย์ พิษะพันธ์. (2545). งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการตรวจราชการและสมรรถนะขององค์กรในการ นำนโยบายไปปฏิบัติของสำนักนายกรัฐมนตรี. มหาวิทยาลัยบูรพา.(สำเนา)

อภิวิชญ์ เจษฎาพรพันธ์ และ สมจิตร อาจอินทร์. (2552), ระบบจัดการโลจิสติกส์ภายในโรงงานแป้งมันสำปะหลังด้วย RFID กรณีศึกษา: บริษัท สวงวนวงษ์อุตสาหกรรม จำกัด, การประชุมสัมมนาวิชาการด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ครั้งที่ 9 (ThaiVCML2009). 19 -21 พฤศจิกายน 2552.

อุทัย หิรัญโต. (2525). เทคนิคการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

อุทัย เลหาวิเชียร. (2533). เอกภาพการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ ฯ : หจก. สหายบล็อกล และการพิมพ์.

Aarons, G.A., (2006). Transformational and Transactional Leadership: Association with Attitude stoward Evidence-Based Practice. Psychiatr. Serv., 57(8): 1162-1169.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Ahmed, P.K., (1998). "Benchmarking innovation best practice innovation", *Management & Technology*, 5 (1), 1998, 45-58.
- Ahmad, S. & Schroeder, R. G., (2012). "Refining the Product-Process Matrix". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 No. 1, 2002, pp. 103-124.
- Amabile, T. M., (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Anderson, N.R. and West, M.A., (1998), "Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19 No. 3, pp. 235-59.
- Bain, P.G., Mann, L. and Pirola-Merlo, A., (2001). "The innovation imperative: the relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams", *Small Group Research*, Vol. 32 No. 1, pp. 55-73.
- Barclay, D., Hingginis, C., & Thompson, R., (1995). The partial least square (PLS) approach to causal modeling, personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies: Special Issues on Research Methodology*, 2(2), 285 -324.
- Barnett, J. A., (2000). *An Empirical Study of the Learning Organization Model in Information Technology Enabled Process Improvement*.
- Bass, B. & Riggio, R., (2005). *Transformational Leadership*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum and Associates, Mahwah, NJ.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Becker, B. E., Huselid, M.A. and Ulrich, D., (2001). *The HR Scorecard : Linking People, Strategy, Performance*. Boston : Harvard Business School Press.
- Best, W.J., & Kahn, V.J., (1998). *Research in education*. 8th ed. Boston, Allyn & Bacon.
- Belassi, W., Kondra A.Z., and Tukul O. I., (2007). *New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture*.
- Bollen, K. A., (1989). *Structural Equations with Latent Variables*, New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager : A Model for Effective Performance*. New York: McGraw-Hill.
- Certo, S. C., (2008). *Supervision*. New York: McGraw-Hill.
- Cooper, B. R., (1981). *Introduction to Queuing Theory*. Second Edition, North Holland , New York.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Crossan, M., Gandz, J., and Seijts. G., (2012). *Developing Leadership Character*. Ivey Business Journal. London: Ivey Publishing.
- Daniel, A. & Kahn, R. L., (1978). *The social psychology of organization*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dales, M. & Hes, K., (1995). *Creating Training Miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- Davis, D., (2005). *The learning organization and its dimensions as key factors in firm performance*. Dissertation Abstract International, 66(3), 861-A. (UMI No. 3168204)
- Demuth, L., (2008). "A viewpoint on disruptive innovation", *Journal of American Academy of Business*, 13 (1), 86-91
- Goetsch, D.L. 2004. *Effective Teamwork: Ten Steps for Technical Professions*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Drucker, F. P., (1977). *An introductory view of management*. New York : Harper's College Press.
- Ellinger, A. D., Yang, B., & Ellinger, A. E., (2000). Is the learning organization for real? examining the impacts of the dimensions of the learning organization on organizational performance. In T. J. Sork, V. L. Chapman & R. St. Clair. (Eds.). *AERC 2000 proceedings of the 41st annual adult education research conference* (pp. 106-111). Vancouver, Canada: University of British Columbia.
- Gardner, H., (1999). *Intelligence Reframed*. London: Basic Books.
- Gandz, J., Crossan, M., Seijts G., & Stephenson, C., (2010). *Leadership in trial: A manifesto for leadership development*. London: Ivey Publishing.
- Goyal, S., & Pitt, M., (2007). Determining the role of innovation management in facilities management. *Journal of Facilities*. 25(1), 48-60.
- George A. M. and Ronald, H. H., (1993). *Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model*.
- Haina Z., Malcolm H. C., Andre M. E. & Graham E., (2012). *Understanding Leadership in China: Leadership Profiles of State-Owned Enterprises, Multinational Corporations, and Major Economic Trading Partners*. *Advances in Global Leadership*, Volume 7, p.349.
- Hellriegel, D., Jackson S. E., & Slocum, J. W., (2001). *Management : A Competency-Based Approach*, 9th ed. United State of America : Thompson, South-Western Educational Publishing.
- Hsu C. H., (2002). *The Structural Equation Modeling Analysis of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Effectiveness*. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertation and Theses database. (UMI No. 3068062).

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Hu, L.T., & Bentler, P.M., (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, p.1 – 55.
- Inauen, M., & Schenker, W. A., (2011), "The impact of outside-in open innovation on innovation performance", *European Journal of Innovation Management*, 14(4).p.496 – 520.
- Ju, T.L., Li, C.Y. and Lee, T.S. (2006), "A Contingency Model for Knowledge Management Capability and Innovation", *Industrial Management and Data System Vol.106 No.6*, pp.855-877.
- Kaiser (2001) *Mapping the Learning Organization: Exploring a Model of Organizational Learning*.
- Kadapa, K., & Wolf, P., (2006). *Building KM. Real life knowledge management : Lessons from the field*. London: Knowledge Board
- Kandampully, J., (2002). Innovation as the core competency of service organization: the role of technology, knowledge and network. *European Journal of Innovation Management*. 5(1), 18-26.
- Katz, D. & Kahn, R.L., (1978). *The social psychology of organizations*. Michigan: Wiley.
- Kaufman, J. C., & Baer, J., (2004). Heisenberg's haiku, Madonna's math: Why it's hard to be creative in every room of the house. In R. J. Sternberg, E. L. Grigorenko, & J. L. Singer (Eds.), *Creativity: From potential to realization* (pp. 3-20). Washington, DC: American Psychological Association.
- Kaufman, J.C., Cole, J. C., & Bare, J., (2009). The construct of creativity : A structural model for self-reported creativity rating. *Journal of Creative Behavior*, 43, p.119-134.
- Kay, M. J., (2007). Healthcare marketing what is salient?. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*. 1 (3), p.247-263.
- Kevin J. D., (1997) .Towards measuring the "SPC implementation/practice" construct: Some evidence of measurement quality, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.16 (4), p.301 – 329.
- Koontz, H. & Heinz, W., (1988). *Essentials of Management*. (4th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Koontz , H. and Wehrich, H., (1988). *Management*. New York : McGraw-Hill.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2000). *Management information systems: organization and technology in the networked enterprise* (Sixth ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. (220 – 222)
- Lee, J., (2011). Aligning organizations for positive change: The role of leadership in matching strategy, culture, and social networks to vital organizational challenges, *Advances in Global Leadership*, Volume 6, p. 71 – 94.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Lewis, P. S., Goodman, S. H., & Fandt, P. M., (2001). *Management challenges in the 21st century*. New York: John Wiley & Sons.
- Leslie, J. B., (2009). *The leadership GAP What you need, and don't have, when it comes to leadership talent*. Center for Creative Leadership. Visit www.ccl.org/leadershipgapindicator.
- Likert, R., (1970). Likert technique for attitude measurement. *Archives of Psychology*, 140, 1-55 (whole no.). Excerpt reprinted in W. S. Sahakian (Ed.), *Social psychology: Experimentation, theory, research* (pp. 101-119). Scranton, U.S.A.: Intext Educational Publishers.
- Lin, H., (2004). *A study of learning organization and faculty development in higher education*. Dissertation Abstract International, 65(2), 430-A. (UMI No. 3123857)
- Lindeman, R. H., Merenda, P. F. and Gold, R. Z., (1980). *Introduction to Bivariate and Multivariate Analysis*, Glenview IL: Scott, Foresman.
- Liu, C., and Liu S., (2006). *Through the Lenses of Organizational Culture: a Comparison of State-Owned Enterprises and Joint Ventures in China*.
- Liyanage, 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.
- Marco Aurélio Carino Bouzada., (2009). *Dimensioning a Call Center: Simulation or Queue Theory?, The Flagship Research Journal of International Conference Of the Production and Operations Management Society Volume 2*.
- Margarietha, J. S., (2007). *Entrepreneurial intensity: The influence of antecedents to corporate entrepreneurship in firms operating in South Africa*. Philosophiae Doctor of Business management. University of Stellenbosch.
- McClelland, D. C., (1973). Test for Competence, rather than intelligence. *American Psychologists*. Vol.17 No.7.
- Mello, A. J., (2002). *Strategic human resource management*. New York : South-Western College.
- Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D., (1992). *Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward*. London: McGraw-Hill.
- Mitchell, T.R. and Larson, J. R. (1987). *People in Organisations: An Introduction to Organisational Behaviour*. New York: McGraw-Hill Book Company.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Mol, M.J. & Birkinshaw, J., (2010). Management innovation and the multinational corporation. Devinney Timothy, Pedersen Torben, Tihanyi Laszlo, in (ed.) *The Past, Present and Future of International Business & Management. Advances in International Management*, 23, 479 – 495.
- Mosley, P. and Migginson, K., (1996). *Management Leadership Action*. New York: Free Press.
- Nijhof W.J., De Jong M.J., & Beukhof G., (1998). Employee commitment in changing organizations: an exploration. *J. Eur. Ind. Train.* 22: 243-248.
- Nigro, F. A., & Nigro L. (1977). *The new public personal administration*. Illinois : F.E Peacock Pubeshers.
- Nolan, V. 1987. *The Innovator's handbook : the skills of innovative management, problem solving, communication and teamwork*. London: Sphere Books.
- Oral, G., Kaufman, J. C., & Agars, M. D., (2007). Examining creativity in Turkey: Do Western findings apply? *High Ability Studies*, 18, 235-246.
- Panuwatwanich, K., Stewart, R.A. and Mohamed, S., (2008). The Role of Climate for Innovation in Enhancing Business Performance, *Engineering Construction and Architectural Management*, 15(5) 407-422.
- Peterson, E. and Plowman, G. E., (1953). *Business Organization and Management*. Illinois : Irwin.
- Porter, E. M., (1998). Clusters and the New Economic of Competition. *Harvard Business Review*.
- Potockik. A. and Broca R. C., (1995). To A system of management for organizational improvement Johns Hopkins APL Technical Digest, volume 16, number 4 (1995).
- Quick, T.L. 1992. *Successful Team Building*. New York : Amacom.
- Farshad, T., Mahboub, S. H., and Ali Z., (2011). Structural equation modeling analysis of effects of leadership styles and organizational culture on effectiveness in sport organizations. *African Journal of Business Management* Vol. 5(21), pp. 8634-8641.
- Robbins, S. P., (1989). *Organization Behavior*. (8 th ed.). Englewood: NJ: Prentice-Hall.
- 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*, 2, 49-60.
- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Lien, B. Y. H. and Wu, C. M., (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance, *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, no. 3, pp. 84-100.
- Scarborough, H., (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*. 24 (5).501-516.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Sarros, J. C. & Cooper, B. K., (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*. 32 (3), 291-309.
- Sexton, M., & Barrett, P., (2004). The role of technology transfer in innovation within small construction firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 11(5), 342–348.
- Shartle, C. L., (1956). *Executive Performance and Leadership*. New York: Prentice-Hall.
- Silins, H., Zarins, S., & Mulford, B., (2002). What characteristics and processes define a school as a learning organisation? Is this a useful concept to apply to schools?. *International Education Journal*, 3(1), 24-32.
- Smith, B. H., (2004). The university as a learning organization: Developing a conceptual model. *Dissertation Abstract International*, 64(8), 2838-A. (UMI No. 3101667).
- Spencer, M., and Spencer, M. S., (1993). *Competence at work: Models for Superiors Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stoner, James A.F. & Freeman, Edward R., (1989). *Management*. (4 th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Stoner, J., Freeman, R. & Gilbert, D., (1995). *Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Thomke, S., (2001). “Enlightened experimentation – the new imperative for innovation”, *Harvard Business Review*, 79 (2).p .66-75.
- Tiwana, Amrit. *The Knowledge management toolkit : practicecal techniques for buildinga knowledge management system*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2000.
- Unger, D., (2011). "Modern innovation management theory and the evolving US lighting industry", *Journal of Management History*, 17(1) 9 – 26.
- West, M.A., (1990). “The social psychology of innovation in groups”, in West, M.A. and Farr, J.L.(Eds), *Innovation and Creativity at Work*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 309-33.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D., (2006). *Strategic management and business policy*. (10thed.). New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Wheeler, L. L., (2003, January). Building a learning organization: A Native American experience. *Dissertation Abstract International*, 63(7), 2438-A. (UMI No. 3059660)
- Xenikou A, Simosi, M., (2006). Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance. *J. Managerial. Psychol*, 21(6), 566- 579.
- Yukl, G. A., (1994). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Yukl, G. A., (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. A., and Van, F. D. D., (1992). *Theory and Research on Leadership in Organizations*. New York: Prentice Hall.
- Zaman, H. U. & Rashidzaman, R., (2010). Human capital disclosure practices of top Bangladeshi companies. *Journal of Human Resource Costing & Accounting* .14 (4), 329-349.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถาม

เรื่อง

การพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแวลคอยของการไฟฟ้า

ส่วนภูมิภาค

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามชุดนี้ จะถูกนำไปใช้ร่วมกับข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามชุดอื่น โดยประมวลผลออกมาเป็นรายงานทางสถิติ และจะไม่มีกรอ้างอิงชื่อหน่วยงานใดหรือบุคคลใดเป็นการเฉพาะเจาะจง

ขอขอบคุณที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างสมบูรณ์ ซึ่งเป็นการช่วยเหลือให้การทำการวิจัยครั้งนี้ดำเนินไปได้

หากมีข้อสงสัยหรือต้องการแสดงความเห็นต่อแบบสอบถามนี้ กรุณาติดต่อ

หมายเลขโทรศัพท์..... หรือที่ E-mail:

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ _____ ปี

3. ประสบการณ์การทำงาน _____ ปี

4. ตำแหน่งงาน _____

5. แผนกงาน _____

6. การศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่นๆ โปรดระบุ _____

7. สาขา/จังหวัด _____

ส่วนที่ 2 ประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

- คะแนน 7 หมายถึง ท่านเห็นด้วยมากที่สุด
- คะแนน 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยน้อยที่สุด

ประสิทธิภาพการจัดการแถวคอย	เห็นด้วยน้อยสุด			→ เห็นด้วยมากที่สุด			
	1	2	3	4	5	6	7
1. จำนวนผู้มาใช้บริการเหมาะสมกับจำนวนพนักงานที่ให้บริการ							
2. พนักงานให้บริการใช้เวลาในการบริการไม่เกิน 2 นาทีต่อ 1 คิว							
3. ลูกค้าจะใช้เวลาในการนั่งคอยไม่เกิน 15 นาที							
4. จำนวนสถานีที่ให้บริการกับจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการมีความเหมาะสม							
5. ลูกค้าที่เข้ามาในแถวคอยก่อน จะได้รับบริการก่อน							

ประสิทธิผลการจัดการแถวคอย	เห็นด้วยน้อยสุด → เห็นด้วยมากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
6. ลูกค้าที่เข้ามาในแถวคอยคนล่าสุด จะได้รับบริการก่อน							
7. การจัดลูกค้าตามความสำคัญหรือจัดงานตามความเร่งด่วน							
นวัตกรรมจัดการ							
8. องค์กรได้มีกิจกรรมในการพัฒนานวัตกรรม							
9. องค์กรได้มีกิจกรรมในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่							
10. บริษัทได้มีนวัตกรรมใหม่โดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในโครงการ							
11. องค์กรได้มีการติดต่อสื่อสารด้วยเทคโนโลยี							
12. องค์กรที่สร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาทดแทน							
13. องค์กรได้มีทีมแกนนำจัดการความรู้							
14. องค์กรได้มีการพัฒนาทักษะพื้นฐานของพนักงาน							
15. องค์กรได้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงาน							
16. องค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์ชัดเจนและเข้าใจง่ายต่อสมาชิกในทีมงานทุกคน							
17. ในองค์กรมีการร่วมกันทำงานโดยให้ความสำคัญไปที่คุณภาพของผลการดำเนินงาน							
18. สมาชิกในทีมงานขององค์กรมุ่งไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์และกระบวนการทำงาน							
19. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรโดยมีเครื่องมือใหม่ๆ ในการทำงาน							
20. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรโดยมีเครื่องมือใหม่ๆ ในการทำงาน							

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	เห็นด้วยน้อยสุด			→ เห็นด้วยมากที่สุด			
	1	2	3	4	5	6	7
21. ท่านเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก							
22. ท่านได้มีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการตอบโต้คู่แข่ง							
23. ท่านสามารถวิเคราะห์อุปสรรค อันเกิดจากตัวคู่แข่งและจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรได้							
24. ลูกน้องของท่านถือท่านเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน							
25. ท่านสามารถติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจแก่บุคคลภายนอกได้							
26. ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน							
27. ท่านสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น							
28. ท่านสามารถชักจูงใจให้บุคลากรและองค์กรในเครือข่ายให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันได้							
29. ท่านได้ใส่ใจและปรารถนาดีต่อพนักงาน							
30. ท่านได้คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ							
31. ท่านมีการส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้							
32. ท่านถือหลักในการบริหารงานในองค์กรโดยยึดถือคุณธรรมและจริยธรรม							
สมรรถนะ							
33. ท่านมีความสามารถด้านการบริหารงานในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่							
34. ท่านมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในแผนกที่ท่านรับผิดชอบอยู่ได้อย่างทันที							
35. ท่านมีความรู้ความชำนาญด้านการบริหารงานในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่							

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษายเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

สมรรถนะ	เห็นด้วยน้อยสุด → เห็นด้วยมากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
36. ท่านมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ							
37. ท่านสามารถสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน							
38. ท่านมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ							
39. ท่านสามารถเข้าใจนโยบายขององค์กรเป็นอย่างดี							
40. ท่านสามารถนำเอานโยบายมาถ่ายทอดให้พนักงานนำมาปฏิบัติได้อย่างชัดเจน							
41. ท่านสามารถสื่อสารกับท่านและบุคคลภายนอกได้อย่างชัดเจน							
42. ท่านเคยได้รับคำชมเชยจากบุคคลอื่นอยู่เสมอ							
43. ท่านได้ศึกษาวิธีการในการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ							
44. ท่านมีความสามารถในการทำงานเด่นกว่าบุคคลอื่น							
45. ท่านมีความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี							
การจัดการองค์กร	เห็นด้วยน้อยสุด → เห็นด้วยมากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
46. องค์กรได้ปรับตัวในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ							
47. ทิศทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรล้วนได้มาจากความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร							
48. โครงสร้างการบังคับบัญชาในการทำงานสามารถเข้าใจได้ง่าย							
49. หากพบปัญหาท่านสามารถเข้าพบหัวหน้าได้ทันที							

การจัดการองค์กร	เห็นด้วยน้อยสุด → เห็นด้วยมากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
50. การกำหนดรายละเอียดของแต่ละตำแหน่ง ท่านสามารถเข้าใจได้เอง							
51. องค์กรให้โอกาสพนักงานได้ฝึกอบรม							
52. องค์กรมีการวางแผนเงินเดือนอย่างเป็น ธรรม							
53. องค์กรได้ดูแลผลประโยชน์ของพนักงาน อย่างเท่าเทียมกัน							
54. ท่านพอใจและมีโอกาสในการพัฒนาสาย อาชีพตนเอง							
55. องค์กรมีนโยบายการสรรหาพนักงานใหม่ โดยคำนึงถึงขวัญและกำลังใจพนักงานเดิม							
56. องค์กรได้พัฒนาภาวะผู้นำของพนักงาน อย่างสม่ำเสมอ							
57. องค์กรนำเอาระบบการบริหารลูกค้า สัมพันธ์มาใช้							
58. องค์กรได้นำเอาระบบการให้บริการและ การเงินมาใช้ทุกระบวนการ							
59. องค์กรได้นำเอาระบบการจัดการจำนวนผู้ เข้ารับบริการ							
60. องค์กรได้นำเอาระบบการจัดการเรื่องเวลา ในการให้บริการ							

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณท่านผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอย่างสูง



ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 7 ข้อคำถาม

ประเด็นที่ 1 ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประกอบด้วย 4 มิติได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉกคอย (ประกอบไปด้วยจำนวนของลูกค้าหรือผู้รับบริการ อัตราเข้ามารับบริการ โดยเฉลี่ยและประเภทการให้บริการแฉกคอย) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประกอบด้วย 4 มิติได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) ส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมจัดการ (ประกอบไปด้วย การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างทีมนวัตกรรมในองค์กรและความคิดสร้างสรรค์) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่า สมรรถนะ (ประกอบไปด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามหน้าที่และสมรรถนะส่วนบุคคล) ส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมจัดการ (ประกอบไปด้วย การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างทีมนวัตกรรมในองค์กรและความคิดสร้างสรรค์) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 4 ท่านคิดว่าการจัดการองค์กร(ประกอบไปด้วย การจัดโครงสร้าง องค์กรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร) ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉกคอย (ประกอบไปด้วยจำนวนของลูกค้าหรือผู้รับบริการ อัตราเข้ามารับบริการ โดยเฉลี่ยและประเภทการให้บริการแฉกคอย)หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 5 ท่านคิดว่า การจัดการองค์กร(ประกอบไปด้วย การจัดโครงสร้าง องค์กรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร) ส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมจัดการ (ประกอบไปด้วย การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างทีมนวัตกรรมในองค์กรและความคิดสร้างสรรค์) หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 6 ท่านคิดว่า นวัตกรรมจัดการ (ประกอบไปด้วย การจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างทีมนวัตกรรมในองค์กรและความคิดสร้างสรรค์) ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉกคอย (ประกอบไปด้วย จำนวนของลูกค้าหรือผู้รับบริการ อัตราเข้ามารับบริการ โดยเฉลี่ยและประเภทการให้บริการแฉกคอย)หรือไม่ อย่างไรให้แสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 7 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดที่สำคัญที่สุด ต่อประสิทธิภาพการจัดการแฉกคอย เพราะเหตุใด



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างจากโปรแกรม PLS Graph: ไฟล์ .LIST

P L S G R A P H

for

Partial Least Squares Analysis

(2004 Feb 27)

YEAR-MONTH-DAY: 2013-12-02

HOUR:MIN:SECS: 23:50:51.

(HOWDY PARDNER!! HOW Y'ALL DOING, EH?)

0 600000 = Available Field Length.

600000 = Requested Field Length.

0CPU-Time = 0 min 0.00 sec

Total = 0 min 0.00 sec

0 Comments..

COMM

PLS Deck generated for Associated Professor Dr. Montree Piriyakul

0JBL 1.8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

=====

0-- P L S X --

0-- LATENT VARIABLES PATH ANALYSIS --

- PARTIAL LEAST-SQUARES ESTIMATION -

0

0Number of Blocks NBLOCS = 5

Number of Cases NCASES = 344

Number of Dimensions NDIM = 1

0Output Quantity OUT = 2255

Inner Weighting Scheme IWGHT = 1

Number of Iterations NITER = 100

Estimation Accuracy EPS = 5

Analysed Data Metric METRIC = 1

=====

Block N-MV Deflate LV-Mode Model

LEAD 4 yes outward Exogen

COMP 3 yes outward Exogen

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

EFFC 3 yes outward Endogen

MGT 3 yes outward Exogen

INNO 3 yes outward Endogen

16 .

0Real words needed 9827 from 600000

0Char words needed 731 from 40000

1

0Dimension No. 1

0Partial Least-Squares Parameter Estimation

0Change of Stop Criteria during Iteration

0Cycle No. CR1 CR2 CR3 CR4 CR5

1 0.7362E+00 0.2251E+00 0.7406E+00 0.7354E+00 0.3060E+00

2 0.1308E-02 0.2321E-02 -0.1862E-04 -0.2224E-04 0.2691E-05

3 0.1763E-02 -0.1030E-04 0.2414E-04 0.2751E-04 0.4649E-06

4 0.2192E-04 0.3185E-04 -0.2809E-06 -0.3350E-06 -0.3214E-06

5 0.2238E-04 -0.1463E-06 0.3015E-06 0.3434E-06 0.4528E-08

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6 0.2772E-06 0.4010E-06 -0.3918E-08 -0.4651E-08 -0.4057E-08

0Convergence at Iteration Cycle No. 6

0B .. Path coefficients

	LEAD	COMP	EFFC	MGT	INNO
LEAD	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
COMP	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EFFC	0.141	0.000	0.000	0.280	0.321
MGT	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
INNO	0.176	0.205	0.000	0.475	0.000

0R .. Correlations of latent variables

LEAD	COMP	EFFC	MGT	INNO
------	------	------	-----	------

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

LEAD	1.000				
COMP	0.863	1.000			
EFFC	0.611	0.638	1.000		
MGT	0.825	0.831	0.651	1.000	
INNO	0.745	0.752	0.648	0.791	1.000

0Inner Model

Block	Mean	Location	Mult.RSq	AvResVar	AvCommun	AvRedund
-------	------	----------	----------	----------	----------	----------

LEAD	0.0000	0.0000	0.0000	0.2137	0.7863	0.0000
COMP	0.0000	0.0000	0.0000	0.1650	0.8350	0.0000
EFFC	0.0000	0.0000	0.4766	0.2909	0.7091	0.3380
MGT	0.0000	0.0000	0.0000	0.1361	0.8639	0.0000
INNO	0.0000	0.0000	0.6608	0.1021	0.8979	0.5933

Average		0.2275	0.1836	0.8164	0.1746	
---------	--	--------	--------	--------	--------	--

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

00Outer Model

Variable	Weight	Loading	Location	ResidVar	Communal	Redundan
----------	--------	---------	----------	----------	----------	----------

LEAD outward

lei	0.2816	0.9102	0.0000	0.1716	0.8284	0.0000
les	0.2869	0.8368	0.0000	0.2997	0.7003	0.0000
lep	0.2946	0.9243	0.0000	0.1457	0.8543	0.0000
lea	0.2651	0.8730	0.0000	0.2379	0.7621	0.0000

COMP outward

coc	0.3867	0.9275	0.0000	0.1397	0.8603	0.0000
cof	0.3640	0.9375	0.0000	0.1211	0.8789	0.0000
cop	0.3430	0.8750	0.0000	0.2344	0.7656	0.0000

EFFC outward

efq	0.4434	0.8948	0.0000	0.1993	0.8007	0.3817
efs	0.4294	0.9022	0.0000	0.1860	0.8140	0.3880

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

eft 0.3014 0.7159 0.0000 0.4875 0.5125 0.2443

MGT outward

mgs 0.3524 0.9105 0.0000 0.1709 0.8291 0.0000

mgh 0.3607 0.9479 0.0000 0.1015 0.8985 0.0000

mgc 0.3628 0.9295 0.0000 0.1360 0.8640 0.0000

INNO outward

ink 0.3627 0.9540 0.0000 0.0899 0.9101 0.6013

inc 0.3495 0.9336 0.0000 0.1285 0.8715 0.5759

int 0.3431 0.9551 0.0000 0.0878 0.9122 0.6027

0Theta .. Outer residual covariance

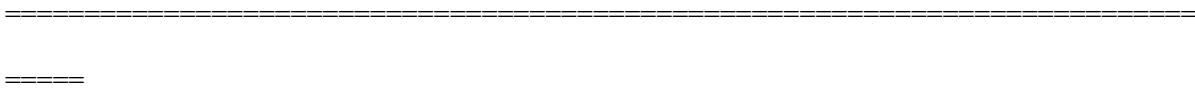
lei les lep lea coc cof cop

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

lei	0.172						
les	-0.099	0.300					
lep	-0.048	-0.060	0.146				
lea	-0.022	-0.152	-0.045	0.238			
coc	-0.023	-0.006	-0.010	0.043	0.140		
cof	0.010	-0.034	0.015	0.010	-0.033	0.121	
cop	0.015	0.044	-0.004	-0.059	-0.122	-0.091	0.234
efq	0.000	-0.024	-0.004	0.030	0.016	-0.007	-0.011
efs	0.009	0.008	-0.020	0.004	0.007	-0.003	-0.005
eft	-0.012	0.023	0.034	-0.050	-0.034	0.014	0.023
mgs	0.001	0.013	-0.003	-0.011	0.005	0.001	-0.007
mgh	-0.001	-0.004	0.005	0.000	0.001	0.006	-0.007
mgc	0.000	-0.008	-0.002	0.011	-0.006	-0.006	0.013
ink	0.006	-0.012	-0.003	0.011	0.016	0.013	-0.032
inc	-0.003	0.001	0.007	-0.005	-0.018	-0.020	0.041
int	-0.003	0.012	-0.004	-0.006	0.002	0.007	-0.009
LEAD	0.000	0.000	0.000	0.000	0.013	-0.035	0.023
COMP	-0.002	-0.045	0.014	0.035	0.000	0.000	0.000
EFFC	-0.029	0.077	-0.013	-0.039	0.001	-0.034	0.035
MGT	-0.006	-0.002	0.014	-0.008	0.019	-0.037	0.017

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

INNO -0.009 0.016 0.011 -0.019 0.030 -0.020 -0.013



0Theta .. Outer residual covariance



	efq	efs	eft	mgs	mgh	mgc	ink
efq	0.199						
efs	-0.077	0.186					
eft	-0.184	-0.152	0.487				
mgs	0.000	0.014	-0.020	0.171			
mgh	0.005	-0.020	0.022	-0.065	0.101		
mgc	-0.005	0.007	-0.003	-0.101	-0.038	0.136	
ink	0.002	0.008	-0.015	0.007	-0.008	0.001	0.090
inc	-0.003	-0.003	0.008	-0.008	-0.003	0.011	-0.068
int	0.000	-0.006	0.008	0.001	0.012	-0.013	-0.026

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

LEAD	0.019	-0.019	0.000	0.007	-0.004	-0.003	-0.001
COMP	0.018	-0.012	-0.010	0.022	-0.010	-0.012	0.021
EFFC	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	-0.001	0.024
MGT	0.037	0.003	-0.059	0.000	0.000	0.000	0.010
INNO	0.026	0.017	-0.063	0.004	-0.019	0.015	0.000

0Theta .. Outer residual covariance

inc	int	LEAD	COMP	EFFC	MGT	INNO
-----	-----	------	------	------	-----	------

inc 0.128

int -0.059 0.088

LEAD 0.018 -0.018 1.000

COMP 0.000 -0.023 0.863 1.000

EFFC -0.011 -0.014 0.611 0.638 1.000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

MGT	0.025	-0.036	0.825	0.831	0.651	1.000
INNO	0.000	0.000	0.745	0.752	0.648	0.791

0 ==PLSW no prob, eh?

0CPU-Time = 0 min 0.03 sec

Total = 0 min 0.03 sec

0 No errors reported.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างจากโปรแกรม PLS Graph: ไฟล์ .OUT

Output results with Construct Level sign change preprocessing:

Bootstrap raw data generated for Associated Professor Dr. Montree Piriyakul

Number of cases in full model: 344

Number of cases per sample: 344

Number of samples generated: 344

Number of good samples: 344

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Outer Model Weights:

	Original	Mean of	Standard	T-Statistic
	sample	subsamples	error	
	estimate			
LEAD :				
lei	0.2816	0.2804	0.0084	33.6266
les	0.2869	0.2879	0.0113	25.4290
lep	0.2946	0.2952	0.0067	43.7676
lea	0.2651	0.2643	0.0090	29.3477
COMP :				
coc	0.3867	0.3868	0.0101	38.2582
cof	0.3640	0.3645	0.0084	43.5513
cop	0.3430	0.3427	0.0117	29.1941
EFFC :				
efq	0.4434	0.4455	0.0219	20.2288
efs	0.4294	0.4286	0.0202	21.2757
eft	0.3014	0.2996	0.0241	12.4909

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

MGT :

mgs	0.3524	0.3531	0.0077	45.7269
mgh	0.3607	0.3595	0.0061	58.6860
mgc	0.3628	0.3625	0.0068	53.2482

INNO :

ink	0.3627	0.3625	0.0060	60.6235
inc	0.3495	0.3489	0.0058	60.0847
int	0.3431	0.3438	0.0058	59.6499

Outer Model Loadings:

Original Mean of Standard T-Statistic

sample subsamples error

estimate

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

LEAD :

(Composite Reliability = 0.936 , AVE = 0.786)

lei	0.9102	0.9099	0.0099	92.0814
les	0.8368	0.8375	0.0199	41.9821
lep	0.9243	0.9246	0.0082	113.2700
lea	0.8730	0.8729	0.0160	54.5376

COMP :

(Composite Reliability = 0.938 , AVE = 0.835)

coc	0.9275	0.9274	0.0080	116.2868
cof	0.9375	0.9375	0.0071	131.2730
cop	0.8750	0.8738	0.0170	51.5653

EFFC :

(Composite Reliability = 0.879 , AVE = 0.709)

efq	0.8948	0.8947	0.0132	67.5379
efs	0.9022	0.9021	0.0150	60.1902
eft	0.7159	0.7136	0.0440	16.2883

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

MGT :

(Composite Reliability = 0.950 , AVE = 0.864)

mgs	0.9105	0.9124	0.0107	85.1707
mgh	0.9479	0.9479	0.0066	143.4996
mgc	0.9295	0.9299	0.0077	120.2260

INNO :

(Composite Reliability = 0.964 , AVE = 0.898)

ink	0.9540	0.9540	0.0067	142.7979
inc	0.9336	0.9336	0.0097	96.5955
int	0.9551	0.9554	0.0057	166.5685

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Path Coefficients Table (Original Sample Estimate):

	LEAD	COMP	EFFC	MGT	INNO
LEAD	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
COMP	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
EFFC	0.1410	0.0000	0.0000	0.2800	0.3210
MGT	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
INNO	0.1760	0.2050	0.0000	0.4750	0.0000

Path Coefficients Table (Mean of Subsamples):

	LEAD	COMP	EFFC	MGT	INNO
LEAD	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
COMP	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
EFFC	0.1466	0.0000	0.0000	0.2797	0.3172
MGT	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
INNO	0.1946	0.1939	0.0000	0.4710	0.0000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Path Coefficients Table (Standard Error):

	LEAD	COMP	EFFC	MGT	INNO
LEAD	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
COMP	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
EFFC	0.0783	0.0000	0.0000	0.0822	0.0762
MGT	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
INNO	0.1003	0.0939	0.0000	0.0710	0.0000

Path Coefficients Table (T-Statistic)

	LEAD	COMP	EFFC	MGT	INNO
LEAD	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
COMP	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
EFFC	1.8017	0.0000	0.0000	3.4058	4.2149
MGT	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
INNO	1.7556	2.1821	0.0000	6.6929	0.0000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ตรวจแบบสอบถาม

ประกอบด้วย

1. รศ. ดร. พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์
2. รศ. ดร. วิสุทธิ อธิพรธรรม
3. ผศ. อำพล ทองระอา
4. นาย ณรงค์ศักดิ์ ก้ามเลิศ
5. นาย พีระ อุดมกิจสกุล



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบแบบสัมภาษณ์

ประกอบด้วย

1. ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย กฟภ. จำนวน 2 ท่าน
2. ตำแหน่งรองผู้จัดการฝ่าย กฟภ. จำนวน 2 ท่าน
3. ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย กฟภ. จำนวน 1 ท่าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก จ

ประวัติผู้เขียน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุรพงษ์ สิริพงศ์ดี

ประวัติการศึกษา ครุศาสตร์อุตสาหกรรมบัณฑิต (วิศวกรรมไฟฟ้าสื่อสาร)
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ครุศาสตร์อุตสาหกรรมบัณฑิต อิเลคทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์
เกียรตินิยมอันดับสอง
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

อายุ 45 ปี

อาชีพ อาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ที่อยู่ 81/46 หมู่ 9 แขวงลำผักชี เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร 10530

ที่ทำงาน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 10520

ประสบการณ์ทำงาน

	ระยะเวลา
ประสบการณ์ทำงานที่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	
1. รองผู้อำนวยการหอสมุดกลาง สจล.	พ.ศ. 2555 – ปัจจุบัน
2. ผู้ช่วยผู้อำนวยการหอสมุดกลาง สจล.	พ.ศ. 2554 – 2555
3. หัวหน้าสาขาวิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สจล.	พ.ศ. 2551 – 2551
4. อาจารย์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สจล.	พ.ศ. 2540 – ปัจจุบัน
ประสบการณ์อื่น ๆ	
1. ที่ปรึกษา ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (นายชวลิต ชูขจร) มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รวมทั้งปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๖	ปัจจุบัน
2. ที่ปรึกษา ผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้า กำกับดูแลด้านสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ	ปัจจุบัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้ภายในองค์กรศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

<p>3. อนุกรรมการกำกับดูแลด้านสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์</p>	<p>พ.ศ. 2555-ปัจจุบัน</p>
<p>4. อนุกรรมการคณะจัดทำแผนแม่บทแนวทางการพัฒนาระบบ สาธารณูปโภคสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบังในระยะเวลา 5 ปี</p>	<p>พ.ศ. 2554-2555</p>
<p>5. อนุกรรมการที่ปรึกษาแผนแม่บทเครื่องข่ายสารสนเทศ องค์การ ตลาด กระทรวงมหาดไทย</p>	<p>พ.ศ. 2554-2555</p>
<p>6. ที่ปรึกษาเพื่อวิเคราะห์ ออกแบบเชิงหลักการ จัดทำข้อกำหนด และขอบเขตของงานในการพัฒนาระบบจัดการเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ ระยะที่ 2 และระบบบริหารลูกค้า สัมพันธ์อัจฉริยะ</p>	<p>พ.ศ. 2554-ปัจจุบัน</p>
<p>7. ที่ปรึกษาโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อกำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของการพัฒนา และติดตั้งระบบช่องทางการบริการอิเล็กทรอนิกส์แบบจุดเดียว เบ็ดเสร็จและบูรณาการระบบสารสนเทศของการไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค (กฟภ.)</p>	<p>พ.ศ. 2552-2553</p>
<p>8. ที่ปรึกษาโครงการที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารสำหรับการกำกับ ดูแล โครงการระบบสนับสนุนการ ตัดสินใจทางธุรกิจ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค(กฟภ.)</p>	<p>พ.ศ. 2552-2553</p>
<p>9. กรรมการดำเนินการกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของ ครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์และเครือข่ายสารสนเทศ กระทรวง สาธารณสุข</p>	<p>พ.ศ. 2548-2548</p>
<p>10. คณะทำงานโครงการงานออกแบบก่อสร้างปรับปรุงพื้นที่ และ เพิ่มเติมระบบปรับอากาศ ห้องส่งวิทยุกระจายเสียง อสมท.</p>	<p>พ.ศ. 2552-2553</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิจกรรมพิเศษ

1. กรรมการพิจารณาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา (ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก)มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี พ.ศ. 2551
2. วิทยากรบรรยายอบรมความรู้ หลักสูตรการใช้งาน ไมโครคอนโทรลเลอร์ PIC 16F87x ให้แก่คณาจารย์โปรแกรมวิชาอิเล็กทรอนิกส์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, พ.ศ.2550
3. วิทยากรบรรยายอบรมความรู้ หลักสูตรการใช้งาน ไมโครคอนโทรลเลอร์ PIC 16F87x ให้แก่คณาจารย์โปรแกรมวิชาอิเล็กทรอนิกส์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, พ.ศ.2548

ความเชี่ยวชาญ

1. การให้คำปรึกษาและออกแบบระบบสารสนเทศ
2. การให้คำปรึกษาและออกแบบระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และการสื่อสารข้อมูล
3. การให้คำปรึกษาและออกแบบระบบความมั่นคงปลอดภัยในระบบสารสนเทศและเครือข่ายคอมพิวเตอร์
4. การให้คำปรึกษาในการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยในระบบสารสนเทศ
5. การจัดทำรายละเอียดข้อกำหนดระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย
6. การพิจารณาผลและตรวจรับงานระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย
7. การให้คำปรึกษาการออกแบบวงจรอิเล็กทรอนิกส์ Analog และ Digital
8. การให้คำปรึกษาการออกแบบ Robot
9. การใช้งาน Sensor Interface ในงานอุตสาหกรรม
10. การออกแบบและการใช้งานไมโครคอนโทรลเลอร์

บทความวิชาการและ/หรือผลงานวิจัย

1. Prasert Kenpankho, Peerawut Suwanjan, Kitipong Mano, Surapong Siripongdee and Amornchai Chaichana. 2005. "Thailand Ground Station Based on the Accurately Orbit of IKONOS." Proceedings of The 2nd Asian Space Conference Satellite, Applications, Socio-Economics and Regulatory Regimes. Hanoi : IIAS.
2. Prasert Kenpankho, Peerawut Suwanjan and Surapong Siripongdee. 2005. "Ensuring the Quality and Reliability of Electronics Devices." 17.1-17.4. Proceedings of the International Conference on Computer and Industrial Management. Bangkok : Assumption University.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. Prasert Kenpankho, Peerawut Suwanjan and Surapong Siripongdee. 2005. "The Obstacles of e-Commerce in Developing Countries." 9.1-9.3. Proceedings of the International Conference on Computer and Industrial Management. Bangkok : Assumption University.

4. Surapong Siripongdee; Adisorn Kwawsibsam; Winai Jaikla, 2011, "Current Controlled Current-mode Universal Filter Using CCCCTAs," 2011 IEEE International Conference on Vehicular Electronics and Safety, pp. 307-311.

5. Surapong Siripongdee, Peerawut SUWANJAN and Winai JAIKLA, 2012 "Electronically Tuned Current-mode Quadrature Oscillator with Independently Controllable FO and CO" Proceedings of the 3rd European Conference of Circuits Technology and Devices (ECCTD '12), pp. 213-215.

6. Winai Jaikla, Surapong Siripongdee, Perawut Suwanjan, 2012 "MISO Current-mode Biquad Filter with Independent Control of Pole Frequency and Quality Factor", Radioengineering, vol. 21, no. 3, pp. 886-891, ISSN: 1210-2512.

7. Surapong Siripongdee, Sunti TUNTRAKOOL and Winai JAIKLA, 2012 "High Output Impedance Current-mode Universal Filter With Independent Control of Pole Frequency and Quality Factor" Proceedings of the 11th WSEAS International Conference on Instrumentation, Measurement, Circuits and Systems (IMCAS '12), pp. 88-92.

8. Winai Jaikla, Fabian Khateb, Surapong Siripongdee, Piya Supavarasuwat, Peerawut Suwanjan, 2013, "Electronically tunable current-mode biquad filter employing CCCDTAs and grounded capacitors with low input and high output impedance" AEU - International Journal of Electronics and Communications, Vol. 67, No. 12, pp. 1005-1009. ISSN: 1434-8411.

9. Amornchai Chaichana and Surapong Siripongdee, 2013 "MISO Voltage-Mode Biquad Filter with Independent Control of Pole Frequency and Quality Factor" Proceedings of The 2nd International Conference on Electrical Engineering and Computer Sciences, pp. 1722-1726.

10. S. Siripongdee, P. Suwanjan, S. Tuntrakool, and W. Jaikla, 2014 "Electronically Controllable Current-Mode Multiphase Sinusoidal Oscillator for Biomedical Tissue Measurement Systems" International Journal of Bioscience, Biochemistry and Bioinformatics, Vol.4(1): 57-59 ISSN: 2010-3638.

11. สุรพงษ์ สิริพงษ์ดี, ภูมสวร์ สิงห์ทอง, อติเรก จันตะคุณ และ วินัย ไจกล่า, 2554 "วงจรรองความถี่หลายหน้าที่โหมดแรงดันที่ควบคุมได้ด้วยวิธีทางอิเล็กทรอนิกส์โดยปราศจากตัวต้านทาน" ในรายงานการประชุมวิชาการมหาวิทยาลัยรังสิต ประจำปี 2556, หน้า 200-206.

13. Surapong Siripongdee, Peerawut Suwanjan, Winai Jaikla, Supawat Lawanwisut, 2012 "Current-mode Multiphase Sinusoidal Oscillators Using CFTAs" รายงานการประชุมวิชาการเครือข่ายวิศวกรรมไฟฟ้า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ครั้งที่ 4, หน้า 610-613.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้