

รูปแบบสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของ
พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

A STRUCTURAL EQUATION MODEL OF FACTOR INFLUENCING
EMPLOYEES' PERFORMANCE AT STATE RAILWAY
OF THAILAND



ดุษฎีนิพนธ์นี้สำหรับการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

คณะการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2561

KMITL-2018-FAM-D-011-072

รูปแบบสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของ
พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

A STRUCTURAL EQUATION MODEL OF FACTOR INFLUENCING
EMPLOYEES' PERFORMANCE AT STATE RAILWAY
OF THAILAND



คุณฉันทิพนธ์นี้สำหรับการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
คณะกรรมการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2561

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

KMITL-2018-FAM-D-011-072

**A STRUCTURAL EQUATION MODEL OF FACTOR INFLUENCING
EMPLOYEES' PERFORMANCE AT STATE RAILWAY
OF THAILAND**



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

2018

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

KMITL-2018-FAM-D-011-072



COPYRIGHT 2018

FACULTY OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อคุณฉันทิพนธ์	รูปแบบสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย
นักศึกษา	นายชานินทร์ ศิวาลัย
รหัสประจำตัว	55671156
ปริญญา	ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
พ.ศ.	2561
อาจารย์ที่ปรึกษาคุณฉันทิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจนันันรุติกุล

บทคัดย่อ

หลายทศวรรษที่ผ่านมาสถิติจำนวนผู้โดยสารและรายได้ของการรถไฟแห่งประเทศไทยลดลงอย่างต่อเนื่อง ในปี 2537 จำนวนผู้โดยสารของ รฟท. มี 88 ล้านคนต่อปี และในปี 2559 มีจำนวนผู้โดยสารลดลงกว่า 50% เหลือ 44 ล้านคนต่อปี จากการศึกษาพบว่าสาเหตุของปัญหาที่สำคัญเนื่องจากโครงสร้างการบริหารจัดการและโครงสร้างพื้นฐาน ที่เกิดจากเครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่มีอายุการใช้งานนานและการบำรุงรักษาที่ไม่สมบูรณ์ จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการเดินขบวนรถเป็นสาเหตุของการลดลงของผู้โดยสารอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในช่วงปลายปี 2560 การรถไฟฯ มีแผนแม่บทระยะยาว 20 ปีสำหรับการพัฒนาทางรถไฟด้วยงบประมาณกว่า 2.7 ล้านล้านบาท ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณแบบสุ่มตัวอย่างหลายขั้นตอนจำนวน 360 คนและจากการใช้แบบสอบถามมาตราส่วน Likert แบบ 5 ระดับแบบสอบถาม 54 ข้อเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลทัศนคติเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การจัดการทรัพยากรบุคคล การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร วิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling) โดยใช้โปรแกรมทางสถิติที่ใช้ตรวจสอบ SEM ด้วยโปรแกรม LISREL 8.72 ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรสาเหตุทั้งหมดในโมเดลมีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (R^2) ได้ร้อยละ 92 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุดคือ ตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) รองลงมาคือ ตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (OC) โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.96, 0.45 และ 0.37 ตามลำดับ

Dissertation Title	A Structural Equation Model of Factor Influencing Employees' Performance at State Railway of Thailand
Student	Tanin Sivalai
Student ID	55671156
Degree	Doctor of Philosophy
Major	Industrial Business Administration
Year	2018
Dissertation Advisor	Assistant Professor Dr. Nutthwut Rojniruntikul

ABSTRACT

Dropping from a peak of 88 million riders in 1994, State Railway of Thailand system today is transporting less than 50% from its peak. Operations run at a loss, with infrastructure and aged equipment contributing to significant delays and a continuing loss of passengers. In late 2017 however, a new 20 year, \$US81.57 billion plan was proposed to save the SRT from its death spiral. Given the magnitude of the problem, the researchers undertook a study to analyze employee performance of state railway (SRT) civil servants. By use of multi-stage random sampling, 360 individuals were selected and from the use of a 5-level, Likert type agreement scale questionnaire, 54 items concerning their personal characteristics, their perspectives on SRT's organizational culture, human resource management, the SRT's total quality management, and their effect on employee performance were analyzed. From the data, LISREL 8.72 was used to conduct a confirmatory factor analysis and structural equation model to analyze the results. The SEM results showed that all the causal factors in the model were shown to have a positive influence on SRT employee performance, which is explained by the variance of factors influencing SRT employee performance (R^2) by 92%. Ranked in importance, results determined that human resource management had the greatest impact on employee performance (0.96), followed by total quality management (0.45), and finally, organizational culture (0.37)

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์เรื่อง รูปแบบสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยฉบับนี้สำเร็จลง ได้ตามวัตถุประสงค์ ด้วยความปรารถนาดี และการได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลและองค์กรหลายฝ่าย โดยการให้คำชี้แนะ ให้คำปรึกษา และการถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย อีกทั้งให้ความสนับสนุนและเป็นกำลังใจอย่างดียิ่งจนทำให้งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วง ได้อย่างดีมีคุณภาพ

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐวุฒิ โรจนันันรุตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษา คุษฎีนิพนธ์ที่ให้คำปรึกษา ให้ความรู้ และประสบการณ์ที่ดีมากแก่ผู้วิจัยตลอดมาในการดำเนินงานวิจัย ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบหัวข้อและเค้าโครงคุษฎีนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบปกป้องคุษฎีนิพนธ์ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการจัดทำคุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ให้สมบูรณ์ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของเครื่องมือวิจัย รวมถึงที่ให้ความรู้และคำแนะนำสำหรับงานวิจัยนี้ทำให้คุษฎีนิพนธ์มีความสมบูรณ์มากขึ้น ขอขอบคุณการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ให้โอกาสในการทำงาน และให้ทุนการศึกษาโดยอนุมัติผู้ว่าการนายยุทธนา ทัพเจริญ และผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านสำหรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณบิดา นายจำเนียร ศิวาลัย ผู้ล่วงลับไปแล้ว นางมาลี ศิวาลัย มารดาที่เลี้ยงดูและสนับสนุนการศึกษาของผู้วิจัยมาโดยตลอดตั้งแต่เล็ก รวมทั้งขอขอบคุณทุกคนในครอบครัวที่ให้การสนับสนุนคอยให้กำลังใจเป็นแรงผลักดันให้แก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณคณะกรรมการบริหารและจัดการที่สนับสนุนการศึกษาตลอดหลักสูตร ขอขอบคุณสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ให้โอกาสในการศึกษา

ผู้วิจัยสำนึกในบุญคุณของผู้มีพระคุณและครูบาอาจารย์ทุกท่านทั้งที่ได้กล่าวถึงและไม่ได้กล่าวถึงในที่นี้ ซึ่งเคยให้ความช่วยเหลือและประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย ตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน และขอบคุณผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนฝูงทุกคนที่คอยให้กำลังใจโดยตลอด คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพยิ่ง หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ธานินทร์ ศิวาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	IX
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	9
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	10
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	15
2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการรถไฟแห่งประเทศไทย.....	15
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	21
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล.....	34
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร.....	47
2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	58
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	68
2.7 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร.....	76
2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	91
2.9 สมมติฐานการวิจัย.....	94
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	95
3.1 แนวทางในการวิจัย.....	95
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	96
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	99

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	105
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
3.6 สรุป.....	108
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	109
4.1 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่น.....	109
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา.....	115
4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	124
4.4 ผลการพัฒนาโมเดลสมการ โครงสร้าง.....	130
4.5 ผลการวิเคราะห์สมมติฐานของกรอบแนวคิดการวิจัย.....	136
4.6 สรุป.....	139
บทที่ 5 การวิเคราะห์ อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	141
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	141
5.2 ผลการวิจัยกับคำถามการวิจัย.....	144
5.3 ความสอดคล้องของสมมติฐานระหว่างตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัย.....	146
5.4 อภิปรายผลการวิจัย.....	147
5.5 ข้อค้นพบใหม่ทางวิชาการจากงานวิจัย.....	153
5.6 การนำผลวิจัย และ/หรือ โมเดลที่ได้ไปประยุกต์ใช้.....	155
5.7 ข้อจำกัดของงานวิจัย.....	157
5.8 ข้อเสนอแนะ.....	158
บรรณานุกรม.....	160
ภาคผนวก.....	183
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม.....	184
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม.....	186
ภาคผนวก ค การประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC).....	195
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น.....	202
ภาคผนวก จ ผลวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง ด้วย LISREL 8.72.....	218
ประวัติผู้วิจัย.....	255

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต่ออ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	เงินอุดหนุนเพื่อชดเชยรายได้ที่รัฐจ่ายให้การรถไฟแห่งประเทศไทย.....	3
2.1	ความหมายของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	23
2.2	ตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	33
2.3	ความหมายของการจัดการทรัพยากรบุคคล.....	40
2.4	ตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล.....	46
2.5	ความหมายของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร.....	52
2.6	ตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร.....	57
2.7	ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร.....	61
2.8	ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร.....	69
2.9	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์กร.....	78
2.10	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร.....	80
2.11	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารทรัพยากรบุคคลและผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน.....	83
2.12	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร...	85
2.13	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน.....	88
2.14	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	90
3.1	จำนวนตัวอย่างตามสัดส่วนพนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานที่การรถไฟ แห่งประเทศไทย จำนวน 13 ฝ่าย/สำนักงานทั่วประเทศ.....	98
3.2	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	99
3.3	จำนวนข้อคำถามในแต่ละตัวแปรที่ศึกษา.....	100
3.4	ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	104
3.5	ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล.....	102
3.6	ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร.....	102
3.7	ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร.....	103
3.8	ค่าสถิติที่เกี่ยวข้องในการประเมินความสอดคล้องของกรอบแนวคิดกับข้อมูลเชิง ประจักษ์.....	107

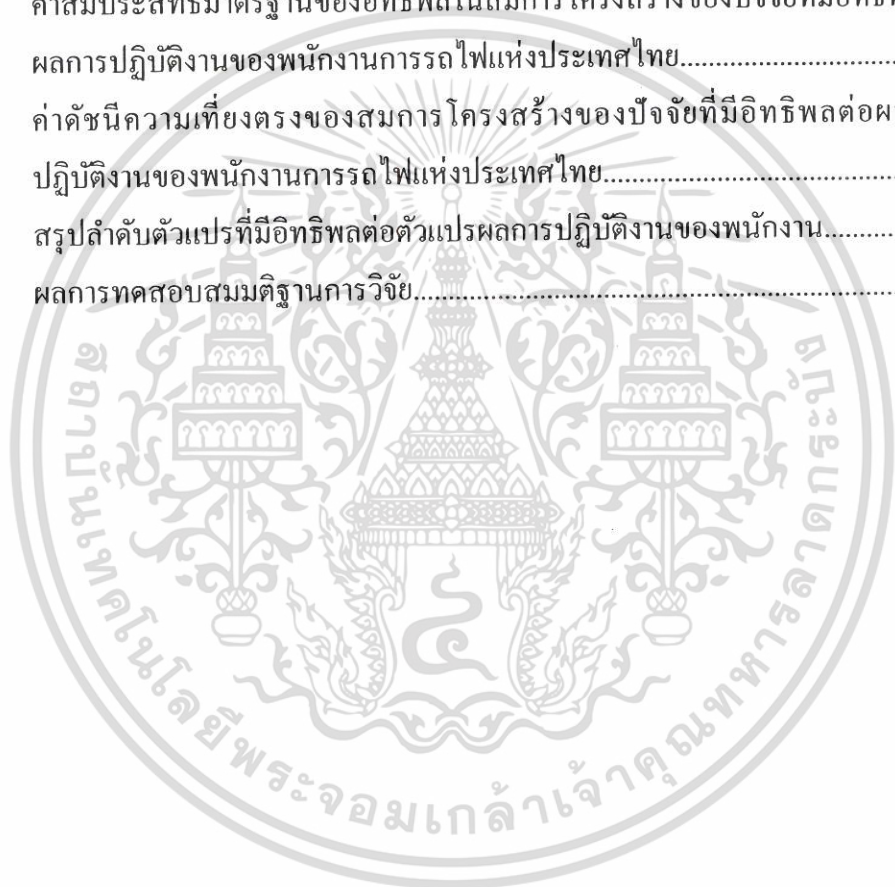
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.1	ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรสังเกตได้ของแบบสอบถามตามกลุ่มตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล.....	109
4.2	ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรสังเกตได้ของแบบสอบถามตามกลุ่มตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร.....	111
4.3	ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรสังเกตได้ของแบบสอบถามตามกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร.....	112
4.4	ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรสังเกตได้ของแบบสอบถามตามกลุ่มตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	113
4.5	สรุปค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย.....	114
4.6	จำนวนร้อยละและลำดับที่ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	115
4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยระดับหัวหน้างานเกี่ยวกับตัวแปรที่เกี่ยวข้อง...	116
4.8	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกเป็นรายชื่อ.....	117
4.9	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ.....	119
4.10	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล จำแนกเป็นรายชื่อ.....	121
4.11	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ.....	122
4.12	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่าความเที่ยง และค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรบุคคล.....	125
4.13	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่าความเที่ยง และค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของตัวแปรแฝงการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร.....	126
4.14	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่าความเที่ยง และค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร.....	127
4.15	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่าความเที่ยง และค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	128

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.16	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบของตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ ของการทดสอบโมเดลสมการ โครงสร้าง.....	132
4.17	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงความเที่ยงของตัวแปรแฝง (ρ_c) และความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v)	133
4.18	ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานของอิทธิพลในสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย.....	134
4.19	ค่าดัชนีความเที่ยงตรงของสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย.....	134
4.20	สรุปลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	135
4.21	ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	136



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	แผนที่โครงสร้างทางรถไฟการรถไฟแห่งประเทศไทย.....	19
2.2	แผนภูมิโครงสร้างองค์กรของการรถไฟแห่งประเทศไทย.....	20
2.3	ตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	34
2.4	แนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล.....	35
2.5	ตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรบุคคล.....	47
2.6	แนวคิดหลักการพื้นฐานของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร.....	49
2.7	ตัวแปรแฝงการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร.....	58
2.8	องค์ประกอบ 4 มิติ ของวัฒนธรรมองค์กร.....	66
2.9	ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร.....	68
2.10	สมมติฐานข้อที่ 1.....	78
2.11	สมมติฐานข้อที่ 2.....	81
2.12	สมมติฐานข้อที่ 3.....	83
2.13	สมมติฐานข้อที่ 4.....	86
2.14	สมมติฐานข้อที่ 5.....	89
2.15	สมมติฐานข้อที่ 6.....	91
2.16	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	93
4.1	โมเดลองค์ประกอบของตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรบุคคล.....	124
4.2	โมเดลองค์ประกอบของตัวแปรแฝงการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร.....	126
4.3	โมเดลองค์ประกอบของตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร.....	127
4.4	โมเดลองค์ประกอบของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	128
4.5	การพัฒนาโมเดลสมการ โครงสร้าง.....	130
4.6	อิทธิพลระหว่างตัวแปรสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย.....	131
4.7	รูปแบบความสัมพันธ์ของผลการวิเคราะห์สมมติฐาน.....	136

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของโลกตามยุคสมัยตั้งแต่ในอดีตที่ผ่านมาได้มีการพัฒนาความเจริญอย่างต่อเนื่องจนถึงยุคปัจจุบันที่เรียกว่ายุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคที่ส่งผลให้เกิดกระแสสากลเชื่อมโยงกันทั่วโลกเป็นหนึ่งเดียว ไร้ซึ่งพรมแดน เป็นยุคของการแข่งขัน ทุกประเทศบนโลกนี้จะต้องปรับตัวและเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อการแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในประเทศ ซึ่งนับว่าเป็นต้นทุนที่แต่ละประเทศมีมากน้อยแตกต่างกัน คนเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญที่สุด การพัฒนาคนให้มีศักยภาพสูงขึ้น เพื่อสามารถปรับตัวอย่างรู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลง และก้าวสู่การพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปถือว่าเป็นยุทธวิธีที่ดีที่สุด นโยบายเศรษฐกิจแบบเสรี การขยายตัวทางเศรษฐกิจภายใต้การแข่งขันในลักษณะเสรีนิยม (Liberalism) การเปิดการค้าระหว่างประเทศ เป็นการค้าที่ไร้พรมแดน มีการเคลื่อนย้ายเงินทุน สินค้าและบริการระหว่างประเทศมีความคล่องตัวมากขึ้น ทั้งในระดับทวิภาคี ภูมิภาค และพหุภาคี สำหรับในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้มีการรวมประเทศต่างๆ ให้เป็นหนึ่งประชาคม หรือที่เรียกว่า “ประชาคมอาเซียน” โดยกำหนดให้มีความร่วมมือทั้งในเรื่องการเมือง ความมั่นคง (ASEAN Political and Security Community) สังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community) และการรวมตัวทางเศรษฐกิจ หรือที่เรียกว่า ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community) ซึ่งในแต่ละประเทศจะมีข้อได้เปรียบ-ข้อเด่น จุดแข็ง-จุดอ่อนแตกต่างกันไป ในส่วนของปัจจัยในการส่งเสริมการแข่งขันและสนับสนุนมีหลายปัจจัยที่สำคัญๆ เช่น ปัจจัยด้านการสื่อสาร โทรคมนาคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการขนส่ง และ โลจิสติกส์ เป็นต้น ปัจจัยในด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ในแต่ละประเทศต้องเร่งดำเนินการจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อเป็นเครื่องมือและเป็นกลจักรรองรับให้ประเทศมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถในการบริหารจัดการการขนส่งและโลจิสติกส์ สามารถแสดงได้จากเศรษฐกิจของประเทศนั้นๆ การบริหารจัดการการขนส่งและโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพมีต้นทุนต่ำจะได้เปรียบในการแข่งขันเศรษฐกิจของประเทศนั้นๆ ก็จะมีสถานภาพมั่นคงแข็งแรงดังประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย เยอรมัน อังกฤษ ญี่ปุ่น ที่มีเปอร์เซ็นต์การใช้การขนส่งระบบรางสูงมากคือ ร้อยละ 42, 38, 21, 7 และ 5 ตามลำดับ การบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ เป็นการบริหารจัดการเชิงระบบประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ เช่นการเคลื่อนย้าย การรวบรวม การจัดเก็บและการกระจาย ทั้งที่เป็นสินค้าอุปโภคบริโภค วัตถุดิบในการผลิตและรวมกระทั่งการขนส่งมวลชน มีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์ประกอบหลายองค์ประกอบ เช่นแหล่งวัตถุดิบหรือแหล่งกำเนิดผลิตภัณฑ์ มาตรการกีดกันสินค้า บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางโลจิสติกส์ ระบบเทคโนโลยีการจัดการโลจิสติกส์ ระบบการขนส่งประเภทต่างๆ ทั้งการขนส่งทางอากาศ การขนส่งทางน้ำ การขนส่งทางบก และการขนส่งทางราง จากแนวโน้มจะเห็นว่าประเทศที่ก้าวหน้ามุ่งจะลงทุนการขนส่งด้วยระบบรางทั้งสิ้น โดยประเทศเหล่านั้นกำหนดเรื่องการพัฒนาการระบบรางเป็นยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อเป็นฐานเชื่อมโยงการขนส่งของประเทศ เพราะการขนส่งระบบรางนั้นคือศักยภาพที่แท้จริงของระบบเศรษฐกิจ หลายประเทศแข่งขันกันด้วยศักยภาพด้านความเร็ว เช่น ญี่ปุ่น ฝรั่งเศส เยอรมัน แม้แต่ประเทศจีนซึ่งเป็นประเทศที่ยิ่งใหญ่และอยู่ในทวีปเอเชีย ขณะนี้มุ่งมั่นที่จะสร้างการขนส่งระบบรางเพื่อต่อเชื่อมข้ามทวีปไปถึงทวีปยุโรป รวมทั้งประเทศเพื่อนบ้าน เช่นมาเลเซียและสิงคโปร์ ก็ล้วนแล้วแต่มีโครงการพัฒนาการขนส่งระบบรางเช่นกัน

การรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) ดำเนินกิจการมาอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2433 ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาสถิติจำนวนผู้โดยสารและรายได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง ในปี 2537 จำนวนผู้โดยสารของ รฟท. มี 88 ล้านคนต่อปี (ศุภลักษณ์ กาญจนกุลดี, 2559) และในปี 2559 มีจำนวนผู้โดยสารลดลงเหลือ 44 ล้านคนต่อปี การศึกษาเมื่อเร็ว ๆ นี้ระบุว่าสาเหตุของปัญหาที่สำคัญเนื่องจากโครงสร้างการบริหารจัดการและโครงสร้างพื้นฐานที่เกิดจากเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่มีอายุการใช้งานนานและการบำรุงรักษาที่ไม่สมบูรณ์ จึงทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินการอย่างมาก (Asian Development Bank, 2557 ฐริศ สรสุทร และสามารุ ดิพิจารุ, 2559) รวมทั้งนโยบายด้านบุคลากรและระบบบริหารจัดการของ รฟท. ยังถูกระบุว่าเป็นรากเหง้าของปัญหาในการพัฒนา ึ่งเป็นหนึ่งในสาเหตุที่ทำให้ผลประกอบการลดลงอย่างต่อเนื่องในการดำเนินการ ส่งผลกระทบต่อปริมาณการโดยสารรถไฟ การมีข้อจำกัดด้านความปลอดภัยเนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานที่หมดอายุและอุปกรณ์ที่มีอายุมาก ส่งผลให้ รฟท. ไม่สามารถแข่งขันกับระบบขนส่งอื่น ๆ (รถประจำทางรถตู้สายการบิน ดันทุนต่ำ ฯลฯ) จากการศึกษาของธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank, ADB : 2557) ในข้อบ่งชี้หลัก ๆ ที่ผู้โดยสารร้องเรียนคือเรื่องเวลาที่ไม่นั่นอนที่เกิดจากความล่าช้าของขบวนรถไฟ เนื่องจาก รฟท. มีรายได้จากการโดยสาร 65% ของรายได้ทั้งหมด จึงทำให้ รฟท. มีรายได้ไม่เพียงพอในการดำเนินการ เป็นผลให้อยู่ในสถานะขาดแคลนงบประมาณ และตามรายงานของธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชียแห่งเอเชีย (พ.ศ. 2557) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 จนถึงปี พ.ศ. 2560 รฟท. ได้ดำเนินการให้บริการฟรีแก่ผู้โดยสารชั้น 3 ซึ่ง รฟท. ได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลโดยการจัดขบวนรถไฟเพื่อเป็นสาธารณูปโภค Public Service Obligation (PSO) จำนวน 164 ขบวน และส่วนหนึ่งเป็นรถไฟที่ให้บริการฟรีจำนวน 8 ขบวนในโครงการประชานิยม ซึ่งเป็นการให้บริการสำหรับผู้โดยสารชั้น 3 แม้ว่ารัฐบาลจะมีข้อตกลงในการชดเชยเงินค่าโดยสารตั้งแต่เริ่มก่อตั้งโครงการ แต่กระบวนการดังกล่าวไม่เป็นไปอย่างราบรื่นจึงส่งผลต่อรายได้ของ รฟท. ในหลายปีที่ผ่านมา (ฐริศ สรสุทร และ สามารุ ดิพิจารุ, 2559) ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการกระบวนการเรียกเก็บเงินอุดหนุนที่เอกสารนี้เป็นเอกสารทงสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาติเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รัฐบาลต้องชดเชยให้ รฟท. เพื่อการสนับสนุนรายได้เกิดปัญหาในการดำเนินการ จากข้อมูลรายได้ การโดยสาร การตั้งเบิกเงินชดเชยและสถิติการโดยสาร ขั้นตอนนี้ต้องการข้อมูลทางการเงินที่ละเอียดมาก ซึ่งการบริหารจัดการเป็นกระบวนการดำเนินการที่อยู่นอกเหนือระบบบัญชีของ รฟท. (Asian Development Bank. 2557 ภูริศ ศรสุทร และสามารดี พิจารณ์. 2559) ระบบดังกล่าวจึงไม่เป็นผลดีสำหรับ รฟท. หรือกระทรวงการคลังเนื่องจากทำให้ รฟท. ได้รับเงินอุดหนุนเพื่อชดเชยรายได้น้อยกว่ารายจ่ายจริงดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 เงินอุดหนุนเพื่อชดเชยรายได้ที่รัฐจ่ายให้การรถไฟแห่งประเทศไทย

	2553	2554	2555	2556	2557
เงินอุดหนุน	3,717.41	3,795.70	4,159.23	4,530.54	4,851.30
เงินชดเชย	2,355.00	2,285.42	2,350.00	2,497.00	2,436.00
ผลต่าง	-1,362.41	-1,510.28	-1,809.23	-2,033.54	-2,415.30
ร้อยละ	63.35	60.21	56.50	55.11	50.21

ที่มา : การรถไฟแห่งประเทศไทย (2557)

รวมทั้งในส่วนกรุงเทพฯ และปริมณฑลมีบริการขบวนรถไฟเพื่อเป็นสาธารณูปโภค PSO เช่นกัน ในปี พ.ศ. 2555 โครงการประชานิยมมีโครงการรถไฟที่ให้บริการฟรีจำนวน 65 ขบวนจาก 164 ขบวนในระบบขบวนรถไฟเพื่อเป็นสาธารณูปโภค PSO และจากข้อมูลการโดยสารมีจำนวนสถิติผู้โดยสารต่อปริมาณการโดยสารทั้งหมดน้อยกว่า 40% และมีจำนวนผู้โดยสารลดลงทุกปี (Asian Development Bank. 2557) โครงการประชานิยมที่ยาวนานนี้ได้สิ้นสุดลงในวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 และแทนที่ด้วยระบบบัตรสวัสดิการ

แผนแม่บท 20 ปี ปลายปี พ.ศ. 2560 สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรของประเทศไทยได้มีมติปรับปรุงการดำเนินงานของ รฟท. ที่มีภารกิจที่สำคัญมากและไม่แสวงหาผลกำไรด้วยการออกแผนแม่บทระยะยาว 20 ปีสำหรับการพัฒนาทางรถไฟด้วยงบประมาณกว่า 2.7 ล้านล้านบาท (ประมาณ 81.57 พันล้านบาทหรือสหรัฐ) แผนแบ่งออกเป็นสามช่วงตั้งแต่ปี 2560 ถึงปี 2579 ภายในแต่ละช่วงเวลามีแผนงานรวมทั้งสิ้น 2,777 กิโลเมตรในการวางระบบทางคู่ (Double-track) ขนาด 1 เมตร และการก่อสร้างทางรถไฟขนาดมาตรฐานระยะทาง 2,457 กิโลเมตรสำหรับรถไฟความเร็วสูง เครื่องจ่ายระบบไฟฟ้า และการพัฒนาสถานีขนส่งสินค้าทางรถไฟ ระบบเชื่อมโยงโครงข่าย (Intermodal) (Smith, 2017) เหตุผลสำหรับการลงทุนที่สำคัญนี้มาจากการศึกษาต่างๆ รวมถึง Frost & Sullivan ซึ่งประเมินว่ามูลค่าการขนส่งทั้งหมดของไทยในปี พ.ศ. 2569 จะอยู่ที่ 85.9 พันล้านบาทหรือสหรัฐเพิ่มขึ้น 7.5% จากปี 2558 (สมลักษณ์ สีมาลี. 2560) คิดเป็นประมาณ 14% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศของไทย (GDP) ตัวเลขดังกล่าวประกอบด้วยค่าขนส่ง 7%

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อนำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตจากทางเราถือว่าผิดกฎหมายและไม่ว่าความใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่าใช้จ่ายในระบบคลังสินค้า / คลังสินค้า 6% และค่าใช้จ่ายในการบริหาร 1% นอกจากนี้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งของประเทศไทยและระบบรถไฟ เป็นนโยบายที่กำหนดโดยรัฐบาลปัจจุบันเพื่อลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ (สมลักษณ์ สีมาลี. 2560) ต้นทุนโลจิสติกส์ในประเทศไทยมีราคาสูงเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียน เช่น มาเลเซียซึ่งมีต้นทุนด้านโลจิสติกส์โดยรวมต่ำกว่า 10% ของ GDP การลดค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์จึงเป็นแรงจูงใจหลักในการลงทุนทางรถไฟ เนื่องจากการขนส่งทางรถไฟมีความสามารถในการขนส่งได้ในปริมาณมากและการใช้พลังงานน้อย (Tseng, Yue & Taylor. 2005)

ด้วยสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นการรถไฟแห่งประเทศไทยต้องตกอยู่ในสภาวะกดดันที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการ และการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชนและภาครัฐ โดยทุกองค์กรต่างเผชิญหน้ากับการแข่งขันใหม่ๆ ซึ่งอาจทำให้องค์กรต้องปรับปรุงระบบงานในองค์กร หรืออาจต้องเลิกกิจการไปเลยหากปรับตัวไม่ทัน หน่วยงานภาครัฐก็เช่นเดียวกัน ไม่น่าอนว่าจะได้รับการจัดสรรงบประมาณมากนักเพียงใด หน่วยงานภาครัฐก็เหมือนกับภาคธุรกิจที่จะต้องวิเคราะห์ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและคำนึงถึงเทคโนโลยีที่มีผลกระทบในการดำเนินงาน ต้องคิดเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ว่าจะดำเนินงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ ต้องสร้างนวัตกรรม ทำการตลาดเพื่อให้ประชาชนทั่วไป กลุ่มคนที่จ่ายภาษีให้แก่รัฐ หรือกลุ่มคนที่มีหน้าที่กำกับดูแลการทำงานได้เห็นผลงานของหน่วยงาน สำหรับหน่วยงานของภาครัฐที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่มีการบริหารจัดการแบบราชการ และมีโครงสร้างองค์กรที่ค่อนข้างซับซ้อน จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Kotler and Lee. 2006 : 25) ในส่วนของกระแสการปฏิรูปภาครัฐ (Public Sector Reform) ซึ่งปรากฏขึ้นในบรรดาประเทศตะวันตก นับตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมานั้น กล่าวได้ว่าเป็นผลมาจากความเสื่อมถอยของแนวความคิดแบบสังคมนิยมและรัฐสวัสดิการ ซึ่งตั้งอยู่บนหลักการเข้าแทรกแซงระบบเศรษฐกิจและสังคมของภาครัฐตลอดจนกระแสการวิพากษ์วิจารณ์ถึงความไม่มีประสิทธิภาพของภาครัฐในการเข้ามาแทรกแซงระบบเศรษฐกิจและการจัดการภาคสาธารณะ โดยเฉพาะปัญหาการขยายตัวของภาครัฐ (Big Government) ปัญหาการค่าใช้จ่ายทางการเงิน และการขาดดุลงบประมาณของประเทศ ดังนั้นแนวคิดในการปฏิรูปภาครัฐจึงมุ่งแสวงหาแนวทางในการจำกัดบทบาทของภาครัฐให้น้อยลง (State Minimalism) สำหรับแนวทางในการปฏิรูปโดยมุ่งจำกัดบทบาทของภาครัฐนั้นมีแนวทางดำเนินการที่สำคัญได้แก่การลดขนาดของหน่วยงานรัฐบาลให้เล็กลง (Small Government) การทบทวนบทบาทภารกิจของหน่วยงานภาครัฐใหม่ให้มีความเหมาะสม (Reinventing Government) การปรับโครงสร้างหน่วยงานและรูปแบบการบริหารงานภาครัฐให้เป็นไปตามกลไกตลาด (Marketization) ตลอดจนการรื้อปรับโครงสร้างระบบและวิธีการบริหารงานภาครัฐให้มีความทันสมัย เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่มีความคล่องตัว ให้สามารถ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการ มีความคุ้มค่า และเกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรเพื่อจัดบริการสาธารณะ เป็นต้น

แนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ Ferlie (1996) ได้สำรวจแนวความคิดและจัดแบ่งประเภทของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ออกเป็น 4 แนวทางใหญ่ ๆ กล่าวคือ 1) การปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency Drive) เป็นแนวคิดในระยะเริ่มแรกของการจัดการภาครัฐแนวใหม่(New Public Management หรือ NPM) ซึ่งต้องการปรับเปลี่ยนให้การบริหารงานภาครัฐมีความทันสมัยหรือเลียนแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจมากขึ้น (Business-Like Approach) โดยเฉพาะการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน 2)การลดขนาดและการกระจายอำนาจ (Downsizing and Decentralization) เป็นแนวคิดซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎีเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก (Neo-Classic Economic Theory) ซึ่งต้องการเปิดให้กลไกตลาดเข้ามาแทนการทำงานของภาครัฐให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการจัดกลุ่มประเภทภารกิจงานหลักและภารกิจงานรอง (Core Function/Non-Core Function) เพื่อเปิดให้มีการทดสอบตลาด (Market Testing) หรือการคัดค้านเพื่อเปิดให้มีการแข่งขัน (Contestability) การแยกผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการออกจากกัน (Purchaser-Provider Split) การใช้ระบบสัมปทาน (Contractualism) รวมถึงการจัดตั้งองค์การบริหารงานดำเนินการอิสระ (Agencification) 3)การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (In Search Of Excellence) เป็นรูปแบบที่ขยายแนวความคิดไปสู่เรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4)การให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (Public Service Orientation) เป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นคุณภาพของการดำเนินงานหรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการเป็นลำดับแรก ดังนั้นภาครัฐจึงต้องพัฒนาการบริการให้มีคุณภาพในด้านผู้ให้บริการ ระบบบริการและระบบสนับสนุนการบริการเพื่อให้ประชาชนผู้รับบริการเกิดความประทับใจ

ในการบริการภาครัฐเป็นแนวคิดที่ต้องการลดบทบาทของภาครัฐในการจัดบริการสาธารณะ ซึ่งเป็นผลมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีรากฐานมาจาก 2 แนวคิดหลัก คือ

1) เศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันใหม่ (New Institutional Economics) ซึ่งมีแนวคิดที่ส่งผลต่อการปฏิรูประบบการบริหารจัดการ คือ การแข่งขันทางเลือกของผู้รับบริการ ความโปร่งใส โครงสร้างระบบสิ่งจูงใจ

2) การจัดการนิยม (Managerialism) คือ การนำเอาแนวทางการจัดการแบบธุรกิจนำมาปรับใช้ในภาครัฐโดยเน้นการจัดการแบบมืออาชีพมีดัชนีวัดความสำเร็จให้อำนาจในการให้ดุลยพินิจและความอิสระในการจัดการสร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสมหรืออาจจะเรียกได้ว่าการบริหารภาครัฐแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Government) มีสาระสำคัญคือ เป็นการบริหารภาครัฐที่เน้นบทบาทของผู้ประกอบการและอยู่บนพื้นฐานของกลไกตลาด โดยการปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ปฏิบัติมาเป็นผู้กำกับดูแล การมุ่งบรรลุผลลัพธ์ (Outcome Oriented) การมุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

คุณภาพในการบริการ การจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็นจะต้องเร่งพัฒนาองค์กรให้มีเอกสารเป็นเอกสารทงสวนไวสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศักยภาพ โดยการเรียนรู้แนวคิดใหม่ของคนในองค์กร มีการทำงานเป็นทีม การค้นหาแนวกลยุทธ์ใหม่ๆ ให้มีความสำคัญกับความหลากหลายของการเรียนรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะต้องมีกานำเครื่องมือการจัดการต่าง ๆ ที่มีอยู่หลากหลายมาปรับใช้ในองค์กรให้เหมาะสม ผู้บริหารภายในองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่สนับสนุนและผลักดันการใช้เครื่องมือทางการจัดการต่างๆ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม บุคลากรต้องปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพของบุคลากรก็คือ ซึ่ความสามารถซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจ ภูมิหลัง ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจจะใช้คำว่า สมรรถนะ หรือศักยภาพ หรือพฤติกรรมที่คาดหวัง โดยบุคลากรในองค์กรต้องมีองค์ประกอบของความสามารถหลักหรือคุณลักษณะร่วมของพนักงาน ที่เป็นปัจจัยทำให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ออกมาส่งผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากร และองค์กร ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้นคือปัจจัยหลักในการดำเนินการเป็นความสามารถองค์กร (Organization Competency)

สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพ นอกจากมีความสำคัญต่อตนเองและต่อองค์กรหลายประการแล้ว นักบริหาร และนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความสำคัญของสมรรถนะไว้โดยสรุปได้ดังนี้ McClelland (อ้างถึงใน เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม. 2553) ได้กล่าวว่าสมรรถนะมีความสำคัญต่อการสรรหาคัดเลือก การประเมินและการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน และองค์กร ได้มากที่สุด สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ระบุว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร โดยรวมซึ่งหมายถึง การคัดสรรบุคคลที่มีความรู้ ทักษะความสามารถและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานตามที่องค์กรต้องการอย่างแท้จริง และทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาเรื่องใดด้วยวิธีใดจึงจะทำให้ตนเองพัฒนาได้มากขึ้น เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรตลอดจนสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายซึ่งจะช่วยตรวจสอบความสามารถของบุคลากรในองค์กร และหล่อหลอมสมรรถนะส่วนบุคคลของทุกคนในองค์กรให้เป็นสมรรถนะขององค์กร สี่มา สีมานันท์ (2553) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะว่า บุคลากรมีความมุ่งมั่นและเข้มแข็งเอาใจจ้งในงานมีความกระตือรือร้นไม่ย่อท้อต่องาน มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบอย่างสูงได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะตามงานในหน้าที่ของตนและขององค์กรมีความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีส่วนร่วมในความสำเร็จและมีความรู้สึกรู้ร้อนรู้หนาวไปด้วยเมื่อองค์กรมีปัญหา Ulrich (อ้างถึงใน สี่มา สีมานันท์. 2553) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะว่า สมรรถนะช่วยดึงดูดเพิ่มแรงจูงใจรักษาไว้ซึ่งคนเก่งให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรและสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคคลและองค์กรได้อย่างรวดเร็วทำให้บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมและเข้าถึงคุณค่าหลักขององค์กรเป็นหนึ่งเดียวมีความรับผิดชอบสูงที่จะผลิตผลงานให้ดีที่สุดทุกคนทำงานด้วยความร่วมมือร่วมใจจนเกิดพลังทำให้ทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนา ภาวะผู้นำสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศูนย์กลางในการทำงานอย่างมีเอกภาพทุกคนร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานทั้งเนื้องานและวิธีการทำงาน จนกลายเป็นนวัตกรรมที่ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย บรรจบ กิมเกดโนม (2548) ได้อธิบายถึง การพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากรว่าสมรรถนะเป็นพื้นฐานสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยสมรรถนะจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและการสร้างบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้วางไว้ ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับกลยุทธ์ขององค์กร จะถูกถ่ายทอดโดยการกำหนดงาน และหน้าที่ที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์อย่างที่ควรจะเป็น

จากแนวคิดของ David McClelland นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard ที่ได้เขียนบทความสำคัญเรื่อง “ Testing for Competence rather than Intelligence “ ขึ้นใน ปี 1973 ซึ่งถือว่าเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องความสามารถของบุคคล โดยอธิบายว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำส่วนที่ลอยอยู่นี้เป็นเพียงส่วนน้อย ซึ่งได้แก่องค์ความรู้ หรือ ข้อมูลความรู้ในสาขาต่าง ๆ ที่บุคคลเรียนรู้มา และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ส่วนที่ลอยอยู่นี้เป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ง่าย แต่ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ส่วนต่าง ๆ นี้ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงผลักดันเบื้องลึก (Motives) McClelland เห็นว่าส่วนที่อยู่เหนือ น้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขว่นปัญญาของบุคคล แต่การที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ และทักษะ ได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่ดีเด่นได้ แนวคิดดังกล่าวนี้จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานว่าเหตุใดควรให้ความสนใจกับการวัดความสามารถ แทนที่จะวัดเขว่นปัญญา

แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อมั่นว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสำคัญอย่างไร จึงจะทำให้้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ปัจจุบันการรถไฟแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการภารกิจตามนโยบายของประเทศไทยโดยเป้าหมายของการรถไฟแห่งประเทศไทยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อเป็นการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ ให้บริการขนส่งในเชิงสังคมเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนและประเทศ และตอบสนองนโยบายในการให้บริการขนส่งราคาต่ำ และมีประสิทธิภาพ การมุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพในการบริการจึงเป็นภารกิจหลักที่สำคัญของการรถไฟแห่งประเทศไทย และจากผลการสังเคราะห์บริบทของการรถไฟแห่งประเทศไทย ได้จัดทำความสามารถ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการเรียนการสอนเท่านั้น เมื่ออนุญาตเห็นาเบไซประโยชน์ด้านการศึกษา ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หลัก (Core Competencies) หรือคุณลักษณะร่วมของพนักงานการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยความสามารถ 5 ความสามารถ (ได้ดำเนินการจัดทำแล้วเสร็จในปี 2551) ซึ่งพนักงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใด จำเป็นต้องมีเหมือนกัน ความสามารถในกลุ่มนี้จึงเปรียบเสมือนเอกลักษณ์ของการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย ความสามารถในกลุ่มนี้จึงเป็นคุณสมบัติที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงานและการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย ได้แก่

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือสูงกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่การรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทยกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ท้าทาย

การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง หมายถึง ความขวนขวาย สนใจ ใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ ความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ความซื่อสัตย์ หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลัก กฎหมาย คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทยมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

จิตสำนึกในการบริการ หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของพนักงานในการให้บริการ แก่ผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยรู้ความต้องการของผู้ใช้บริการและตอบสนองด้วย วิธีเพิ่มคุณค่าต่อผู้ใช้บริการและการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย

การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงาน หรือองค์กร ประสานงานกับผู้คนทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทยในประเด็น ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการคุณภาพทั้งองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยเห็นว่า ปัญหาต่างๆดังกล่าวมานี้เป็นปัญหาสำคัญ ซึ่งจะต้องมีการเตรียมการในการแก้ไขปัญหาและป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตโดยการเตรียมความพร้อมของผู้ที่เกี่ยวข้องให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารของการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ในการวิจัยนี้จึงได้กำหนดปัญหาและค้นคว้าวิจัยเพื่อหาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความพร้อมด้านการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารของการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยทำการเอกสารนี้เป็นเอกสารทูลเกล้าทูลกระหม่อมถวายเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบหรือยืนยันความสอดคล้องขององค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์การวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรแฝง และเพื่อทดสอบความไม่เปลี่ยนแปลงของกรอบวิจัย ซึ่งใช้ตัวแปรกำกับด้านการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทยโดยใช้โปรแกรม LISREL (LISREL) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ยังมีจำนวนน้อยที่ได้รับการศึกษาค้นคว้า ด้วยเหตุนี้จึงมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการศึกษาประเด็นดังกล่าว และการวิจัยนี้ได้มุ่งหวังให้เกิดองค์ความรู้ใหม่เพื่อที่จะสามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางที่เหมาะสมในการปรับปรุง และพัฒนาองค์กรซึ่งจะช่วยให้เกิดความได้เปรียบในการส่งเสริมการประเมิณยุทธศาสตร์ระดับชาติเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ทางเลือกและกรอบยุทธศาสตร์นโยบายของประเทศต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 รูปแบบสมการ โครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทยมีลักษณะอย่างไร

1.2.2 รูปแบบสมการ โครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

1.2.3 ตัวแปรใดบ้างที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อพัฒนารูปแบบสมการ โครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย

1.3.2 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของการพัฒนารูปแบบสมการ โครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.3.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.4 ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา งานวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการศึกษาตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้จำนวน 18 ตัวแปร ซึ่งประกอบด้วย

1.4.1.1 ตัวแปรภายใน (Endogenous latent variables) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employees Performance) โดยมีตัวแปรสังเกตได้ (Observed/ Manifest Variables) 5 ตัวแปร ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement and Motivation) การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Learning and Development) ความซื่อสัตย์ (Honesty) จิตสำนึกในการบริการ (Service Consciousness) การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (Collaboration and Teamwork)

1.4.1.2 ตัวแปรภายนอก (Exogenous latent variables) การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human resource management) โดยมีตัวแปรสังเกตได้ (Observed/ Manifest Variables) 4 ตัวแปร ได้แก่ การรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and selection) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development) การประเมินผลงานพนักงาน (Performance Evaluation) และการให้รางวัลพนักงาน (Employee rewards)

1.4.1.3 ตัวแปรกึ่งกลาง (Mediator latent variables) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงจำนวน 2 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรแฝงตัวที่ 1) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total quality management) โดยมีตัวแปรสังเกตได้ (Observed/Manifest Variables) 5 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) การบริหารจัดการกระบวนการ (Process management) แผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus) ตัวแปรแฝงตัวที่ 2) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Observed/Manifest Variables) 4 ตัวแปร คือ ยุทธศาสตร์องค์กร (Corporate strategy) คุณลักษณะองค์กร (Characteristics) ภารกิจ (Organization Mission) การปรับตัว (Adaptation)

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยพนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานที่การรถไฟแห่งประเทศไทยทั่วประเทศ จำนวน 1,356 คน

1.4.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยพนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานที่การรถไฟแห่งประเทศไทยทั่วประเทศ จำนวน 360 คน

1.4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่ ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บตัวอย่างพนักงานระดับหัวหน้างานการรถไฟแห่งประเทศไทย ทั่วประเทศไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบสมการ โครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย กำหนดคำนิยามสำหรับคำศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัย ดังนี้

1.5.1 พนักงานระดับหัวหน้างาน หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 8 ถึงระดับ 11

1.5.2 ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employees Performance) หมายถึง จิตความสามารถของบุคคลากรในองค์กรซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจ ภูมิหลัง ซึ่งในการบริหารบางแห่งจะใช้คำว่า สมรรถนะ หรือศักยภาพ หรือพฤติกรรมที่คาดหวัง ซึ่งบุคคลากรในองค์กรที่ทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพด้วย องค์ประกอบของความสามารถหลักหรือคุณลักษณะร่วมของพนักงานรถไฟแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ดังต่อไปนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความซื่อสัตย์ จิตสำนึกในการบริการ และการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ

1.5.2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือสูงกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่การรถไฟแห่งประเทศไทยกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ทำนาย

1.5.2.2 การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง หมายถึง ความขวนขวาย สนใจ ใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนา ศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

1.5.2.3 ความซื่อสัตย์ หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย คุณธรรม และจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของการรถไฟแห่งประเทศไทยมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

1.5.2.4 จิตสำนึกในการบริการ หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของพนักงานในการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยรู้ความต้องการของผู้ใช้บริการและตอบสนองด้วยวิธีเพิ่มคุณค่าต่อผู้ใช้บริการและการรถไฟแห่งประเทศไทย

1.5.2.5 การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร ประสานงานกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5.3 การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human resource management) หมายถึง การใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร คือมนุษย์เพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบกิจการ ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลถือเป็นทฤษฎีในเชิงวิชาการทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ซึ่งมีจำนวน 4 ตัวแปร ดังต่อไปนี้ การรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงาน และการให้รางวัลพนักงาน

1.5.3.1 การรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน คือ การแสวงหาคนดีมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน และสอดคล้องกับปริมาณงานที่มีอยู่

1.5.3.2 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร คือ การอบรมความรู้และทักษะ ให้กับบุคลากรทั้งองค์กรเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงพัฒนาคุณภาพผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงผลงานของพนักงานแต่ละคน ให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานตลอดเวลา

1.5.3.3 การประเมินผลงานพนักงาน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยการมีส่วนร่วม ความมีอิสระและเคารพสิทธิ ความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมและเสมอภาคในการปรึกษาหารือ เพื่อสนับสนุนและสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

1.5.3.4 การให้รางวัลพนักงาน คือ การมีกระบวนการที่มีความเป็นธรรม ในระบบคุณธรรม ในกระบวนการการให้ค่าตอบแทนและรางวัล เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ

1.5.4 การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total quality management) หมายถึง การบริหารงานโดยการจัดระบบและวินัยในการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้เป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ ทั้งในด้านการบริหารองค์กร การบริหารการผลิต การบริหารการขนส่ง การบริหารการตลาด การบริหารลูกค้า การบริหารบุคคล และการบริหารการเงิน เป็นต้น วัตถุประสงค์สำคัญที่สุดของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร คือ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ด้วยการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานและปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ เพื่อพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ มีจำนวน 5 ตัวแปร ดังต่อไปนี้ ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารจัดการกระบวนการ แผนกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า

1.5.4.1 ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติของผู้นำขององค์กรที่เปิดโอกาสและแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้และสนับสนุนให้ทีมงานได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงผู้นำสามารถสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และทันสมัย เกี่ยวกับทิศทางขององค์กร คู่แข่งทางธุรกิจและแนวโน้มทางการตลาด และมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล คือ กระบวนการที่องค์กรมีการจัดทำฐานข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอและสามารถเรียกใช้ข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นได้อย่างรวดเร็วและง่าย ทั้งนี้ต้องมีการวัดผล การติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน แก้ไข และนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการแก้ไขปรับปรุง และหาแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุผลมีคุณภาพสูงสุดอยู่เสมอ ไม่หยุดความพอใจอยู่กับความสำเร็จเดิม แต่ต้องมุ่งมั่นปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา

1.5.4.3 การบริหารจัดการกระบวนการ คือ การดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนากระบวนการทำงานโดยใช้ความรู้ วิธีการ รวมทั้งเครื่องมือด้านต่างๆ ในการระดมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการดำเนินงานอัน ได้แก่ เงินทุน บุคลากรแรงงาน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร และการบริหารจัดการที่เป็นปัจจัยป้อนเข้านำไปดำเนินการจนได้ผลงานออกมาสำเร็จ รวมทั้งให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

1.5.4.4 แผนกลยุทธ์ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่เป็นความต้องการของลูกค้าและตลาด รวมถึงการปรับปรุงวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานทุกระดับ โดยองค์กรสนับสนุนค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่สามารถคาดการณ์ได้ และส่งเสริมรวมทั้งให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรรวมทั้งผู้บริหารและพนักงานวางแผนปฏิบัติกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ด้านคุณภาพ เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว

1.5.4.5 การมุ่งเน้นลูกค้า คือ ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ การสร้างภาพลักษณ์องค์กรความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงผลกระทบของการดำเนินงานขององค์กรที่มีต่อลูกค้า ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

1.5.5 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง รูปแบบพื้นฐานของสมมติฐานซึ่งเกิดจากค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน รวมถึงเป็นระบบการจัดการที่มีแนวทางสำหรับการจัดการพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ไม่สามารถเลียนแบบได้ อีกทั้งเป็นกลไก สำหรับการดูแลพฤติกรรมที่มีเหตุผล ซึ่งสามารถอธิบายผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ วิสัยทัศน์ให้เกิดความสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม โดยการเชื่อมโยงกันระหว่างประสิทธิภาพการทำงานและภาวะผู้นำ มีจำนวน 4 ตัวแปร ดังต่อไปนี้ ยุทธศาสตร์องค์กร คุณลักษณะองค์กร ภารกิจ และการปรับตัว

1.5.5.1 ยุทธศาสตร์องค์กร คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผน เป้าหมาย ทิศทาง และภารกิจ ทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว เพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จร่วมกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ให้บริการหรือลูกค้าและอื่นๆ รวมถึงองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการทำงานที่ชัดเจนและแสดงออกถึงแนวทางการทำงานที่ถูกต้องและไม่ถูกต้องด้วย

1.5.5.2 คุณลักษณะองค์กร คือ ความสัมพันธ์ระหว่างภารกิจกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องจัดวางตำแหน่งของทีมงานหรือบุคลากร โดยเน้นการมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์หรือพันธกิจขององค์กรและการทำงานเป็นทีมอย่างมีการแข่งขัน อีกทั้งต้องมีการเผยแพร่ข้อมูล เพื่อการรับรู้อย่างทั่วถึงและเสมอภาค

1.5.4.3 ภารกิจ คือ การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ โดยที่องค์กรต้องกำหนดเป้าหมาย และดำเนินการเพื่อสร้างความสามารถและความชำนาญอย่างสม่ำเสมอ โดยใส่ใจคุณค่าหลัก (Core Value) เพื่อการตัดสินใจบนพื้นฐานที่ดีที่สุดและลดอุปสรรคในการทำงาน การสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือ การแบ่งปันมุมมอง แนวคิด ความรู้ของบุคลากรภายในองค์กร

1.5.4.4 การปรับตัว คือ การสร้างความเข้มแข็งและสร้างกระบวนการยอมรับในเป้าหมายและความสำเร็จร่วมกัน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมที่สามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ ตลอดจนกระบวนการยอมรับความเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งบุคลากรภายในองค์กรต้องมีความสามัคคีและร่วมมือกันอันที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัย เรื่องรูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และได้ทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวเพื่อกำหนดและสร้างเป็นกรอบแนวคิดของผู้วิจัย โดยประกอบไปด้วย 9 ส่วน ดังนี้

- 2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการรถไฟแห่งประเทศไทย
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร
- 2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
- 2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย
- 2.9 สมมติฐานการวิจัย

2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการรถไฟแห่งประเทศไทย

การรถไฟแห่งประเทศไทยก่อตั้งขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวแห่งกรุงรัตนโกสินทร์ โดยมีประกาศ พระบรมราชโองการลงวันที่ 1 มีนาคม ร.ศ.109 ซึ่งตรงกับ พ.ศ. 2433 เริ่มดำเนินการในเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2433 สังกัดอยู่ในกระทรวงโยธาธิการมีพระเจ้านั่งยาเธอ เจ้าฟ้ากรมขุนนริศรานุวัดติวงศ์ ทรงเป็นเสนาบดี และนาย เค. เบ็ทเท (K. Bethge) ชาวเยอรมัน เป็นเจ้ากรมรถไฟและเริ่มสร้างทางรถไฟตั้งแต่ กรุงเทพฯ ถึง เมืองนครราชสีมาในปี พ.ศ. 2439 เมื่อสำเร็จบางส่วนพอที่จะเปิดการเดินรถได้พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวจึงเสด็จพระราชดำเนินมาทรงประกอบพระราชพิธีเปิดการเดินรถไฟระหว่าง สถานีกรุงเทพ - อยุธยา ระยะทาง 71 กิโลเมตรในวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ.2439 และเปิดให้ประชาชนเดินทางไปมาระหว่าง กรุงเทพฯ - อยุธยา ได้ตั้งแต่วันที่ 28 มีนาคม พ.ศ.2439 เป็นต้นไป ซึ่งการรถไฟฯ ได้ถือเอาวันที่ 26 มีนาคม เป็นวันสถาปนากิจการรถไฟสืบมาจนถึงปัจจุบัน จนกระทั่งในปี พ.ศ.2443 การสร้างทางรถไฟสายนครราชสีมา ได้เสร็จเรียบร้อย และพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงได้เสด็จพระราชดำเนินไปทรงเปิด

การเดินรถ พร้อมเสด็จจากกรุงเทพ-นครราชสีมา เมื่อวันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ.2443 รวมระยะทาง เอกสารนี้เป็นเอกสารทวงสวนไวสำหรับกาวิใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั้งสิ้น 265 กิโลเมตร เมื่อการก่อสร้างทางรถไฟสายแรกสำเร็จตรงตามพระราชประสงค์แล้ว ก็ทรงพิจารณาสร้างทางรถไฟสายอื่น ๆ ต่อไป จนกระทั่งสิ้นรัชสมัยของพระองค์ ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ก็ได้ทรงพิจารณาเห็นว่ากิจการของกรมรถไฟสายเหนือและกรมรถไฟสายใต้ ซึ่งแยกกันอยู่ไม่สะดวกแก่การบังคับบัญชาและบริหารงานตลอดจนไม่เป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย ดังนั้นเมื่อวันที่ 5 มิถุนายน พ.ศ.2460 จึงได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้รวมกิจการรถไฟทั้ง 2 กรม เข้าเป็นกรมเดียวกันเรียกว่า"กรมรถไฟหลวง"กับ

ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้พระเจ้าอนงยาเธอ"กรมพระกำแพงเพชรอัครโยธิน"ดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการกรมรถไฟหลวงพระองค์แรก ในสมัยที่พระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระกำแพงเพชรอัครโยธิน ทรงเป็นผู้บัญชาการกรมรถไฟหลวงอยู่นั้น ทรงเล็งเห็นการณ์ไกลพระองค์ทรงสั่งรถจักรดีเซลจำนวน 2 คัน มาจากสวิสเซอร์แลนด์ เข้ามาใช้เป็นครั้งแรก ซึ่งรถจักรดีเซลกลคันแรก เลขที่ 21-22 ได้ออกวิ่งรับใช้ประชาชนเมื่อ พ.ศ.2471 และเนื่องจากพระองค์ทรงเป็นผู้ให้กำเนิดรถจักรดีเซลขึ้นในเมืองไทย รถจักรดีเซลทุกคันที่ใช้การอยู่ในการรถไฟฯ ขณะนี้จึงได้ประดับเครื่องหมาย "บุรฉัตร" อันเป็นพระนาม ของพระองค์ คิดที่ด้านข้างของรถจักรดีเซลทุกคันที่ส่งเข้ามา เพื่อเป็นการรำลึกและเทิดพระเกียรติแห่งพระ

องค์ท่านสืบไป กิจการรถไฟซึ่งได้เริ่มตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2439 จนกระทั่งสิ้น รัชสมัยของพระองค์ในปี พ.ศ.2453 มีทางรถไฟที่เปิดใช้เดินรุดรวมทั้งสิ้น 932 กิโลเมตร และกำลังก่อสร้างยังไม่แล้วเสร็จอีก 690 กิโลเมตร ในสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 มีทางรถไฟที่เปิดใช้ทั้งหมด 2,581 กิโลเมตร และอยู่ในระหว่างก่อสร้างอีก 497 กิโลเมตร ส่วนในสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 พระองค์ก็ทรงดำเนินรัฐประศาสนศาสตร์นโยบายในการบำรุงการคมนาคมเช่นเดียวกับรัชกาลก่อน ๆ แต่เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยกำลังปั่นป่วน ดังนั้น การก่อสร้างทางรถไฟสมัยนี้จึงเป็นไปได้อย่างล่าช้า โดยมีทางรถไฟเพิ่มขึ้นใหม่อีก 418 กิโลเมตร

กิจการรถไฟในสมัยพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดล รัชกาลที่ 8 ก็เช่นเดียวกันกับรัชกาลก่อน ประเทศไทยต้อง ประสบกับสภาวะทางการเงิน และสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้การก่อสร้างทางรถไฟไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร โดยมีทางรถไฟก่อสร้างเพิ่มอีก 259 กิโลเมตร สำหรับกิจการรถไฟในสมัยพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 กิจการรถไฟประสบภัยสงครามอย่างหนัก ทรัพย์สินทั้งด้านอาคาร และรถจักรล้อเลื่อน ได้รับความเสียหายมาก จำต้องเริ่มบูรณะฟื้นฟูให้กลับสู่สภาพเดิมโดยเร็ว ถ้าจะอาศัยเงินลงทุนจากงบประมาณของรัฐแหล่งเดียวจะไม่ทันการณ์ รัฐบาลจึงต้องขอกู้เงินจากธนาคารโลกมาสมทบ โดยธนาคารโลกได้เสนอให้รัฐฯ ปรับปรุงองค์กรของกรมรถไฟหลวง ให้มีอิสระกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารกิจการรถไฟในเชิงธุรกิจ ในปี พ.ศ.2494 รัฐบาลสมัย จอมพล

ป.พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรีได้พิจารณาเห็นสมควรจัดตั้งกิจการรถไฟเป็นเอกเทศจึงได้เสนอเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ร่างพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2494 ต่อรัฐสภา และได้มีพระบรมราชโองการให้ตราเป็นพระราชบัญญัติขึ้นไว้ตามที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับลงวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2494 การรถไฟหลวงจึงเปลี่ยนฐานะมาเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปการภายใต้ชื่อว่า “การรถไฟแห่งประเทศไทย” ตั้งแต่วันที่ 01 กรกฎาคม พ.ศ. 2494 เป็นต้นมา โดยการดำเนินงานอยู่ภายใต้ พรบ. การรถไฟฯ ฉบับ พ.ศ. 2494 มีคณะกรรมการการรถไฟแห่งประเทศไทยมีหน้าที่ควบคุม ดูแลกิจการขององค์การประกอบด้วยประธานกรรมการ 1 คน คณะกรรมการ อีก 6 คน ผู้ว่าการรถไฟฯ เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง โดยการแต่งตั้งของคณะรัฐมนตรี ปัจจุบัน การรถไฟฯ มีระยะทางที่เปิดการเดินรถแล้วรวมความยาวทั้งสิ้น 4,507.884 กิโลเมตร มีพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ที่การรถไฟแห่งประเทศไทยจำนวน 28 ฝ่าย/สำนักงาน จำนวน 14,582 คน

เส้นทางสายใต้ จากสถานีธนบุรี - สถานีสุโหลโก-ลก จังหวัดนครราชสีมา ความยาว 1,144.140 กิโลเมตร ทางแยกสถานีป่าดงเบขาร์ ความยาว 43.502 กิโลเมตร ทางแยกสถานีสุพรรณบุรี ความยาว 78.090 กิโลเมตร ทางแยกศิริรัฐนิคม ความยาว 31.250 กิโลเมตร ทางแยกกันตัง ความยาว 92.802 กิโลเมตร ทางแยกนครศรีธรรมราช ความยาว 35.081 กิโลเมตร

เส้นทางสายตะวันตก ถึง สถานีชุมทางหนองปลาดุก - สถานีน้ำตก จังหวัดกาญจนบุรี ความยาว 130.989 กิโลเมตร

เส้นทางสายตะวันออก ถึง สถานีอรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว ความยาว 260.449 กิโลเมตร คลองสิบเก้า-ชุมทางแก่งคอย ความยาว 81.358 กิโลเมตร ชุมทางเขาสีจรรย์ - มาบตาพุด ความยาว 24.070 กิโลเมตร

เส้นทางสายตะวันออกเฉียงเหนือ ถึง สถานีอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ความยาว 575.600 กิโลเมตร และสถานีชุมทางถนนจิระถึงสถานีหนองคาย จังหวัดหนองคาย ความยาว 359.974 กิโลเมตร (เพิ่มสะพานมิตรภาพไทย-ลาว 2.657 กิโลเมตร) และชุมทางแก่งคอย-ชุมทางบัวใหญ่ ความยาว 252.412 กิโลเมตร

เส้นทางสายแม่กลองช่วงวงเวียนใหญ่ - มหาชัย ความยาว 31.242 กิโลเมตร และช่วงบ้านแหลม - แม่กลอง ความยาว 34.041 กิโลเมตร

วิสัยทัศน์ คือ ยกระดับคุณภาพการให้บริการขนส่งทางรางที่ทันสมัย และการบริหารจัดการที่ดี ส่งเสริมการแข่งขันของประเทศ

พันธกิจ คือ การรถไฟฯ มุ่งเน้นการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อสร้างรายได้และผลกำไรให้แก่องค์กร รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นทางเลือกในการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ การรถไฟฯ ดำเนินการให้บริการขนส่งในเชิงสังคมเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนและประเทศและตอบสนองนโยบายในการให้บริการขนส่งราคาต่ำและมีประสิทธิภาพของภาครัฐ คอบสนองนโยบายของรัฐในการพัฒนา ขยายและเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า

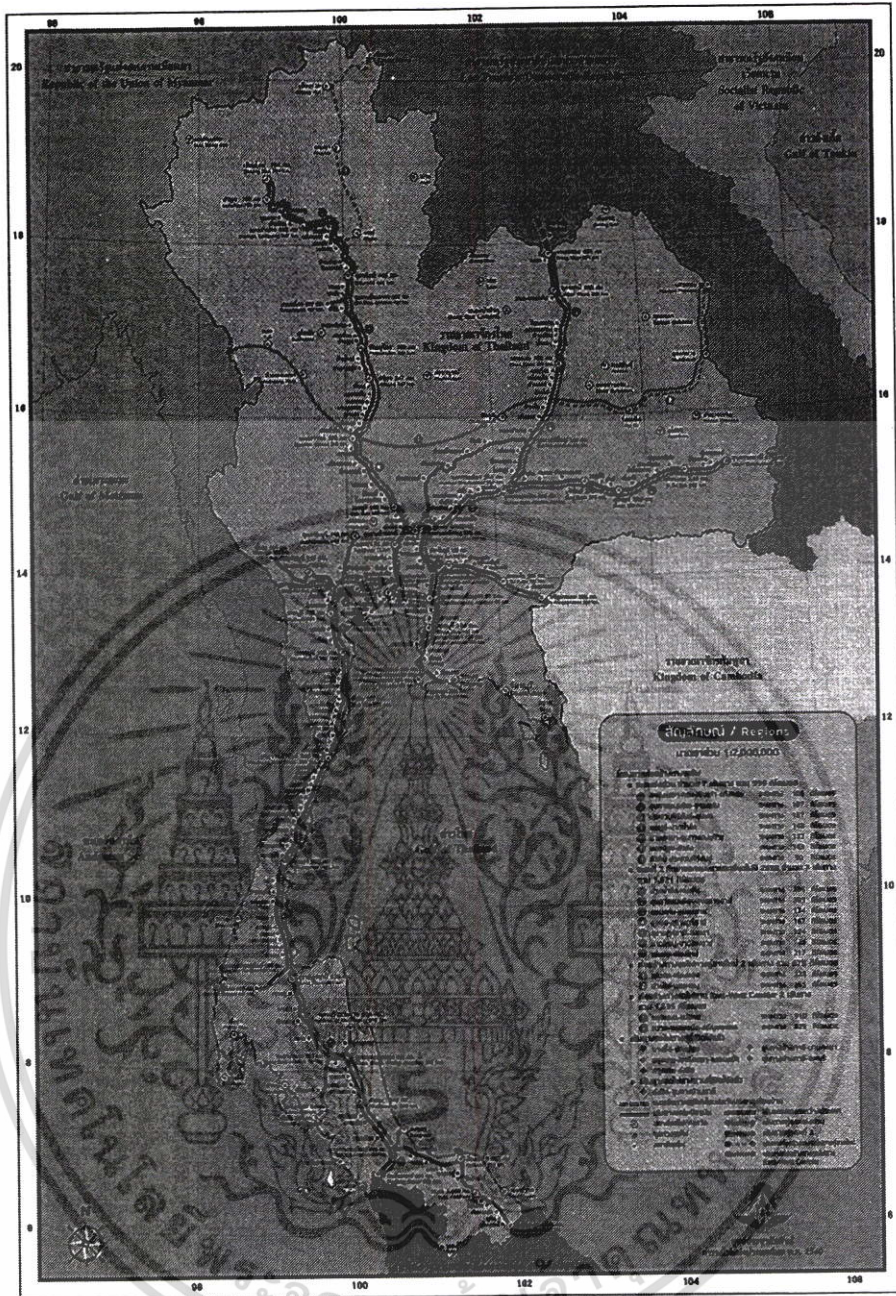
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัตถุประสงค์ (Objectives) เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการของการรถไฟฟ้า ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้า ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจรอง รวมทั้ง มีการจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรและบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานระบบรางอันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนของการรถไฟฟ้า ในระยะยาว เพื่อให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกันของหน่วยงานต่างๆ ของการรถไฟฟ้า ในการผลักดันวิสัยทัศน์การรถไฟฟ้า อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แผนปฏิบัติการ การรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย จัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2555-2559 ประจำปีงบประมาณ 2559 บนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย พ.ศ. 2558-2565 และแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558-2567 เป็นสำคัญ ซึ่งจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) แล้ว สามารถนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ (Strategies) สามารถแบ่งออกเป็น 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรเพื่อการจัดการสมัยใหม่
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มจำนวนผู้โดยสาร
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพย์สิน (Non-core) เพื่อแก้ไข ภาระทางการเงินจากการดำเนินงานในอดีต
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 การลดอุบัติเหตุในการเดินรถและยกระดับการรักษาความปลอดภัย ในขบวนรถ และที่สถานี
- ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีศักยภาพในการเพิ่มรายได้ในระยะยาว และส่งเสริมระบบในปัจจุบัน

คณะกรรมการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทยสามารถใช้แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นเครื่องมือสำหรับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทยเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อน โครงการ/แผนงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อให้ ผู้ใช้บริการมีระดับความพึงพอใจในการเดินทางและขนส่งสินค้าทางรถไฟฟ้าเพิ่มขึ้น

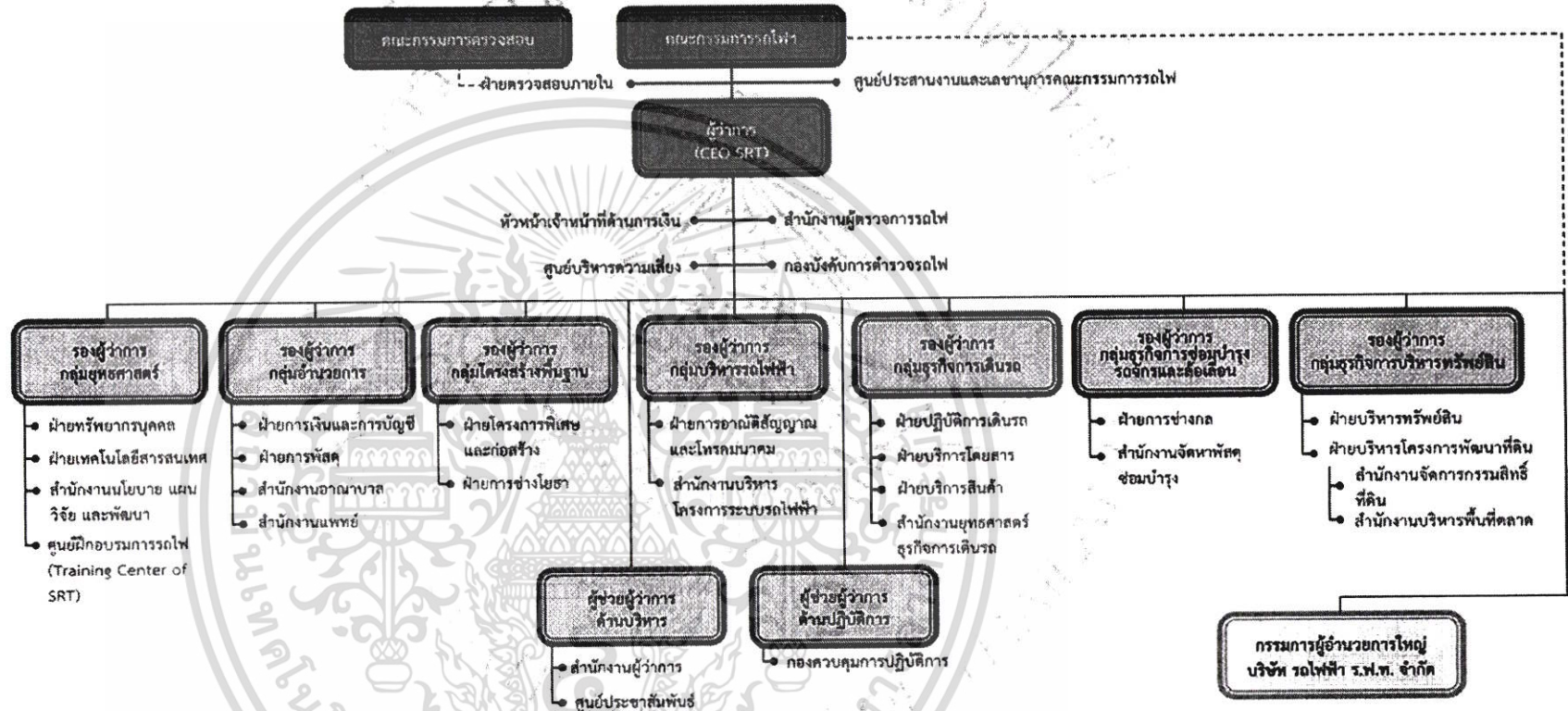


ภาพที่ 2.1 แผนที่โครงสร้างทางรถไฟการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย

ที่มา : ศูนย์ประชาสัมพันธ์การรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย (2560)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แผนภูมิโครงสร้างองค์กรของการรถไฟแห่งประเทศไทย



ที่มา : ข้อบังคับการรถไฟแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2.1 การแบ่งส่วนงานและอำนาจความรับผิดชอบของผู้บริหาร (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2558
ปรับปรุงใหม่ 2/11/2558 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ภาพที่ 2.2 แผนภูมิโครงสร้างองค์กรของการรถไฟแห่งประเทศไทย

ที่มา : การรถไฟแห่งประเทศไทย (2558)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นหัวใจหลักในการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร และการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรที่มีการทำงานเชิงรุกแบบบูรณาการ มีความคล่องตัว รวดเร็ว ส่งผลให้มีผลประกอบการดีมีประสิทธิภาพสูง (High performance) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คือศักยภาพของมนุษย์ถือว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลผลิตส่วนบุคคลที่เป็นปัจจัยต่อผลการดำเนินการขององค์กรรวมทั้งส่งผลไปยังการพัฒนาประเทศ ตัวอย่างที่ชัดเจนที่มีการลงทุนทางมนุษย์ทั้งในเรื่องการศึกษา การฝึกอบรมและสุขภาพ เช่น ญี่ปุ่น ไต้หวัน ฮองกง เกาหลีใต้ และประเทศอื่น ๆ อีกหลายประเทศ ซึ่งได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นปัจจัยนำพาประเทศไปสู่ความสำเร็จ การสร้างเสริมความรู้ทางทฤษฎีทุนมนุษย์คือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและสังคมและส่งผลต่อประเทศชาติในที่สุด ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามเป้าหมายซึ่งต้องสามารถวัดและประเมินผลได้ การวัดผลการดำเนินงานมีหลายรูปแบบ เช่นการวัดผลการปฏิบัติงานแบบกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ที่มุ่งเน้นที่ข้อมูลทางการเงินและการบัญชีจากภายนอก การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเป็นการกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมทั้งประเด็นทางการเงินและประเด็นที่มีใช้การเงิน กล่าวคือ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมใน 4 มิติ คือ 1) มุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective) เช่น ROA ROI ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลกำไรสุทธิ สภาพคล่องทางการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า (The Customer Perspective) เน้นความพึงพอใจของลูกค้า การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ 3) มุมมองด้านกระบวนการ (The Business Process Perspective) เป็นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (The Learning and Growth Perspective) เน้นการสร้างเสริมความสามารถของพนักงานและระบบงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น Kaplan and Norton, (1992) กล่าวว่าแนวความคิดที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) ก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการกำหนดตัวชี้วัดในด้านต่างๆ โดยยึดหลักการที่ว่า “อะไรที่วัดค่า (วัดผล) ไม่ได้ ก็บริหารจัดการไม่ได้ (ได้ยาก)” และ “ผู้คนที่ทำการใดๆ ตามที่ถูกวัด (ถูกประเมิน) เสมอ”

2.2.1 ความหมายผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสิ่งที่ได้ตามวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์คือเกณฑ์ที่จะใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ แนวคิดการแสดงออก โดย Brumbrach (1988) ผลการปฏิบัติงานหมายถึงทั้งพฤติกรรมและผลลัพธ์ของ พฤติกรรมที่แสดงออก และประสิทธิภาพเกิดจากการแสดงออกที่เปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติ สำหรับผลลัพธ์พฤติกรรมเป็นผลลัพธ์ทั้งที่เป็นรูปธรรม และด้านจิตใจ ความพยายามทางกายภาพที่แสดงออกและสามารถตัดสินได้คือค่านิยมของประสิทธิภาพ นำไปสู่ข้อสรุปว่าเมื่อจัดการประสิทธิภาพทั้งสอง คือปัจจัยการผลิต (พฤติกรรม) และผลลัพธ์ (ผล) ทำให้สนองตอบความสำเร็จของเป้าหมาย คือ "การจัดการตามวัตถุประสงค์"

Lipsey (1989) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นตัวชี้วัดวิธีการแต่ละบุคคลในองค์กรอุตสาหกรรมสามารถแปลงทรัพยากรที่ป้อนเข้าไปในสินค้าและบริการ โดยการวัดจำนวนผลผลิตที่ผลิตต่อหน่วยของทรัพยากรลูกจ้าง

Steers (1991) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้รับอิทธิพลมาจากทั้งปัจจัยบุคคล และองค์กรกล่าว คือ ปัจจัยบุคคลประกอบด้วย ความสามารถ บุคลิกภาพ ความสนใจ แรงจูงใจ ความชัดเจนในบทบาท และการยอมรับบทบาท หากบุคคลมีความคลุมเครือในบทบาท และความขัดแย้งในบทบาทก็จะมีอิทธิพลต่อความพยายามในการทำงาน และปัจจัยองค์กรประกอบด้วย โครงสร้างงานบรรยากาศ และรูปแบบการบริหาร

Darden and Babin (1994) อ้างใน Chen (2011) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานคือ การที่พนักงานดำเนินการบรรลุเป้าหมายและเป็นเป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนดโดยองค์กรและได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

Pfeffer (1994) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นระบบการจัดอันดับที่ใช้ในหลายองค์กรเพื่อประเมินความสามารถและประสิทธิภาพของพนักงาน

Armstrong (2000) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยปกติจะถูกมองในแง่ของผลลัพธ์ แต่อย่างไรก็ตามนอกจากนี้ยังสามารถมองในแง่ของพฤติกรรม

Boxall, Purcell and Wright (2007) กล่าวว่าผลปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นหัวใจหลักในการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร และการพัฒนาองค์กรเพื่อการเป็นองค์กรที่มีการทำงานเชิงรุกแบบบูรณาการ มีความคล่องตัว รวดเร็ว มีผลประกอบการดี มีประสิทธิภาพสูง (High performance)

Alvesson (2013) ในระดับองค์กรแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน สามารถแยกตามเกณฑ์การวัดที่เป็นตัวเงินและเกณฑ์การวัดที่ไม่เป็นตัวเงิน โดยเกณฑ์การวัดที่เป็นตัวเงินจะหมายถึงรวมถึงทุกสิ่งที่เป็นผลจากการลงทุน กระแสเงินสด งบประมาณ ยอดขาย กำไร มูลค่าของสินทรัพย์รวม เสถียรภาพทางการเงิน เป็นต้น ส่วนเกณฑ์การวัดที่ไม่ใช่ตัว

เงิน ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ ประสิทธิภาพในการผลิต ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน เอกสารที่เป็นเอกสารทวงถามหนี้สำหรับการเช่างานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับญาติเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กระบวนการและวิธีการทำงานภายในองค์กร ผลการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร การปรับตัวขององค์กร การสร้างนวัตกรรมและความพึงพอใจของลูกค้า โครงสร้างองค์กร ทัศนคติของพนักงาน ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

ดวงฤดี เสมามพู (2559) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงานเป็นผลลัพธ์จากการทำงานที่ได้รับมอบหมายเกิดจากผลงาน พฤติกรรม และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวก หรือทางลบ หรืออาจกล่าวได้ว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นผลการทำงานของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคคล ภายใต้การดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

จากรวรรณกรรมงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศเพื่อศึกษาความหมายของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยสรุปงานวิจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

นักวิชาการ	ความหมาย
Brumbrach (1988)	ผลการปฏิบัติงานหมายถึงทั้งพฤติกรรมและผลลัพธ์ของ พฤติกรรมที่แสดงออก และประสิทธิภาพเกิดจากการแสดงออกที่เปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติ สำหรับผลลัพธ์พฤติกรรมเป็นผลลัพธ์ทั้งที่เป็นรูปธรรม และด้านจิตใจ
Lipsey (1989)	ผลการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นตัวชี้วัดวิธีการแต่ละบุคคลในองค์กร อุตสาหกรรมสามารถแปลงทรัพยากรที่ป้อนเข้าไปในสินค้าและบริการ โดยการวัดจำนวนผลผลิตที่ผลิตต่อหน่วยของทรัพยากรลูกจ้าง
Steers (1991)	ผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้รับอิทธิพลมาจากทั้งปัจจัยบุคคล และองค์กรกล่าวคือ ปัจจัยบุคคลประกอบด้วย ความสามารถ บุคลิกภาพ ความสนใจ แรงจูงใจ ความชัดเจนในบทบาทและการยอมรับบทบาท และปัจจัยองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างงาน บรรยากาศ และรูปแบบการบริหาร
Pfeffer (1994)	ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นระบบการจัดอันดับที่ใช้ในหลายองค์กรเพื่อประเมินความสามารถและประสิทธิภาพของพนักงาน
Armstrong (2000)	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยปกติจะถูกมองในแง่ของผลลัพธ์ แต่อย่างไรก็ตามนอกจากนี้ยังสามารถมองในแง่ของพฤติกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย
Boxall, Purcell and Wright (2007)	ผลปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นหัวใจหลักในการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร และการพัฒนาองค์กรเพื่อการเป็นองค์กรที่มีการทำงานเชิงรุกแบบบูรณาการ มีความคล่องตัว รวดเร็ว มีผลประกอบการดีมีประสิทธิภาพสูง (High performance)
Darden and Babin (1994) อ้างใน Chen (2011)	ผลการปฏิบัติงานของพนักงานคือการที่พนักงานดำเนินการบรรลุเป้าหมายและเป็นเป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนดโดยองค์กรและได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
Alvesson (2013)	ผลการปฏิบัติงาน สามารถแยกตามเกณฑ์การวัดที่เป็นตัวเงินและเกณฑ์การวัดที่ไม่เป็นตัวเงิน
ดวงฤดี เสมามพู (2559)	ผลการปฏิบัติงานเป็นผลการทำงานของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคคล ภายใต้การดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานคือ จิตความสามารถของพนักงานซึ่งหมายถึงความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจ ภูมิหลัง ที่ส่งผลต่อการทำงาน ซึ่งในการบริหารจัดการบางแห่งใช้คำว่า สมรรถนะ หรือศักยภาพ หรือพฤติกรรมที่แสดงออก โดยได้รับอิทธิพลมาจากทั้งปัจจัยบุคคล และองค์กรกล่าวคือ ปัจจัยบุคคลประกอบด้วย ความสามารถ บุคลิกภาพ ความสนใจ แรงจูงใจ ความชัดเจนในบทบาทและการยอมรับบทบาท และปัจจัยองค์กรประกอบด้วย โครงสร้างงานบรรยากาศ และรูปแบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นหัวใจหลักในการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร และการพัฒนาองค์กรเพื่อการเป็นองค์กรที่มีการทำงานเชิงรุกแบบบูรณาการ มีความคล่องตัว รวดเร็ว มีผลประกอบการดีมีประสิทธิภาพสูง (High performance)

2.2.2 องค์ประกอบของตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

David McClelland (1973) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร องค์ประกอบของสมรรถนะหลักตามแนวคิดของ

แมคเคลแลนด มี 5 ส่วน คือ 1) ความรู้ (Knowledge) คือความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่
เอกสารนี้เขียนเอกสารที่ส่งมอบให้ทางวิชาการเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น มิใช่เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ทาง
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นสาระสำคัญเช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์เป็นต้น 2) ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) คือเจตคติค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็นเช่นความมั่นใจในตนเองเป็นต้น 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำเป็นต้น และ 5) แรงจูงใจ / ทศนคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จเป็นต้น

Kaplan and Norton (1992) กล่าวว่าแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพแตกต่างกับแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิมที่มักกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ที่มุ่งเน้นที่ข้อมูลทางการเงินและการบัญชีจากภายนอก แต่การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมทั้งประเด็นทางการเงินและประเด็นที่มีใช้การเงิน กล่าวคือการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมใน 4 มิติ คือ 1) มุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective) เช่น ROA, ROI, ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลกำไรสุทธิ สภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น 2) มุมมองด้านลูกค้า (The Customer Perspective) เน้นความพึงพอใจของลูกค้า การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น 3) มุมมองด้านกระบวนการ (The Business Process Perspective) เป็นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (The Learning and Growth Perspective) เน้นการสร้างเสริมความสามารถของพนักงานและระบบงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

Ahuja (1992) ให้ความเห็นว่ามิมาตรการมากมายที่สามารถนำมาใช้พิจารณาได้ เมื่อมีการวัดสมรรถนะ เช่น การใช้กำลังการผลิต ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพและความสามารถในการทำกำไร

Coens and Jenkins (2000) เชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถมองเห็นได้ โดยกระบวนการประเมินและวิธีการประเมินขณะที่พนักงานกำลังทำงาน

Daft (2001) ได้อธิบายการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในการเสนอให้พนักงานมีอำนาจเสรีภาพและโอกาสในการมีส่วนร่วมในกิจการขององค์กรและการตัดสินใจ

Kaplan and Norton (2001) การสร้างแบบจำลอง Balanced Scorecard (BSC) ของ Kaplan และ Norton ได้รับการใช้กันอย่างแพร่หลายในฐานะเครื่องมือวัดประสิทธิภาพและการใช้กลยุทธ์โดยองค์กรต่างๆทั่วโลก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Shermon (2005) ให้ความหมายของ สมรรถนะ คือความสามารถของบุคคลที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในภาครัฐของไทยโดยเชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนาและการบริหารผลงาน โดยที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) ได้พยายามพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง และพยายามผลักดันแนวคิดนี้ไปใช้ในองค์กรภาครัฐของไทย ปัจจุบันส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่บางแห่งได้นำแนวคิดนี้มาใช้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าพนักงาน หรือบุคลากรขององค์กรคือ ปัจจัยที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่ต้องมีขีดความสามารถ หรือมีสมรรถนะสูงให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

มนตรีตัน ฉัตรอุทัย (2550) ศึกษากรอบสมรรถนะและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุดของสำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุด มีจำนวน 11 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก จำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่ การบริการที่ดี จริยธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และความร่วมแรงร่วมใจ และสมรรถนะประจำงานให้บริการห้องสมุด จำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งเน้นที่คุณภาพ การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงาน จรรยาบรรณวิชาชีพ และความเข้าใจผู้อื่น และ 2) ช่องว่างระหว่างความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะกับสมรรถนะที่มีอยู่ตามกรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การบริการที่ดี จรรยาบรรณวิชาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จริยธรรม การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงาน การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความเข้าใจผู้อื่น การมุ่งเน้นที่คุณภาพ และความร่วมแรงร่วมใจ

พรรณราย เทียมทัน (2550) ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารองค์กรด้วยระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้ 1) การบริหารจัดการของหน่วยงานในจังหวัดเพชรบูรณ์ทั้ง 2 หน่วยงาน ดำเนินการโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มียุทธศาสตร์ในการพัฒนา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และมีแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งผลปฏิบัติงานพบว่า การปฏิบัติงานสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยยึดหลักประโยชน์สุขของประชาชน การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีการบริการที่ดีมีคุณภาพ ในการปฏิบัติงานพบว่า มีการลดขั้นตอนลงรวมทั้งลดระยะเวลาในการให้บริการด้วย นอกจากนั้นยังพบว่า ประชาชนได้รับความสะดวกในการบริการ และตรงกับความต้องการอีกด้วย 2) ผู้บริหารหน่วยงานในจังหวัดเพชรบูรณ์ที่เข้าร่วมโครงการ มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอยู่ในระดับมาก

Parry (2008) สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งกลุ่มเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

Boyatzis (2008) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความสามารถที่อยู่ในตัวกำหนดพฤติกรรมซึ่งสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Kotler and Armstrong (2008) กล่าวว่า ความสามารถของการให้บริการจะอยู่บนพื้นฐานของลูกค้า โดยให้ลูกค้ามีความรู้สึกคุ้มค่าในการใช้บริการ เป็นความรู้สึกที่ดีและมีความสุข หรือผิดหวังจากการเปรียบเทียบการใช้บริการและการรับรู้ ความคาดหวังในการใช้บริการ ในคุณภาพของการให้บริการนี่จะเป็นสิ่งที่เชื่อมต่อระหว่างความพึงพอใจของลูกค้าและความตั้งใจในสิ่งที่จะใช้บริการในอนาคต

Kuo and Ye (2009) แนะนำว่าในอดีตงานวิจัยได้รวบรวมหลายมิติเพื่อประเมินองค์กรอย่างละเอียดทั้งมุมมองด้านประสิทธิภาพและสมรรถนะ

ดาระกา ศิริสันติสัมฤทธิ์ (2552) ศึกษารูปแบบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่อยู่ในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) บุคคลที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป เช่น กลุ่มงานสารบรรณ งานประชุม และงานพิธีการ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ที่มีความจำเป็นมากที่สุด ได้แก่ ด้านความรู้ ควรมีความรู้ ทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ด้านทักษะและความสามารถ คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและคุณลักษณะด้านจิตสำนึกบริการ สำหรับคุณลักษณะที่มีความจำเป็นในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านความรู้ มีความเข้าใจในกระบวนการงาน ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน ความสามารถในการคิดการเขียนและการสังเคราะห์หนังสือราชการ ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ด้านการตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน ความสามารถในการนำเสนองาน ด้านการบริหารจัดการข้อมูล ความสามารถในการควบคุมตนเอง และความซื่อสัตย์ สุจริต 2) บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัพธ์ หรือ ผลสัมฤทธิ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ กลุ่มที่ปฏิบัติ งานด้านการเงินและบัญชี คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ที่มีความจำเป็นมากที่สุด ดังนี้ ด้านความรู้ ได้แก่ ควรมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และ มีความเข้าใจในกระบวนการงาน คุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความละเอียด รอบคอบ มีคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต สำหรับคุณลักษณะที่จำเป็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านความรู้ ควรมีความรู้ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ข้อมูล การเขียนรายงานสถานะทางการเงิน การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน การคิดอย่างเป็นระบบ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะด้านการคิดคำนวณ ด้านการนำเสนองาน การติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน สำหรับคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความมานะ เอาจริงเป็นเอกสารถสวงวินสำหรับการทำงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เข้าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พยายามอดทน และความสามารถในการควบคุมตนเอง 3) บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัพธ์ หรือ ผลสัมฤทธิ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ งานด้านนโยบายและการวางแผน คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ที่มีความจำเป็นมากที่สุด ได้แก่ ด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีความเข้าใจในกระบวนการงาน ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การคิดแบบองค์รวมหรือบูรณาการ การวิเคราะห์ การคิดอย่างเป็นระบบ ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีคุณธรรม จริยธรรม สำหรับคุณลักษณะที่มีความจำเป็นในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน และ มีความรู้ด้านการบริหารงบประมาณ/โครงการ ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน การนำเสนองานและ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความมานะพยายามอดทน และ มีความสามารถในการควบคุมตนเอง 4) บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัพธ์ หรือ ผลสัมฤทธิ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ ด้านการจัดซื้อ-จัดจ้าง คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่มีความจำเป็นในระดับ มากที่สุด ได้แก่ ด้านความรู้ มีความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน ความรู้เรื่องกฎหมายและการบริหารสัญญา มีความเข้าใจในกระบวนการงาน ด้านทักษะและความสามารถ คือด้านการเจรจาต่อรอง ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรม จริยธรรม สำหรับคุณลักษณะที่มีความจำเป็นในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ มีความรู้ด้านเทคนิคการจัดซื้อ ความรู้ในเรื่องภาษี ทักษะและความสามารถ ด้าน การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน การคิดอย่างเป็นระบบ การบริหารคลังพัสดุและทรัพย์สินของทางราชการ การจัดทำรายงานและการวิเคราะห์ข้อมูล การทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการควบคุมตนเอง และมีความมานะพยายามอดทน 5) บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัย ในตำแหน่งงาน ด้านกิจการนักศึกษา งานทะเบียน งานบริการวิชาการ และงานบัณฑิตศึกษา คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ที่จำเป็นในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านความรู้ มีความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความรู้ด้านจิตวิทยาในการให้คำปรึกษา ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ จิตสำนึกบริการ ความสามารถในการควบคุมตนเอง และความซื่อสัตย์ สุจริต สำหรับคุณลักษณะที่มีความจำเป็นในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านความรู้ มีความเข้าใจในกระบวนการงาน และมีความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การตัดสินใจในการแก้ปัญหาในงาน การคิดอย่างเป็นระบบ และการนำเสนองาน การทำงานกับผู้อื่น ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และมีความมานะพยายามอดทน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เอกชัย ศรีวิลาศ (2552) ได้ให้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะที่ต้องการในการทำงานและในตัวของแต่ละบุคคลที่เราสามารถคาดการณ์ถึงพฤติกรรมและสมรรถนะที่ต้องการ และสามารถวัด Competencies ในงานและในตัวบุคคลได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีหรือไม่ดีภายใต้ความสามารถในสมรรถนะการทำงานภายใต้สถานการณ์ต่างๆ

Snell and Bohlander (2010) การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานสามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ วัดตามลักษณะของพนักงาน วัดตามพฤติกรรมของพนักงาน และวัดตามผลลัพธ์ที่ได้ของพนักงาน

1) วิธีการวัดตามลักษณะของพนักงาน วิธีการนี้คือการวัดลักษณะของคนงาน เช่นความน่าเชื่อถือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความเป็นผู้นำ วิธีการวัดเป็นวิธีการวัดตามลักษณะของพนักงานที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ในวิธีนี้พนักงานทุกคนจะได้รับการประเมินตามปริมาณของลักษณะงาน โดยกำหนดไว้ 4 มาตรวัดหรือวิธีการที่ใช้ในการวัดลักษณะของพนักงาน (1) วิธีการประเมินสมรรถนะกราฟิก (2) วิธีการแบบผสมผสานมาตรฐาน (3) วิธีการบังคับทางเลือก และ (4) วิธีการเขียนเรียงความ มาตรวัดวิธีการแบบผสมผสานมาตรฐานคือ เกณฑ์ที่ได้รับการปรับปรุงขึ้นจากวิธีการประเมินสมรรถนะกราฟิก การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยวิธีการวัดตามลักษณะของพนักงานด้วย 2 วิธีนี้พนักงานทุกคนจะได้รับการประเมินตามคุณลักษณะของพนักงาน โดยใช้มาตรวัดที่เป็นเกณฑ์โดยการเปรียบเทียบว่า ดีกว่าเท่ากับ หรือต่ำกว่ามาตรฐาน สำหรับแต่ละพฤติกรรม ในวิธีการบังคับเลือกเป็นวิธีการวัดตามลักษณะของพนักงานที่ให้ผู้สอบถามเลือกจากแบบสอบถาม โดยข้อความได้รับการออกแบบมาเพื่อ แยกความแตกต่างระหว่างเป้าหมายความสำเร็จ และผลลัพธ์ที่ได้ และวิธีการเขียนเรียงความประกอบด้วย คำอธิบายที่อธิบายลักษณะการทำงานของพนักงานซึ่งพนักงานเป็นผู้เขียนเอง

2) วิธีการวัดตามพฤติกรรมของพนักงาน เน้นการกระทำที่สามารถหรือไม่สามารถแสดงในงานได้ มีอยู่ 4 วิธีด้วยกัน (1) วิธีการเหตุการณ์ที่สำคัญ (2) วิธีการตรวจสอบพฤติกรรม (3) วิธีวัดระดับการยึดติดกับพฤติกรรม (BARS) (4) วิธีการสังเกตพฤติกรรม (BOS) วิธีการวัดตามพฤติกรรมของพนักงานนำมาใช้เป็นวิธีการที่สำคัญในการระบุความสำคัญของงาน วิธีการเหตุการณ์ที่สำคัญหรือข้อมูลเกี่ยวกับงานที่สำคัญ จัดทำโดยวิธีการสัมภาษณ์หรือการรายงานด้วยตนเองของพนักงาน วิธีตรวจสอบพฤติกรรมจัดทำโดยใช้ผู้ตรวจสอบเพื่อตรวจสอบค่าเฉลี่ยที่ระบุไว้ซึ่งเป็นผู้สัมภาษณ์ โดยเชื่อว่า ค่าเฉลี่ยนั้นมีลักษณะเฉพาะของพนักงาน วิธีวัดระดับการยึดติดกับพฤติกรรม (BARS) ดำเนินการโดยจัดระดับการให้คะแนนที่ยึด โดยยึดหลักพฤติกรรม (BARS) และจะใช้ระดับคะแนนผ่านป้ายกำกับที่แสดง ตัวอย่างคือ ไม่ดี, ไม่แน่ใจ, และดี จากเหตุการณ์พฤติกรรม วิธีการสังเกตพฤติกรรม (BOS) ดำเนินการโดยการสังเกตพฤติกรรม แล้วประเมินระดับพฤติกรรมจากการสังเกตของผู้ประเมิน โดยจดจำเกี่ยวกับความถี่พฤติกรรมที่สำคัญในการทำงานของพนักงานที่

แสดงออกมา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) วิธีการวัดตามผลลัพธ์ที่ได้ของพนักงาน วิธีการที่ได้ผลมากขึ้นในการดูพฤติกรรมหรือลักษณะงานของพนักงานที่แสดงออกมาประกอบกับผลงานที่ได้ของพนักงานมีวิธีการ 3 วิธี คือการวัดผลการดำเนินงาน การจัดการตามวัตถุประสงค์ และดัชนีชี้วัดคุณภาพ (1) การวัดผลการดำเนินงาน โดยใช้มาตรการด้านประสิทธิผลคือการวัดความสำเร็จและผลของพนักงานที่ให้ประโยชน์ต่อองค์กร (2) การจัดการตามวัตถุประสงค์ คือปรัชญาในการบริหารจัดการที่ประเมินประสิทธิภาพของพนักงานผ่านการปฏิบัติงานตามข้อตกลงระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร และ (3) ดัชนีชี้วัดคุณภาพ คือวิธีการวัดผลแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) วิธีการนี้สามารถใช้เพื่อประเมินได้ทั้งบุคคล ทีมงาน,หน่วยงานและ บริษัท

Platts and Sobotka (2010) ระบบการวัดเช่น Balanced Scorecard จะเชื่อมต่อมาตรการต่างๆ ทัวทั้งองค์กร ไปสู่วัตถุประสงค์ จากผู้บริหารระดับสูงแปลงเป็นกิจกรรมสู่ระดับล่าง จากนั้นจะมีการกำหนดมาตรการในการวัดผลพนักงานแต่ละคน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละกิจกรรม

Chareonsuk and Chansa-Ngavej (2010) Balanced Scorecard BSC พิจารณาการประเมินผลของประสิทธิภาพทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินและเชื่อมต่อกับสินทรัพย์ไม่มีตัวตนและธุรกิจยุทธศาสตร์

เจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม (2553) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่างๆ ที่สร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป

Soderberg, Kalagnanam, Sheehan, and Vaidyanathan (2011) พบว่า "Balanced Scorecard" อาจแตกต่างกันออกไปโดยผู้จัดการองค์กรและแต่ละองค์กร

Gruman (2011) การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นกระบวนการในการทบทวนผลงานที่ผ่านมาของพนักงานและเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในอนาคตและกิจกรรมการพัฒนางานองค์กร

Iqbal.et.al. (2011) เขาได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้าของภาครัฐในประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงประจักษ์ของคุณภาพการให้บริการในประเทศปากีสถานสามารถสรุปได้ว่า การมีทรัพยากรเพียงพอ (การเงินและอุปกรณ์) พนักงานผู้ชำนาญการ และการวินิจฉัยข้อผิดพลาดอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

Waal (2012) จาก Characteristics of High Performance Organizations ได้ศึกษาตัวแปรองค์กรที่มีผลการดำเนินงานสูงควรจะมีลักษณะ ดังต่อไปนี้ มีความเป็นอิสระ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องเปิดกว้างและวางแผนการดำเนินงาน คุณภาพทางการบริหารจัดการ คุณภาพของแรงงานและเน้นการทำงานในระยะยาว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Elnaga et al. (2013) การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานถือเป็นนโยบายที่ดีและสำคัญที่สุดในการพัฒนาคุณลักษณะเชิงโต้ตอบของพนักงานเพื่อให้เกิดทัศนคติการทำงานเป็นทีมทักษะในการสร้างสรรค์ความมั่นใจในตนเองและความคิดที่เป็นกลาง

Elnaga et al. (2013) การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานถูกสร้างขึ้น โดยการวางแผนสภาพแวดล้อมที่พนักงานรู้สึกอิสระและได้รับอนุญาตให้ทำการตัดสินใจของตนเองตามสถานการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้อง

Kateřina Venclova, Martina Konigova, Jiři Fejfar (2013) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานถือเป็นการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการการแข่งขัน

พระจอม จารุฉน (2556) ความสามารถในการดำเนินงานใดๆหรือปฏิบัติกิจกรรมใดๆแล้วประสบผลสำเร็จทำให้บังเกิดผลโดยตรงและครบถ้วนตามที่มีวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และต้องมีประสิทธิผลในการทำงานในระดับสูงหรือต่ำเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับนั้นตรงครบถ้วนทั้งในด้านเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนั้นกิจกรรมขององค์กรที่เป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติงานขององค์กรว่ามีประสิทธิผลหรือไม่จึงประกอบไปด้วยกิจกรรมต่อไปนี้คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน การใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต ทนเมตเมารณในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กร การปฏิบัติงานด้านเทคนิควิชาการและด้านการบริหารอย่างมีเหตุผล การลงทุนในองค์กร การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์กับพฤติกรรมในองค์กร และการตอบสนองความต้องการและความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและของกลุ่ม

วรรณรัตน์ ศรีกนก (2556) การพัฒนากรอบสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยกองทัพบก พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ส่วนสมรรถนะการบริหารของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจแก่ผู้อื่น สำหรับสมรรถนะของสายงานของบุคลากร วิทยาลัยกองทัพบก จำนวน 13 สายงาน ประกอบด้วยสมรรถนะระหว่าง 2 ถึง 8 สมรรถนะ โดยมีสมรรถนะที่ควรจะมีในบุคลากรของแต่ละสายงาน ส่วนมากเป็นสมรรถนะด้านความถูกต้องในงาน และด้านการคิดวิเคราะห์ (จำนวน 10 สายงาน) รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการสืบเสาะหาข้อมูล (จำนวน 7 สายงาน)

Green and Ahmed (2014) เชื่อว่าในสมัยก่อนการที่จะประเมินการทำงานของพนักงานแต่ละคนคือการจัดการกับปัญหาในการดำเนินการ เป็นการตรวจสอบข้อมูลเชิงลึกที่อาจพบได้ อย่างไรก็ตามเกณฑ์สำหรับประสิทธิภาพ ได้พัฒนาไปอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อช่วยองค์กรในการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นความต้องการของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลูกค้า การมีส่วนร่วมของพนักงาน การกำกับควบคุมการดำเนินงาน จริยธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

Noe et al. (2014) ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง ขอบเขตของความสามารถส่วนบุคคลที่ช่วยให้การทำงานของพนักงานในการปฏิบัติงานของพวกเขาประสบความสำเร็จ

Wadhwa et al. (2015) การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารมีอำนาจและความรับผิดชอบต่อผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อบรรลุผลงาน

National Association of Colleges and Employers (NACE. 2015) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า 75% ของผู้จัดการที่มีความต้องการว่าจ้างผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ที่สามารถทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม ขณะที่ 80% มีความต้องการความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นทักษะที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการคัดเลือกผู้สมัครงาน ความต้องการสูงในด้านทักษะการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรรวมทั้งทักษะการสื่อสารด้วยวาจา และทักษะในการแก้ปัญหาซึ่งเป็นที่ต้องการของนายจ้างมากกว่า 70%

Hanaysha (2016) การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานคือการเพิ่มความรับผิดชอบต่อพนักงานเพิ่มความเชื่อมั่นของพนักงาน ลดความเครียด และเพิ่มความสมดุลในชีวิตการทำงาน

อัจฉรา หล่อตระกูล (2559) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา พบว่า ตัวแปรการยึดมั่นในความ ถูกต้องชอบธรรมมากที่สุด รองลงมา คือ ตัวแปรการทำงานเป็นทีม ตัวแปรการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตัวแปรการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และตัวแปรการบริการที่ดี ตามลำดับ

Hanaysha (2016) ในการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับเกือบทุกองค์กร เพื่อให้มีความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและตัดสินใจได้อย่างมีนัยสำคัญในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

Hanaysha (2016) การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานเป็นที่รู้จักกันดีว่าเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพขององค์กร นักวิจัยหลายคนพบเป็นความสัมพันธ์ที่กระหว่างการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายและเป็นเป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนด โดยองค์กรและได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ และส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

จากวรรณกรรมงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศเพื่อศึกษาองค์ประกอบของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยสรุปงานวิจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

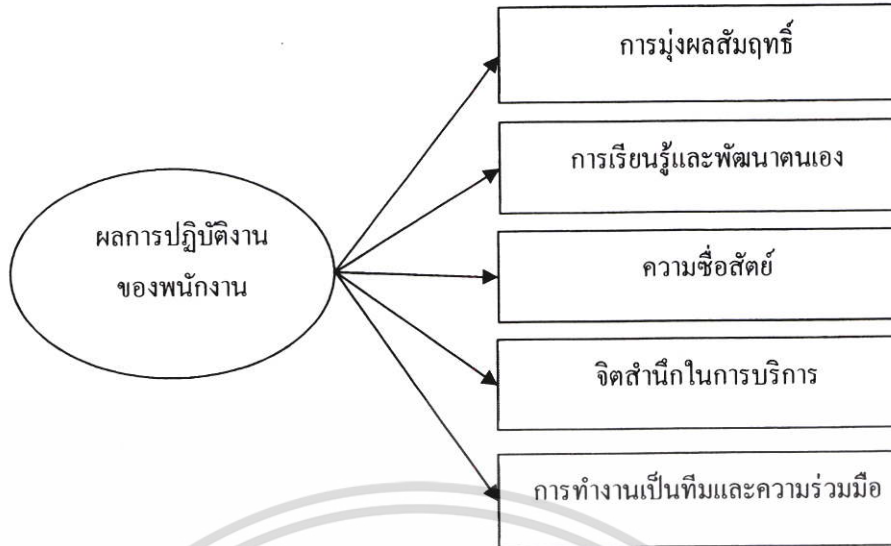
ตารางที่ 2.2 ตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

นักวิชาการ/ผู้วิจัย	การมุ่งผลสัมฤทธิ์/ มุ่งเน้นคุณภาพ	ความซื่อสัตย์ สุจริต/ จริยธรรม	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	การเรียนรู้และพัฒนา ตนเอง	จิตสำนึกบริการ/ การบริการที่ดี	ความร่วมมือและ การทำงานเป็นทีม
Kaplan and Norton (1992)	✓			✓	✓	✓
มณีรัตน์ ฉัตรอุทัย (2550)	✓	✓	✓		✓	✓
พรรณราย เทียมทัน (2550)	✓				✓	
ดาระกา ศิริสันติสัมฤทธิ์ (2552)	✓	✓			✓	✓
Platts and Sobotka (2010)	✓			✓	✓	✓
วรรณรัตน์ ศรีกนก (2556)	✓	✓	✓		✓	✓
Green and Ahmed (2014)	✓	✓			✓	✓
อัจฉรา หล่อตระกูล (2559)	✓		✓		✓	✓

ตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีปัจจัยองค์ประกอบของตัวชี้วัดแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ที่เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่กำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมทั้งประเด็นทางการเงินและประเด็นที่มีใช้การเงินครอบคลุมใน 4 มิติ คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา รวมทั้งตัวแปรที่เป็นปัจจัยองค์ประกอบของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพมีหลายตัวแปรเช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์/มุ่งเน้นคุณภาพ ความซื่อสัตย์ สุจริต/จริยธรรม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง จิตสำนึกบริการ/การบริการที่ดี ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม และจากผลการสังเคราะห์บริบทของการรถไฟแห่งประเทศไทย ได้จัดทำเป็นความสามารถหลัก (Core Competencies) หรือคุณลักษณะร่วมของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยความสามารถ 5 ความสามารถ (ได้ดำเนินการจัดทำแล้วเสร็จในปี 2551) ซึ่งพนักงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดจำเป็นต้องมีเหมือนกัน ความสามารถในกลุ่มนี้จึงเปรียบเสมือนเอกลักษณ์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จิตสำนึกในการบริการ การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความซื่อสัตย์ การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ

จากการทบทวนวรรณกรรมและบริบทของการรถไฟแห่งประเทศไทยสามารถกำหนดตัวแปรที่เป็นคุณสมบัติของพนักงานที่เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงานและตัวแปรสังเกตได้ ดังภาพ ต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อผู้ใช้ได้พิมพ์ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.3 ตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ที่มา : ผู้วิจัย

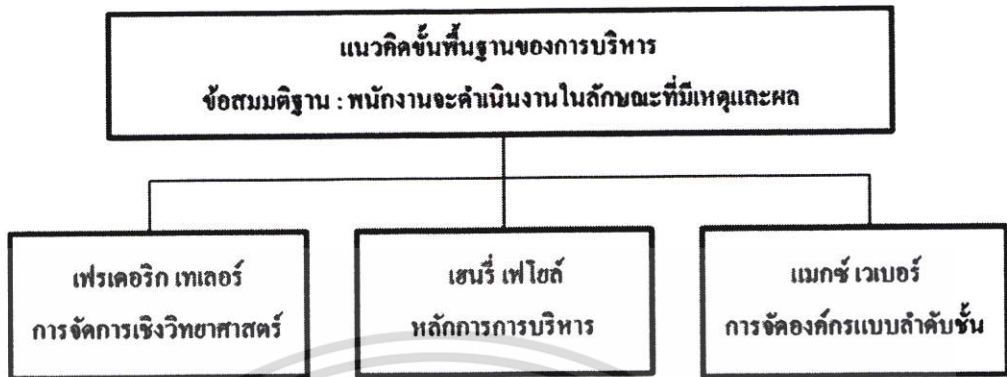
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล

แนวความคิดของการบริหารสมัยใหม่ ในการบริหารอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์และแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารยังคงได้รับการประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อระบบการผลิตเริ่มมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จนเริ่มมีการวิจัยคิดค้นถึงเทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่จะเข้ามามีส่วนช่วยในการปรับปรุงการตัดสินใจเชิงจัดการ จึงได้มีการนำตัวแบบคณิตศาสตร์เข้ามามีใช้ในการจำลองรูปแบบปัญหาทางธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดศาสตร์แขนงใหม่ที่เรียกว่า การวิจัยการปฏิบัติการ โดยแนวความคิดสำคัญคือ ทำการกำหนดตัวแบบของปัญหา แล้วหาทางแก้ปัญหาดังกล่าวให้ได้คำตอบที่เหมาะสมที่สุด ทฤษฎีของการบริหารสมัยใหม่นี้ จึงมุ่งที่จะใช้วิธีการบริหารและจัดการเป็นเครื่องมือหรือวิธีการในการแก้ปัญหของธุรกิจ โดยอาศัยหลักการของความเป็นระบบตลอดจนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่จะมุ่งเน้นถึงวิธีการที่ทำให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงที่สุด โดยการปฏิบัติงานของพนักงาน

แนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Classical Approach) (Schermerhorn Jr. 2008) ได้สรุปว่าการดำเนินการตามแนวความคิดนี้จะอยู่ภายใต้ข้อสมมติฐานที่ว่า “พนักงานทุกคนจะดำเนินงานในลักษณะที่มีเหตุและผลโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจเป็นสำคัญ กล่าวคือ พนักงานทุกคนต้องหาโอกาสที่จะทำใหตนเองได้บรรลุความต้องการของตนเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตลอดจนได้ผลตอบแทนในรูปตัวเงินที่เพิ่มมากขึ้น ภายใต้แนวความคิดขั้นพื้นฐานนี้ สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 แนวความคิด ดังนี้



ภาพที่ 2.4 แนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

ที่มา : Schermerhorn Jr. (2008)

1) การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) Frederick W. Taylor ผู้ซึ่งได้ชื่อว่าเป็น “บิดาแห่งวิทยาการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ หรือวิทยาการจัดการ” ได้กำหนดแนวความคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน โดยอาศัยแนวความคิดของการเพิ่มผลผลิต (Productivity Improvement) กล่าวคือ ถ้ามีการเพิ่มผลผลิตด้านแรงงานที่ดีแล้ว ปัญหาความเกียจคร้านหรือการหลีกเลี่ยงงานของพนักงานก็จะหมดไป และนายจ้างก็จะสามารถทำให้ได้การผลิตด้วยต้นทุนต่อชิ้นที่ต่ำลง โดยแนวความคิดนี้เป็นพื้นฐานสำคัญของการปรับปรุงงานของวิศวกรรมอุตสาหกรรมในระยะเวลาต่อมาหลักการสำคัญของเทเลอร์ คือ “การแยกงานวางแผนออกจากงานด้านการปฏิบัติด้วยคัตสรรบุคลการและให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอตลอดจนให้การสนับสนุนในด้านคำแนะนำต่างๆ” โดย เทเลอร์ ได้กำหนดขั้นตอนปฏิบัติ 5 ขั้นตอนคือ (1) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่สร้างขึ้น เพื่อเป็นการจูงใจต่อความสามารถ (2) การออกแบบงานที่รับผิดชอบ (Job) เพื่อให้วิธีการทำงานมีประสิทธิภาพ (3) ให้คัตสรรบุคลการด้วยความระมัดระวัง โดยคำนึงถึงความสามารถต่อการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย (4) การฝึกอบรมให้พนักงานกระทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ดีที่สุดตามความสามารถ และ (5) การฝึกอบรมให้หัวหน้างานให้การสนับสนุนพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้กระทำงานที่ดีที่สุดตามความสามารถ

2) หลักการการบริหาร Henry Fayol นักบริหารอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศสได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ Administration Industrielle Et Generale ใน ค.ศ. 1916 โดยได้กล่าวถึงการบริหารองค์กรและบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งเป็นที่มาของ “กฎเกณฑ์” หรือ “หน้าที่รับผิดชอบ (Functions)” หรือ “หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (Duties)” ในการบริหาร 5 ประการคือ (1) การมองการณ์ไกล คือ การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วางแผนอย่างสมบูรณ์ต่อกิจกรรมที่จะดำเนินการในอนาคต (2) การเตรียมความพร้อม คือ การจัดเตรียมและจัดหาทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามแผนการ (3) การออกคำสั่ง คือการนำ การคัดเลือก และการประเมินผลพนักงานที่ทำงานได้ดีที่สุดตามแผนการ (4) การประสานงาน คือ การทำให้ความพยายามที่มีความหลากหลายมารวมกันตลอดจนทำให้เกิดความมั่นใจว่าสารสนเทศต่างๆ ได้รับการแบ่งปันอย่างทั่วถึง ตลอดจนปัญหาได้รับการแก้ไข และ (5) การควบคุม คือ การทำให้เกิดความมั่นใจว่าสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามแผนการ และได้มีการดำเนินการปฏิบัติการแก้ไขที่จำเป็น โดยกฎเกณฑ์เหล่านี้ยังได้รับการนำมาใช้สำหรับการบริหารงานจนถึงปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วยการวางแผน การเตรียมความพร้อม การเตรียมบุคลากร การอำนวยความสะดวก และการควบคุม แต่ในเวลาต่อมาได้รับการปรับการอำนวยความสะดวกและการเตรียมบุคลากรเป็น การนำ (Leading) เนื่องจากสังคมนวัตกรรมได้ปรับเปลี่ยนเป็นสังคมแห่งความรู้ ที่บทบาทของผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นการนำมากกว่า การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ

3) การจัดองค์กรแบบลำดับชั้น Max Weber ปัญญาชนชาวเยอรมันได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการและสังคมขององค์กรในสมัยศตวรรษที่ 19 และพบว่า คนเราจะให้ความสนใจกับอำนาจตามตำแหน่งงานมากกว่าความสามารถ ที่มีความสัมพันธ์กับงานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น แนวความคิดสำคัญของเวเบอร์คือ การจัดรูปแบบขององค์กรบริหารที่มีลักษณะเฉพาะก็จะสามารถแก้ปัญหาที่องค์กรประสบความล้มเหลวต่อการบรรลุถึงความสามารถตามศักยภาพที่มีอยู่ คุณลักษณะสำคัญ 5 ประการของการจัดองค์กรแบบลำดับชั้นของ เวเบอร์ ได้แก่ (1) มีการแบ่งงานที่ชัดเจนและใช้พนักงานมีทักษะค่อนข้างสูงในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย (2) มีการกำหนดอำนาจที่เกิดจากหน้าที่ตามลำดับชั้นอย่างชัดเจนรวมถึงการกำหนดสายงานบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน (3) มีการกำหนดถึงวิธีการและกฎเกณฑ์ในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน (4) มีความเสมอภาคกันโดยวิธีการและกฎเกณฑ์ที่มีการนำมาใช้จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีใครได้รับ สิทธิพิเศษ และ (5) การเลื่อนขั้นทำโดยพิจารณาผลงาน โดยพนักงานจะได้รับการเลือกและได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าขึ้นตามความสามารถและผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นและถือว่าผู้จัดการก็เป็นตำแหน่งงานหนึ่งตามวิถีอาชีพในองค์กร

Mary Parker Follet นักสังคมวิทยาชาวอเมริกัน ได้เปลี่ยนมุมมองของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของ เทเลอร์ให้อยู่ในมุมมองด้านพฤติกรรมศาสตร์ โดยได้เสนอแนวความคิดสำคัญคือ “องค์กรหมายถึงชุมชนที่ผู้จัดการและพนักงานควรทำงานด้วยกันอย่างกลมกลืน โดยที่ไม่มีใครเหนือกว่าใครและควรมีอิสระในการพูดคุยกันและควรมีความปรองดองกันอย่างแท้จริงต่อความขัดแย้งและความแตกต่างที่เกิดขึ้น” โดยฟอลเล็ต มีความเชื่อว่าถ้าทำให้พนักงานทุกคนมีความเป็นเจ้าของธุรกิจแล้วก็จะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันของความรับผิดชอบร่วมกันอย่างแท้จริง

การทดลองที่ฮาร์วาร์ดของเอลตัน เมโย ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตของการทำงานที่บริษัทเบสท์เวสต์เทิร์นอิเล็กทริก จำกัด ที่เมืองฮาร์วาร์ด ใน ค.ศ. 1924 - 1932 โดยในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระยะเริ่มแรกงานวิจัยได้มุ่งเน้นไปที่มุมมองด้านการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อพิจารณาถึงค่าแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมทางกายภาพว่าจะมีผลต่อผลงานของพนักงานอย่างไร แต่ก็ประสบความล้มเหลวในการหาความสัมพันธ์ดังกล่าว อย่างไรก็ตามจากการศึกษาดังกล่าวกลับพบว่า ปัจจัยด้านจิตวิทยาจะมีผลค่อนข้างมาก สรุปว่ามีแนวโน้มที่คนเราจะเลือกงานที่ตนเองมีความคาดหวังไว้ เพราะว่าคุณค่าความคาดหวังจะเกิดขึ้นตามสถานการณ์ต่าง ๆ และจากผลกระทบนี้อาจนำไปสู่กระบวนการด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่มีผลอย่างมากต่อวิถีคิดด้านการจัดการ โดยกระบวนการนี้ ได้ให้มุมมองว่าผู้จัดการที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการจะทำให้บรรลุผลด้านการเพิ่มผลผลิตได้และกระบวนการดังกล่าวนี้ก็เป็นจุดเริ่มต้นของงานวิจัยและศึกษาด้านพฤติกรรมเชิงองค์กรในระยะเวลาต่อมา

Abraham Harold Maslow นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ซึ่งพบว่าจะมีผลกระทบต่อการจัดการ โดยทฤษฎีลำดับขั้นของความจำเป็นของมาสโลว์อยู่บนพื้นฐานของหลักการ 2 ประการคือหลักการของความขาดแคลนหลักการของความก้าวหน้าซึ่งมาสโลว์ได้ทำการจำแนก ความจำเป็นออกเป็น 5 ลำดับขั้นด้วยกัน ภายใต้ทฤษฎีของมาสโลว์นี้จะพบว่าความจำเป็นที่ขั้นใด ๆ นั้นจะได้รับการกระตุ้นก็ต่อเมื่อ ความจำเป็นในชั้นที่อยู่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองเป็นที่เรียบร้อยแล้วและด้วยความสอดคล้องกับวิถีคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ จะสามารถประยุกต์ทฤษฎีของมาสโลว์กับการบริหารได้ว่า ผู้จัดการที่มีความเข้าใจและช่วยเหลือพนักงานให้ตอบสนองต่อความจำเป็นที่สำคัญต่อการทำงานของพวกเขาได้ก็จะมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการเพิ่มผลผลิต ทฤษฎีของมาสโลว์นี้มีการนำมาใช้ค่อนข้างมากในการบริหารธุรกิจ ในปัจจุบัน ทั้งกรณีกำหนดถึงความจำเป็นที่ซ่อนเร้นความจำเป็นที่ไม่ได้รับการตอบสนองเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับลูกค้า ตลอดจนจนถึงการทำความเข้าใจกับความต้องการของบุคลากรในองค์กรเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับบุคลากร

Douglas McGregor ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีผลด้านความคิดมาจากการทดลองที่โหดๆและทฤษฎีความจำเป็นของมาสโลว์โดยแมคเกรเกอร์ เสนอทฤษฎี x และ y เช่นผู้จัดการกลุ่มหนึ่งมักดำเนินการจัดการ โดยการยึดทฤษฎี x ที่มีความเชื่อว่าคนส่วนมากมีนิสัยไม่ชอบการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ขาดความรับผิดชอบและมีแรงต่อต้านต่อความเปลี่ยนแปลง ซึ่งมักจะชอบการนำมากกว่าเป็นผู้นำจึงต้องมีการบังคับ ควบคุมและการสั่งการซึ่งแมคเกรเกอร์มีความเชื่อว่าความเชื่อตามทฤษฎี x เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องและได้คิดถึงความเชื่อใหม่เรียกว่าทฤษฎี y ที่มีความเชื่อว่าคนส่วนมากมีนิสัยชอบการทำงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองได้ ตลอดจนมีความมุ่งมั่นที่จะรับผิดชอบต่องานมีจินตนาการ และความคิดริเริ่ม ด้วยความเชื่อตามทฤษฎี y นี้แมคเกรเกอร์มีความเชื่อว่ามนุษย์คือสิ่งที่สามารถพัฒนาให้เจริญเติบโตได้ จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องคิดค้นวิธีการและหลักการในการบริหารที่เน้นทฤษฎี y และจากความคิดนี้เองนำไปสู่การบริหารโดยยึดจุดประสงค์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Chris Argyris เสนอทฤษฎีบุคลิกภาพและการจัดองค์กร ได้ให้ความสนใจในการศึกษาถึงธรรมชาติของมนุษย์ ต่อจากมาสโลว์ และ แมกเกรเกอร์ โดยในหนังสือของเขาที่ใช้ชื่อว่า Personality and Organization อาร์จิริส ได้ทำการเปรียบเทียบ การจัดการในแนวความคิดแบบเดิม และการจัดองค์กรตามลำดับขั้นกับความต้องการและความสามารถของผู้ใหญ่ที่เติบโตเต็มที่แล้วได้ข้อสรุปว่า ด้วยแนวทางของการจัดการแบบดั้งเดิมนั้น จะมีความไม่สอดคล้องกับบุคลิกภาพของผู้ใหญ่ที่เติบโตอย่างเต็มที่ ด้วยความเชื่อเช่นเดียวกับแมกเกรเกอร์ อาร์จิริส มีความเชื่อว่าผู้จัดการที่จัดการกับพนักงานในภาพเชิงบวกและให้มีความรับผิดชอบแบบผู้ใหญ่แล้ว ย่อมจะทำให้ได้การเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้น โดยอาร์จิริสให้คำแนะนำว่าผู้จัดการควรจะเพิ่มขอบเขตของความรับผิดชอบแก่พนักงาน ยอมให้พนักงานทำงานที่มีความหลากหลายขึ้นและส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ โดยมีความเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือสาเหตุพื้นฐานที่ทำให้เกิดปัญหาพนักงานขาดงาน เข้าออกงานบ่อย ๆ ฯลฯ ซึ่งถ้าดำเนินการดังคำแนะนำข้างต้นแล้ว ก็เชื่อว่าปัญหาดังกล่าวจะหายไป

2.3.1 ความหมายการจัดการทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลเป็นความสำคัญของการใช้แรงงานในองค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญในการเป็นส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กร การใช้ภารกิจหรือกิจกรรมบางอย่างเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารบุคลากรดำเนินการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งคำนึงถึงความเป็นธรรมเพื่อประโยชน์ ของบุคลากร องค์กรและชุมชน แต่ละบริษัท หรือองค์กรได้กำหนดเป้าหมายเฉพาะที่ต้องการเพื่อให้บรรลุในการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลด้วย บริษัท หรือองค์กรบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อความต้องการให้มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพตามความต้องการในการผลิต สนองต่อความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพที่ดี เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Swanson (1995) การจัดการทรัพยากรบุคคลคือกระบวนการของการพัฒนาเสริมสร้างความรู้ ความสามารถและศักยภาพของบุคคล โดยผ่านกระบวนการพัฒนาองค์กร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร โดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

Dessler (1997) การจัดการทรัพยากรบุคคลคือการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน ในการอุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Carrell, Ebert, and Hatfield (2000) การจัดการทรัพยากรบุคคลคือการทำปฏิบัติอย่างมีแบบแผนขององค์กรที่จะปรับปรุงความรู้ ทักษะและความสามารถของพนักงาน หรือเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ทำให้บุคลากรและองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Bratton and Gold (2001) การจัดการทรัพยากรบุคคลคือการมุ่งพัฒนาคนผ่านการทำงาน
 พยอม วงศ์สารศรี(2545) การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ
 และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานใน
 องค์กรพร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มี
 สุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรใน
 องค์กรที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้
 สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

Chiva and Delorme (2004) ทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในทุกกิจกรรมของ บริษัท หาก
 ไม่ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรที่มีความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสม กิจกรรมของบริษัท
 จะไม่ประสบผล

Jerez-Gomez et al. (2005) การจัดการทรัพยากรบุคคลคือการเพิ่มขีดความสามารถ การ
 พัฒนาการประเมินรางวัล และการจัดการของสมาชิกแต่ละคนหรือกลุ่มคนงานในองค์กร

Jerez-Gomez et al. (2005) ระบุว่า "บุคลากรที่มีความพร้อม คือพนักงานที่มีความสามารถ
 และตื่นตัวในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร" ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง คือ
 ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถในการสร้างมูลค่าที่ไม่เพียง แต่จะเป็นมูลค่าเชิงเปรียบเทียบ แต่
 ยังเป็นนวัตกรรมที่มีการแข่งขันสูงโดยใช้พลังงานสูงเช่นความฉลาด ความคิดสร้างสรรค์ และ
 จินตนาการ

Hemsworth et al. (2005) ความคิดเห็นต่างๆเกี่ยวกับความหมายของการจัดการทรัพยากร
 บุคคลได้แก่ การสร้างทรัพยากรมนุษย์ มีการตีความว่าเป็นการบริหารกำลังคน และในความหมาย
 เดียวกับบุคลากร (บุคลากรพนักงาน ฯลฯ) อย่างไรก็ตามในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมก็
 คือการจัดการทรัพยากรบุคคล ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการจัดการทรัพยากรบุคคล

Ashton (2005) หลักการพื้นฐานของการจัดการทรัพยากรบุคคลจะขึ้นอยู่กับเป้าหมายการ
 พัฒนาองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายพนักงานจะต้องได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้
 เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

Ehnert (2006) การจัดการทรัพยากรบุคคลดูเหมือนจะได้รับความสนใจซึ่งการจัดการ
 ทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน มีการพัฒนาแนวทางที่แตกต่างออกไปในการระบุ ประโยชน์ของการ
 จัดการทรัพยากรบุคคลแบบดั้งเดิมซึ่งเป็นเครื่องมือในการผลักดันการพัฒนาอย่างยั่งยืน

Chipika and Wilson (2006) การจัดการทรัพยากรบุคคลมีบทบาทอย่างมากในการพัฒนา
 อย่างยั่งยืนของ บริษัท ซึ่งจะต้องเป็นรากฐานของ บริษัท เพื่อให้สามารถอยู่รอดและพัฒนาอย่าง
 ต่อเนื่อง เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในยุคที่มีการแข่งขันสูงขึ้น

Chiva and Alegre (2007) ความตระหนักถึงทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการไม่ได้คำนึงถึงเพียงแค่สินทรัพย์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ และคู่ค้า เพื่อมุ่งมั่นในการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท

Senyucel (2009) การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นแนวทางที่โดดเด่นในการจัดการจ้างงานซึ่งมุ่งเน้นให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการปรับใช้กลยุทธ์ของพนักงานที่มีความมุ่งมั่นและมีความสามารถสูง โดยใช้เทคนิคทางวัฒนธรรมโครงสร้างองค์กรและส่วนบุคคล

Atwood and Mora (2010) ระบุว่าจัดการทรัพยากรบุคคลสามารถกำหนดได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์และวิธีการที่สอดคล้องกันในการจัดการสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร คือคนที่ทำงานในองค์กร หรือคนที่รวมตัวกันและมีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อเป้าหมายขององค์กรคือทรัพยากรขององค์กร

Mudor, Tooksoon (2011) ได้พัฒนากรอบแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรบุคคลด้านความพึงพอใจในงาน และการลาออก ผลการศึกษาพบว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน และมีผลเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อการลาออก ผลลัพธ์ของวิธีการปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรบุคคลและความพึงพอใจในงานสามารถพยากรณ์การลาออกของพนักงานในอนาคตได้

Arnett and Obert, 1995; Dessler, 1999; Pfeffer and Veiga, 1999 อ้างใน Binoy Joseph (2012) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นนวัตกรรมใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรและการรักษาพนักงานที่มีความสามารถในองค์กร

Keisidou et al. (2013) ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรเดียวที่มีความรู้สึก ความปรารถนา ทักษะ ความรู้การให้กำลังใจ การใช้พลังงาน และการทำงาน ศักยภาพด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลมีผลต่อความพยายามขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีขั้นสูง การพัฒนาข้อมูล การมีเงินทุนและการมีความเพียงพอของวัสดุ ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ หากไม่มีทรัพยากรมนุษย์ก็จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ยาก

จากวรรณกรรมงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศเพื่อศึกษาความหมายของการจัดการทรัพยากรบุคคล โดยสรุปงานวิจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 ความหมายของการจัดการทรัพยากรบุคคล

นักวิชาการ	ความหมาย
Swanson (1995)	กระบวนการของการพัฒนาเสริมสร้างความรู้ ความสามารถและศักยภาพของบุคคล โดยผ่านกระบวนการพัฒนาองค์กร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร โดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการอ้างอิงเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย
Dessler, (1997)	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน อุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
Carrell, Ebert and Hatfield (2000)	การปฏิบัติอย่างมีแบบแผนขององค์กรที่จะปรับปรุงความรู้ ทักษะและความสามารถของพนักงาน หรือเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ทำให้บุคลากรและองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
Bratton and Gold (2001)	การจัดการทรัพยากรบุคคลช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ โดยไม่เพียงแต่ดึงดูดและรักษาพนักงานเท่านั้น ยังสามารถช่วยในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
พยอม วงศ์สารศรี (2545)	กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าไปปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุอุปสรรค เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
Jerez-Gomez et al. (2005)	การเพิ่มขีดความสามารถ การพัฒนาการประเมินรางวัล และการจัดการของสมาชิกแต่ละคนหรือกลุ่มคนงานในองค์กร
Arnett and Obert. 1995; Dessler. 1999; Pfeffer and Veiga . 1999 อังนิน Binoy Joseph (2012)	เป็นนวัตกรรมใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรและการรักษาพนักงานที่มีความสามารถในองค์กร

จากแนวคิดพื้นฐานในการจัดการทรัพยากรบุคคล คือการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใช้เห็นเว็บไซต์นี้ กรุณาแจ้งให้ทราบ
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรและการรักษาพนักงานที่มีความสามารถในองค์กร เป็น การจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งพัฒนาคนผ่านการทำงาน มีแผนในการที่จะปรับปรุงความรู้ ทักษะและความสามารถของพนักงาน โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร มุ่งหมายเพื่อ พัฒนาผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ทำให้บุคลากรและองค์กรมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการเพิ่มขีด ความสามารถ การพัฒนาการประเมินรางวัล เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพ ร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.3.2 องค์ประกอบของตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล

Pucki, Tichy and Barnett (1992) เสนอแนวความคิดการจัดการทรัพยากรบุคคล 6 ภารกิจ ดังนี้

1) การออกแบบงานในองค์กร (Organization Design) เป็นการ จัด โครงสร้างของงานให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภาระหน้าที่ เป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นเรื่อง ที่ การจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก การออกแบบและจัดระบบงาน ต้องสอดคล้องกับคน เทคโนโลยี และวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ

2) การสรรหา (Staffing) เป็นกระบวนการใน คัดเลือก บรรจุ รวมทั้งการอบรมแนะนำ ให้ บุคคลเหล่านั้นเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร โดยพยายามเลือกคนให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรมาก ที่สุด เพราะแต่ละองค์กรก็มีวัฒนธรรมเฉพาะของตัวเอง ถ้าสามารถเลือกคนที่สอดคล้องกับองค์กร ได้แล้ว คนก็จะทำงานอย่างมีความสุข ปัญหาของการออกจากงานก็จะน้อยลง โดยเมื่อแรกบรรจุ พนักงานทุกคน จะต้องได้รับการปฐมนิเทศ โดยองค์กรต้องพยายามชี้แจงให้พนักงานใหม่ทุกคน ได้ ทราบถึงเป้าหมาย ภารกิจ ตลอดจนวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้เกิดการหล่อหลอมแนวความคิดใน การทำงานร่วมกันเรียนรู้กฎระเบียบ ของการทำงาน และองค์กรต้องช่วยให้พนักงานใหม่สามารถ ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กร

3) ระบบการให้รางวัลและผลตอบแทน(Reward System) เป็นระบบการให้รางวัล การจ่าย ค่าตอบแทน และรวมถึงสวัสดิการ ถือว่าเป็นวิธีการดึงดูดคนดี มีความสามารถให้เข้ามาสู่องค์กร และก็ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาคนเหล่านี้ไว้ให้อยู่กับองค์กรตลอดไป โดยต้องสอดคล้องกับ ความต้องการของพนักงานและต้องมีความเป็นธรรม สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ มี แรงจูงใจหรือค่าตอบแทน เช่น ความก้าวหน้าในตำแหน่ง โอกาสในการพัฒนาตนเองความมั่นคงใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อาชีพ ของรางวัล เงินเดือน หรือสวัสดิการที่เรียกว่า การให้บริการดูแลประจำวัน การดูแลบุตรของบุคลากร

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือกระบวนการที่สำคัญมากในการจัดการทรัพยากรบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดเกณฑ์วัดที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันของ ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่ถูกประเมิน ซึ่งเป้าหมายคือการทำงานร่วมกันและกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลร่วมกัน โดยการมุ่งวัดผลงานมากที่สุด การประเมินผลการปฏิบัติงานทำการ โดยลูกค้ำที่มาติดต่อหรือผู้รับบริการจากองค์กร การประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบหรือให้บริการกับลูกค้ำดีขึ้น

5) การพัฒนาการบริหาร (Management Development) โดยเน้นการพัฒนาพนักงานและพัฒนาองค์กร นำวิธีการที่ได้รับการอบรมไปใช้สร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่างๆ เพื่อช่วยให้บุคลากรขององค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น การให้การศึกษาเพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยหน่วยงานได้ให้การสนับสนุนทั้งในด้านการเป็นผู้จัดการศึกษาให้เอง เช่น การจัดหลักสูตรการศึกษา โดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ หรือบางองค์กรใช้วิธีการส่งบุคลากรของตนเข้ารับการศึกษานในสถานศึกษา หรือให้การสนับสนุนทั้งในด้านค่าใช้จ่าย เวลา และสนับสนุนทางด้านจิตใจ ซึ่งการพัฒนาทั้งในด้านการศึกษา และการอบรม นี้ จัดว่าเป็นการพัฒนาที่มุ่งตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กร การพัฒนาสายงานและความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นอีกมิติหนึ่งของการพัฒนาการบริหารเพื่อให้ความสอดคล้องทั้งในแง่ของบุคคล ตำแหน่งงานและการพัฒนาองค์กรในภาพรวม

6) การสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร (Communication) การดำเนินการให้ทั่วถึงทุกระดับ ก็นับว่าเป็นมิติใหม่ ข้อมูลต่างๆ ที่จะช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้จำเป็นที่พนักงานทุกคนควรมีสิทธิได้รับทราบ การส่งผ่านข้อมูลหรือข่าวอาจทำได้โดยนำเอาเทคโนโลยีต่างๆ เข้าช่วยนอกเหนือจากข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจในเชิงธุรกิจแล้ว ข้อมูลที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรต่อผู้บริหารต่าง ๆ ก็จะต้องถูกส่งผ่านมาให้ผู้บริหารได้รับทราบด้วยควรมีช่องทางที่พนักงานสามารถเสนอแนวความคิดของเขา อาจจะเป็นการพบปะกันโดยตรงหรือผ่านทางสื่อต่างๆ

Storey (1992) การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นหน้าที่ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการสรรหาบุคลากร การจัดการ และการกำหนดทิศทางสำหรับผู้ที่ทำงานในองค์กร เช่น การชดเชย การว่าจ้าง การบริหารการเติบโต การพัฒนาองค์กร ความปลอดภัย สุขภาพ สิทธิประโยชน์ แรงจูงใจของพนักงาน การประเมิน การจ่ายค่าตอบแทน การสื่อสาร การบริหารและการฝึกอบรม

Cooper (1998) การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ซึ่งรวมถึงการทำงานร่วมกันในการจัดการเหตุฉุกเฉินและสถานการณ์ที่ไม่ฉุกเฉิน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกวีใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น มิอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Arnett and Obert 1995; Dessler 1999; Pfeffer and Veiga (1999) การจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นนวัตกรรมใหม่ที่ถูกเสนอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กรและจะรักษาพนักงานที่มีความสามารถในองค์กร ในขณะที่บางนโยบายการจัดการทรัพยากรบุคคลอาจส่งผลกระทบต่อพนักงานโดยตรง โดยสรุป กระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 1) การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา 3) การจ่ายค่าจ้าง/ผลประโยชน์ และ 4) ประเมินผล/ดูแล

Thom (2002) ปัญหาของการจัดการทรัพยากรบุคคลระยะยาวที่ต้องการบุคลากรมีคุณภาพสูงและมีแรงบันดาลใจ ภารกิจ 3 งานหลักสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างยั่งยืน คือการพัฒนาบุคลากร การออกแบบระบบรางวัล และการพิจารณาความยั่งยืนในเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร

บุญศรี พรหมมาพันธ์ สมคิด พรหมจ้อย และเสน่ห์ จุ้ยโต (2547) สรุปไว้ว่า การจัดการทรัพยากรบุคคลจะมุ่งเน้นภารกิจที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ มีกิจกรรมย่อยที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การทดลองปฏิบัติงานและการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เป็นต้น 2) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ มีกิจกรรมย่อยที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ ทฤษฎีแรงจูงใจและการออกแบบงาน การจูงใจพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลประโยชน์ของพนักงาน รางวัลและค่าตอบแทน เป็นต้น 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีกิจกรรมย่อยที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรมและพัฒนาศึกษา การวางแผนและพัฒนาอาชีพ เป็นต้น และ 4) การชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มีกิจกรรมย่อยที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ พนักงานสัมพันธ์ สุขภาพ ความปลอดภัยและความมั่นคง และวินัยพนักงาน เป็นต้น

Thom and Zaugg (2004) ความยั่งยืนในการจัดการทรัพยากรบุคคล (HRM) หมายถึง "แนวทางระยะยาวที่มุ่งเน้นในการกระทำที่มุ่งให้เกิดการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาการปฏิบัติงาน การปลดพนักงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายอย่างเหมาะสม

Fombrun et al. (1984) อ้างใน Fiona Edgar & Alan Geare (2005) กล่าวว่ากิจกรรมที่เน้นในการจัดการทรัพยากรบุคคล คือ 1) กระบวนการคัดเลือก 2) กระบวนการให้รางวัล 3) กระบวนการพัฒนา และ 4) กระบวนการประเมิน โดยจะต้องมีการใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยภาพรวม

Wall (2005) การจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพสูงสุด

Lee and Lee (2007) การจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาทีมงาน ค่าตอบแทน/สิ่งจูงใจ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลงาน ความพึงพอใจในงานซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Robbins and Judge (2009) ได้สร้างแนวคิดสำคัญในการจัดการทรัพยากรบุคคล 5 ประการ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ การลงโทษ การจัดการความขัดแย้ง การจัดบุคลากร และการฝึกอบรม

Chiva and Alegre (2009) การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นการขยายมุมมองแบบดั้งเดิมในการบริหารจัดการผู้คนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์และความสามารถในการจัดการ กระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลครอบคลุมขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลตอบแทน การเลิกจ้าง

Cheng Ling Tan and Aizzat Mohd Nasurdin (2011) ศึกษาเรื่อง Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness พบว่าตัวแปรเชิงประจักษ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย การประเมินผล ความก้าวหน้าในอาชีพ การฝึกอบรม ระบบการให้รางวัล และการสรรหา

Anastasia A. Katou (2012) พบว่านโยบายการจัดการทรัพยากรบุคคล สัมพันธ์กับตัวแปร การสรรหา การคัดเลือก ความยืดหยุ่นในการทำงาน การออกแบบงาน ประสิทธิภาพการประเมินผล การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง แรงจูงใจ การมีส่วนร่วม และการติดต่อสื่อสาร ผลการศึกษาพบว่า การจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิผลในองค์กรจะส่งผลให้พนักงานพึงพอใจในงานและสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลให้อัตราการลาออกลดลง

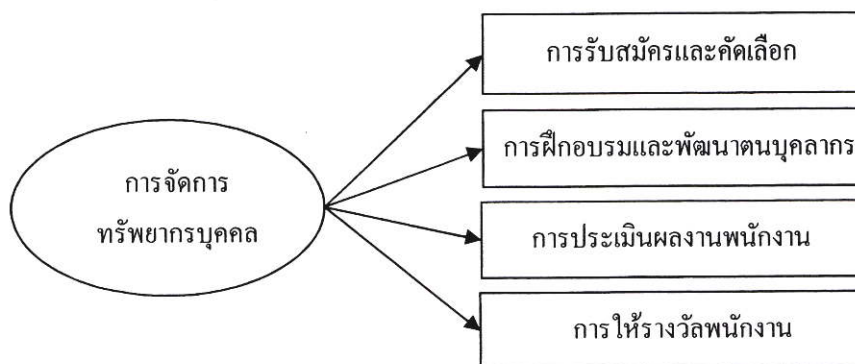
Brenda Vermcceren (2014) ศึกษาเรื่อง HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations พบว่าตัวแปรเชิงประจักษ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย การพัฒนาและการฝึกอบรม ผลการดำเนินงาน ค่าจ้าง ทีมงาน และการออกแบบงาน

จากวรรณกรรมงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศเพื่อศึกษาองค์ประกอบของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ของการจัดการทรัพยากรบุคคล โดยสรุปงานวิจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 ตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล

นักวิชาการ/ผู้วิจัย	การประเมินผลงาน	ระบบการให้รางวัลและค่าจ้าง	ความก้าวหน้าในอาชีพ	การสรรหาและการคัดเลือก	การฝึกอบรมและพัฒนา	การออกแบบงาน	ทีมงานและการทำงานเป็นทีม	ผลการดำเนินงาน
Pucki, Tichy, and Barnett (1992)	✓	✓		✓		✓	✓	✓
Arnett and Obert 1995; Dessler 1999; Pfeffer and Veiga (1999)	✓	✓		✓	✓			
บุญศรี พรหมมาพันธ์ สมคิด พรหมจ้อย และ เสน่ห์ จุ้ยโต (2547)		✓	✓	✓	✓			
Fombrun et al. 1984 อ้างใน Fiona Edgar, Alan Geare (2005)	✓	✓		✓	✓			
Lee and Lee (2007)	✓	✓			✓		✓	
Chiva and Alegre (2009)	✓	✓		✓	✓			
Cheng Ling Tan and Aizzat Mohd Nasurdin (2011)	✓	✓	✓	✓	✓			
Cheng Ling Tan and Aizzat Mohd Nasurdin (2011)	✓	✓	✓	✓	✓			
Anastasia A. Katou (2012)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Brenda Vermeeren (2014)		✓			✓	✓	✓	✓

จากแนวคิด และทฤษฎีของการจัดการทรัพยากรบุคคลที่กล่าวมาข้างต้น พบว่าการจัดการทรัพยากรบุคคลมีองค์ประกอบที่หลากหลายดังแสดงในตารางที่ 2.4 ดังนั้นผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์ประกอบด้วยการอ้างอิงจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการกล่าวถึงมากที่สุด 4 ลำดับแรก เพื่อใช้ในการสร้างกรอบแนวคิด โดยจะศึกษาถึง การประเมินผลงาน การให้รางวัล การสรรหาและการคัดเลือกและการฝึกอบรมและพัฒนา



ภาพที่ 2.5 ตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรบุคคล

ที่มา : ผู้วิจัย

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมและมีคำจำกัดความมากมาย Deming (1986) ดร.เดมมิ่ง ได้พัฒนาวงจรการบริหารคุณภาพขึ้นเป็นครั้งแรกใน ค.ศ. 1982 เรียกว่าวงจรชีวฮาร์ท(Shewhart cycle) ซึ่งวงจรดังกล่าวถือเป็นวงจรที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากนั้นดร.เดมมิ่ง ได้พัฒนาวงจรชีวฮาร์ทขึ้นอีกครั้งเมื่อพ.ศ. 1993 และยังคงเรียกชื่อว่าวงจรชีวฮาร์ท (Shewhart cycle) โดยดร.เดมมิ่ง อธิบายวงจรดังกล่าวในรูปของแผนภาพแสดงการไหลเพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการ และดร.เดมมิ่ง ได้เน้นย้ำเสมอว่าวงจรนี้ควรเป็น PDCA มิใช่ PDCA เพราะคำว่าตรวจเช็ค (C - check) จะหมายถึง การยึดถือเรื่องในอดีต เมื่อ ดร.เดมมิ่ง ไปบรรยายเกี่ยวกับวิชาการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติที่จัดโดยสมาคม JUSA อิมามิ อธิบายว่า ดร.เดมมิ่ง ได้แนะนำให้คนญี่ปุ่นรู้จักวงจรการควบคุมคุณภาพที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องคือการออกแบบการผลิตการขายและการวิจัยหรือวงจร PDCA ซึ่งต่อมาผู้บริหารชาวญี่ปุ่นได้ปรับเปลี่ยนไปเป็นการวางแผนการนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจเช็คและการปฏิบัติแก้ไข หรือ PDCA เพื่อทำให้เกิดการแก้ปัญหาเชิงจัดการสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเรียกชื่อว่า วงจรเดมมิ่ง ในระยะเริ่มแรกของวงจร PDCA ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นนี้ ได้ระบุว่าหน้าที่การตรวจเช็ค หรือ C เป็นหน้าที่ของพนักงานตรวจสอบสำหรับการตรวจสอบงานของพนักงานปฏิบัติการและการแก้ไขจะหมายถึงการปฏิบัติการแก้ไขถึงความบกพร่องหรือความคลาดเคลื่อนที่ตรวจพบดังนั้น ในยุคของ PDCA จึงเป็นการแบ่งหน้าที่งานระหว่าง หัวหน้างาน พนักงานตรวจสอบ และพนักงานปฏิบัติ ในระยะต่อมาวงจร PDCA ได้รับการพัฒนาให้เป็นเชิงป้องกันมากขึ้นโดยกำหนดให้ P หมายถึง การวางแผนงานปรับปรุงคุณภาพ D หมายถึง การนำแผนการที่วางไว้ไปปฏิบัติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้เป็นจริง C หมายถึง การพิจารณาว่าการปรับปรุงนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ โดยมี A หมายถึง การแก้ไขที่เป็นกิจกรรมในการป้องกันการเกิดซ้ำและการจัดทำมาตรฐานใหม่ que แสดงถึงการปรับปรุงต่อไป อย่างไรก็ตาม อิมานิ ไม่ได้อธิบายถึงรายละเอียดว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่น มีการแก้ไขวงจรนี้อย่างไรและไม่ได้ระบุถึงวิธีการในการแปลความหมายของวงจรเดมมิ่งให้เป็นวงจร PDCA ว่าทำได้อย่างไร และก็ไม่เคยมีใครกล่าวอ้างว่าเป็นเจ้าของความคิด PDCA ที่ อิมานิ ได้อ้างถึง วงจร PDCA ในญี่ปุ่นได้รับการพัฒนาขึ้นอีกครั้งโดย คาโอรุอิชิกาวา ซึ่งได้อ้างถึงวงจรการควบคุมคุณภาพของ ดร.เดมมิ่ง คือวงจร PDSA แต่ คาโอรุอิชิกาวา ได้อ้างถึงความยากลำบากในการจัดทำให้นุเคราะห์ชาวญี่ปุ่นทั้งผู้จัดการ วิศวกร และพนักงานได้ทราบถึงแนวทางการคิดที่แท้จริงของคำว่า การควบคุม ซึ่งในภาษาญี่ปุ่นใช้คำว่า "คันริ" เพราะในภาษาญี่ปุ่นไม่มีคำว่า การบริหาร การจัดการ และการควบคุม จึงตั้งใจจะปรับปรุงวงจรการควบคุม หรือวงจรการบริหารขึ้นใหม่ให้คนญี่ปุ่นได้เข้าใจถึงแนวทางการคิดที่สำคัญ โดย คาโอรุอิชิกาวา ได้อ้างถึงวงจรของ เทลเลอร์ แต่ในภาษาญี่ปุ่น คำว่า C จะมีความหมายถึงการมองอย่างพิจารณาซึ่งจะไม่ตรงกับ ความหมายเดิมของ เทลเลอร์ จึงได้เปลี่ยนใหม่เป็นวงจร Plan Do Check Action ที่สอดคล้องกับวงจร PDCA ที่ อิมานิ ได้กล่าวถึง แต่ทั้งนี้ คาโอรุอิชิกาวา ก็มีได้กล่าวถึงวงจร PDCA ของ อิมานิ แต่อย่างใด โดยวงจร PDCA ของ คาโอรุอิชิกาวา นั้นจะเรียกว่าวงจรการควบคุม โดยวงจรนี้จะแบ่งกิจกรรมออกเป็น 6 ขั้นตอนหลัก ซึ่งในขั้นตอนการวางแผน คาโอรุอิชิกาวา ได้กำหนดให้มีการกำหนดเป้าประสงค์ และเป้าหมาย โดยเป้าหมายที่ตั้งขึ้นจะต้องอยู่บนพื้นฐานของปัญหาที่องค์กรต้องการดำเนินการแก้ไข นอกจากนี้แล้ว ยังต้องมีการกำหนดวิธีเฉพาะที่อยู่บนหลักการวิทยาศาสตร์และสมเหตุสมผลที่จะทำให้บรรลุผลตามเป้าหมาย เนื่องจากว่าถ้าการวางแผนไม่มีการกำหนดถึงวิธีเฉพาะที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายแล้ว ก็เท่ากับว่าจะไม่มีผลใด ๆ ในการวางแผนเลย นอกจากนี้แล้ว คาโอรุอิชิกาวา ยังได้รวบรวมการฝึกอบรม และการให้การศึกษาเข้าไปในขั้นตอนของการปฏิบัติงาน โดยได้เน้นย้ำว่าการควบคุมที่ดีจะต้องหมายถึงการทบทวนมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สะท้อนถึงความต้องการของผู้บริโภค และคำร้องเรียน เช่นเดียวกับความต้องการของพนักงานที่ทำงานในกระบวนการด้วย

Irani, Beskese and Love (2004) แนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรยังคงเป็นกระบวนการทัศน์ในการจัดการที่ทันสมัยซึ่งเป็นแนวคิดที่ระบุว่าปรัชญาการจัดการคุณภาพขึ้นอยู่กับความคิด และหลักการของแต่ละบุคคลที่ผู้บริหารขององค์กรสามารถนำมาใช้และดำเนินการเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

Talib and Rahman (2010) วิธีการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management - TQM) เป็นวิธีปฏิบัติที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่น่าไปสู่ความก้าวหน้าและความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมต่างๆ รวมถึงอุตสาหกรรมบริการในมิติต่างประเทศและระดับประเทศและมีใบรับรองการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ทำให้มั่นใจมากขึ้นเกี่ยวกับการเลือกองค์กรบริการ ดังนั้น บริษัท ทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บริษัท ผู้ให้บริการจำเป็นต้องดำเนินการตามระบบการเอกสารที่เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยามให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จัดการคุณภาพอย่างถูกต้องและต้องรู้จักกับปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงาน TQM การทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญสำหรับการใช้งาน TQM ที่ประสบความสำเร็จเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับองค์กร

Bayraktar, Tatoglu et al. (2012) ประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่กำลังต่อสู้กับปัญหาในอุตสาหกรรมบริการ ปัญหาดังกล่าวข้างต้นเป็นเหตุผลที่ลูกค้าที่ใช้บริการไม่พอใจกับการบริการที่ได้รับ ด้วยการตีความนั้นนอกเหนือจากเวลาและค่าใช้จ่ายที่ใช้แล้วความไม่พอใจของลูกค้าจากผลการบริการเป็นปัญหาสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมบริการ หลักการเหล่านี้ได้รับการยอมรับในแต่ละขั้นตอนของ TQM และมีกรชี้แจงแนวคิดหลักการพื้นฐานของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แนวคิดหลักการพื้นฐานของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

ที่มา : Northlink College (2015)

2.4.1 ความหมายการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

คำว่าคุณภาพจากมุมมองทางปรัชญา Qualitas ในภาษาละติน หมายความว่า “ธรรมชาติคืออย่างไร” ซึ่งยังคงมีผู้ใช้ความหมายนี้อยู่ คุณภาพและปริมาณของงานที่เป็นผลผลิตของพนักงานคือผลจากการปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการประสิทธิภาพ อีกวิธีการหนึ่งของการใช้แนวคิดนี้คือการพิจารณาว่าคุณภาพดี หรือไม่ดีในทุกสถานการณ์ อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้มั่นใจว่าคุณภาพเป็นสิ่งเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำคัญในการสร้างธุรกิจ และการตลาดที่ประสบความสำเร็จ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในวาระการประชุมของหลายองค์กรเนื่องจากความต้องการคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าเชื่อถือ

Easton and Jarrell (1998) อ้างใน Hendricks and Singhal (2001) คือกระบวนการจัดการและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอื่น ๆ และผลของการจัดการคุณภาพแสดงในรูปแบบกำไร การขาย และระดับตำแหน่งการตลาดคือผลบวกของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

Pil and Rothenberg (2003) อ้างใน Qui and Tannock (2010) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและความเป็นเลิศขององค์กร เป็น โปรแกรมที่ดีในการดำเนินการองค์กร โดยการกำหนดเป็นหลักการและแนวทางปฏิบัติ

Montes et al. (2003) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นทัศนคติในการบริหารจัดการ มีการให้ความหมายมากมายเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐาน โดยนักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้อาจไม่ครบถ้วนและไม่ใช้พื้นฐานทั้งหมดที่ประกอบขึ้นตามกรอบทฤษฎี ทฤษฎีการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรจะเรียกว่าการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรได้ต้องมีปัจจัยการจัดการที่เหมาะสมในแต่ละองค์กรนั้น ๆ

Davies (2003) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเป็นปรัชญาการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นกระบวนการทำงานและคน ที่สร้างความพอใจให้กับลูกค้าและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานที่เหมาะสมของกระบวนการทำงาน ที่ช่วยให้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกหน่วยธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการหรือเกินกว่าความคาดหวังของลูกค้า เน้นด้านคุณภาพทั้งหมดในทุกแง่มุมขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดของเสีย และการทำงานซ้ำเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต

Irani, Beskese, and Love (2004) แนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรยังคงเป็นกระบวนการทัศนคติในการจัดการที่ทันสมัย ซึ่งเป็นแนวคิดที่ระบุว่าปรัชญาการจัดการคุณภาพขึ้นอยู่กับความคิดและหลักการของแต่ละบุคคล ที่ผู้บริหารขององค์กรสามารถนำมาใช้ และดำเนินการเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

Arrington (2005) ในการพัฒนาองค์กรผู้บริหารต้องมุ่งเน้นไปที่การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความยั่งยืน การเปลี่ยนแปลง การบรรลุความเป็นเลิศขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กร

Huq (2005) การกำหนดคุณภาพเป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเป้าไปที่การปรับปรุงในหลายส่วนขององค์กร การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM เป็นกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพเพื่อผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูง

Wang et al. (2012) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรคือการมุ่งเน้นไปที่การพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร เพื่อให้ได้มูลค่าที่มากขึ้น และตอบสนองลูกค้า การตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงกระบวนการของบริษัทที่มุ่งเน้นการยอมรับ และผลกระทบของลูกค้าผ่าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนวคิดทางการตลาด บริษัทยอมรับและใช้แนวความคิดทางการตลาดเพื่อแสดงการวางแนวทางการตลาด

Wang et al. (2012) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM คือ ขั้นตอนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสำหรับบุคคลและทั้งองค์กรในการให้ผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีตัวตนคือผลิตภัณฑ์ที่เสร็จสมบูรณ์ที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้

Nawelwa et al. (2015) กล่าวว่าองค์ประกอบสำคัญของ TQM คือความสัมพันธ์ที่มีผลต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การประเมินตนเอง ระบบการดำเนินงาน และความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง

Niu and Fan (2015) ตั้งข้อสังเกตว่าการรับโปรแกรมการจัดการด้านคุณภาพในธุรกิจใด ๆ อาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายในและภายนอก ตลอดจนลักษณะเฉพาะขององค์กร ปัจจัยภายใน ได้แก่ รายได้ รายได้ที่คาดการณ์ไว้ กลยุทธ์ ความสามารถของพนักงาน และทรัพยากรวัสดุอื่น ๆ

Obeidat et al. (2016) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเป็นมุมมองด้านการจัดการที่มุ่งเน้นที่จะรวมวัตถุประสงค์ทางธุรกิจทั้งหมดไว้ด้วยกัน (การตลาดการเงินการออกแบบวิศวกรรมและการผลิตการบริการลูกค้าและอื่น ๆ) เพื่อเน้นเกี่ยวกับการรวบรวมความต้องการของลูกค้าและวัตถุประสงค์ขององค์กร

Neyestani, B., and Juanzon, J. B. P. (2016) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร Total Quality Management (TQM) คือชุดของความคิดเห็นและแนวคิดสำหรับการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เรียกกันอย่างไม่แพร่หลายว่าปรัชญาการจัดการ

จากวรรณกรรมงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศเพื่อศึกษาความหมายของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยสรุปงานวิจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.5 ความหมายของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

นักวิชาการ	ความหมาย
Easton and Jarrell (1998) อ้างใน Hendricks and Singhal (2001)	การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร คือกระบวนการจัดการและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอื่น ๆ และผลของการจัดการคุณภาพแสดงในรูปแบบกำไร การขาย และระดับตำแหน่งการตลาดคือผลบวกของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร
Montes et al. (2003)	การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นทัศนคติในการบริหารจัดการ มีการให้ความหมายมากมายเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐาน โดยนักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้อาจไม่ครบถ้วน และไม่ใช้พื้นฐานทั้งหมดที่ประกอบขึ้นตามกรอบทฤษฎี ทฤษฎีการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรจะเรียกว่าการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ได้ต้องมีปัจจัยการจัดการที่เหมาะสมในแต่ละองค์กรนั้น ๆ
Davies (2003)	การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเป็นปรัชญาการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นกระบวนการทำงานและคน ที่สร้างความพอใจให้กับลูกค้าและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานที่เหมาะสมของกระบวนการทำงาน ที่ช่วยให้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกหน่วยธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการหรือเกินกว่าความคาดหวังของลูกค้า เน้นด้านคุณภาพทั้งหมดในทุกแง่มุมขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดของเสีย และการทำงานซ้ำ เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต
Irani, Beskese and Love (2004)	แนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรยังคงเป็นกระบวนการทัศนในการจัดการที่ทันสมัย ซึ่งเป็นแนวคิดที่ระบุว่าปรัชญาการจัดการคุณภาพขึ้นอยู่กับความคิดและหลักการของแต่ละบุคคล ที่ผู้บริหารขององค์กรสามารถนำมาใช้ และดำเนินการเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้
Arrington (2005)	ในการพัฒนาองค์กรผู้บริหารต้องมุ่งเน้นไปที่การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความยั่งยืน การเปลี่ยนแปลง การบรรลุความเป็นเลิศขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กร
Huq (2005)	การกำหนดคุณภาพเป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเป้าไปที่การปรับปรุงในหลายส่วนขององค์กร การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM เป็นกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพเพื่อผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย
Pil and Rothenberg (2003) อ้างใน Qui and Tannock (2010)	การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และความเป็นเลิศขององค์กร เป็นโปรแกรมที่ดีในการดำเนินการองค์กร โดยการกำหนดเป็นหลักการและแนวทางปฏิบัติ
Wanga et al. (2012)	การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรคือการมุ่งเน้นไปที่การพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร เพื่อให้ได้มูลค่าที่มากขึ้น และตอบสนองลูกค้า การตอบสนองความต้องการของลูกค้ารวมถึงกระบวนการของบริษัทที่มุ่งเน้นการยอมรับ และผลกระทบของลูกค้าผ่านแนวคิดทางการตลาด บริษัทยอมรับและใช้แนวความคิดทางการตลาดเพื่อแสดงการวางแผนทางการตลาด
Wang et al. (2012)	การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM คือ ขั้นตอนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสำหรับบุคคลและทั้งองค์กร ในการให้ผลผลิตผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีตัวตนคือผลิตภัณฑ์ที่เสร็จสมบูรณ์ที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้
Nawelwa et al. (2015)	กล่าวว่างค์ประกอบสำคัญของ TQM คือความสัมพันธ์ที่มีผลต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การประเมินตนเอง ระบบการดำเนินงาน และความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง
Niu and Fan (2015)	ตั้งข้อสังเกตว่าการรับโปรแกรมการจัดการด้านคุณภาพในธุรกิจใด ๆ อาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายในและภายนอก ตลอดจนลักษณะเฉพาะขององค์กร ปัจจัยภายใน ได้แก่ รายได้ รายได้ที่คาดการณ์ไว้ วัฏจักร ความสามารถของพนักงาน และทรัพยากรวัสดุอื่น ๆ
Obeidat et al. (2016)	การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเป็นมุมมองด้านการจัดการที่มุ่งเน้นที่จะรวมวัตถุประสงค์ทางธุรกิจทั้งหมดไว้ด้วยกัน (การตลาดการเงินการออกแบบวิศวกรรมและการผลิตการบริการลูกค้าและอื่น ๆ) เพื่อนำมาเกี่ยวกับการรวบรวมความต้องการของลูกค้าและวัตถุประสงค์ขององค์กร
Neyestani,B,and Juanzon, J.B.P. (2016)	การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรTotal Quality Management (TQM) คือชุดของความคิดเห็นและแนวคิดสำหรับ การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ที่เรียกกันอย่างแพร่หลาย"ปรัชญาการจัดการ"

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความหมายและหลักของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร Total Quality Management (TQM) คือ “ระบบการบริหารธุรกิจที่ดำเนินการด้วยความร่วมมือจากบุคลากรในทุกฝ่ายงานและทุกลำดับชั้นอย่างมีระบบ โดยตัดสินใจด้วยเหตุและผล เพื่อจุดมุ่งหมายคือกันประกันคุณภาพโดยรวมให้แก่ลูกค้า” ซึ่งจากความหมายข้างต้นนี้พบว่ามีความสำคัญ (Key Word) ได้แก่ 1) TQM คือ ระบบการบริหารธุรกิจ 2) จุดมุ่งหมายของ TQM คือ การประกันคุณภาพ และ 3) ประโยชน์ของ TQM คือ ความร่วมมือโดยรวม อย่างมีระบบและตัดสินใจด้วยเหตุและผล ภายใต้แนวทางของการปฏิบัติการนี้ การบริหารธุรกิจแบบ TQM จะเป็นกระบวนการหนึ่งที่อยู่ภายใต้แนวคิดของคุณภาพเข้าไปกับด้านต่าง ๆ ของการปฏิบัติการเพื่อมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าโดยการจัดทำสิ่งที่ถูกต้องแต่เริ่มแรก

2.4.2 องค์ประกอบของตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

Sureshchandar, Rajendran et al. (2001) สรุปได้ว่าปัจจัยสำคัญที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM ระหว่างองค์กรบริการ แตกต่างไปจากปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ CSFs ในการดำเนินงานการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM ระหว่างองค์กรอุตสาหกรรม ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ CSFs สำหรับ TQM ในองค์กรส่วนใหญ่ที่ให้บริการเกี่ยวกับปัจจัยด้านมนุษย์และพฤติกรรม เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้า ความเครียดในงาน และอื่น ๆ

Brah (2002) พบปัจจัยสำคัญสำหรับองค์กรบริการ ปัจจัยเหล่านี้คือ การศึกษาของพนักงาน การสื่อสารกับพนักงาน การฝึกอบรม การวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารจัดการ ความเป็นผู้นำ และความพึงพอใจของลูกค้า

Prajogo (2005) ระบุปัจจัยสำคัญในการให้บริการของ TQM ปัจจัยเหล่านี้คือ ความมุ่งมั่นในการบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า ความเครียดในงาน บุคลิกภาพของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การจัดการระบบสารสนเทศ การฝึกอบรม การทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการแผนงาน และการจัดการกระบวนการ

Lee, Khong et al. (2006) อ้างใน Antony, Jiju Antony et al (2007) การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM ระบุว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินโครงการการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM ในอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น การมีส่วนร่วมของพนักงาน การวิเคราะห์ปัญหา การออกแบบบริการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Al-Marri et al. (2007) นำเสนอปัจจัยในการการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร การสนับสนุนด้านการจัดการระดับสูง การมุ่งเน้นลูกค้า แผนกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การวิเคราะห์เอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัญหา การออกแบบบริการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ระบบคุณภาพ แผนคุณภาพ

Wen-Yi Sit, Keng-Boon Ooi, Binshan Lin (2009) กล่าวว่าทำให้ความสำคัญกับลูกค้า (CF) การมีส่วนร่วมของพนักงาน การฝึกอบรมพนักงาน การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน การปรับปรุงกระบวนการ คือปัจจัยในการการบริหารจัดการคุณภาพทั้งองค์กร

Fotopoulos and Psomas (2009) ให้ความเห็นว่าปัจจัยในการการบริหารจัดการคุณภาพทั้งองค์กร ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำ การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ การจัดการพนักงาน การมีส่วนร่วม การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลและการวิเคราะห์ ความรู้ และการศึกษา

Salahedin (2009) กล่าวว่าปัจจัยในการการบริหารจัดการคุณภาพทั้งองค์กร คือความเป็นผู้นำ การจัดการการศึกษาและการฝึกอบรม การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน และการมีส่วนร่วม การเปรียบเทียบ

Ali Mohammad mosadeg (2010) ความมุ่งมั่นในการจัดการการฝึกอบรมและการศึกษา มุ่งเน้นลูกค้า การพัฒนาและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของพนักงาน การให้กำลังใจ พนักงาน การเปรียบเทียบ และการวิเคราะห์ข้อมูลด้านคุณภาพ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ CSFs สำหรับ TQM

Kumar (2010) กล่าวถึงปัจจัยสำคัญของ TQM เช่นการทำงานเป็นทีม การออกแบบผลิตภัณฑ์ การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน ความมุ่งมั่นในการจัดการวัฒนธรรมที่มีคุณภาพ และการฝึกอบรม ปัจจัยด้านความสำเร็จในการดำเนินงานของ TQM ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของการวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารซัพพลายเออร์ การจัดการประสิทธิภาพ การฝึกอบรม การบริหารงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์และการทำงานเป็นทีม

Valmohammadi (2011) กล่าวว่าปัจจัยในการการบริหารจัดการคุณภาพทั้งองค์กร คือความเป็นผู้นำ การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นลูกค้า การสื่อสารและระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพ การบริหารพนักงาน และการมีส่วนร่วม

Talib and rahman (2011) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง การมุ่งเน้นลูกค้า การฝึกอบรมและการศึกษา การปรับปรุงและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง การจัดการซัพพลายเออร์ และการมีส่วนร่วมของพนักงานคือปัจจัยในการบริหารจัดการคุณภาพทั้งองค์กร

Yee-Loong Chong (2011) ได้ระบุปัจจัยสำคัญ 4 ประการของการบริหารจัดการคุณภาพทั้งองค์กร TQM ว่า การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน ความมุ่งมั่นในการจัดการ การมุ่งเน้นลูกค้า และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

Ahmad (2011) กล่าวว่าการปฏิบัติการบริหารจัดการคุณภาพทั้งองค์กร TQM ใน บริษัท ผู้ผลิตไม่เหมือนกับ บริษัท ที่ให้บริการ มีความแตกต่างในการดำเนินงาน คุณภาพของผลิตภัณฑ์ เอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กระบวนการ และความผูกพันกับลูกค้า บริษัท ผู้ผลิตให้ความสนใจกับกระบวนการและคุณภาพของสินค้า ในขณะที่ บริษัทให้บริการให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของลูกค้า

Rezazadeh, Najafi et al. (2012) แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ประสบความสำเร็จที่สำคัญ คือ ความพยายามในการบริหารจัดการคุณภาพเช่น การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM เพื่อประสบความสำเร็จและปรับปรุงประสิทธิภาพของ บริษัท ที่จะได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น ๆ

Baird et al. (2012) การรายงานและการจัดการข้อมูลที่มีคุณภาพ ซัพพลายเออร์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นปัจจัยในการการบริหารจัดการคุณภาพทั้งองค์กร

Talib, Rahman, and Qureshi (2012) ระบุปัจจัยสำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรไว้ คือ ความมุ่งมั่นในการจัดการ การฝึกอบรมและการศึกษา การมุ่งเน้นลูกค้า การปรับปรุงกระบวนการและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

Talib, Rahman et al. (2013) ปัจจัยที่ประสบผลสำเร็จนั้นอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในทางบวกหรือทางลบ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่เหมาะสมสำหรับองค์กรใด ๆ จะส่งผลต่อความพยายามของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM ในเชิงบวก ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับองค์กรที่จะใช้การบริหารจัดการคุณภาพทั้งองค์กร TQM ได้สำเร็จ สุดท้ายเราสามารถพูดถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ CSFs ในกรอบของ TQM โดยอ้างอิงประเด็นสำคัญที่ต้องเน้นเพื่อให้การดำเนินงาน TQM ประสบความสำเร็จ

Rezazadeh, Najafi, Hatami-Shirkouhi, and Miri-Nargesi (2013) ให้ความสำคัญในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง การมุ่งเน้นลูกค้า การฝึกอบรมและการศึกษา การออกแบบผลิตภัณฑ์ แผนนโยบายคุณภาพ การรายงานข้อมูลที่มีคุณภาพ และการมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า

Moghadam, M. S., Sayadi, E., and Moharer, A. (2013) กล่าวถึงปัจจัยการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ดังนี้ความเป็นผู้นำ การให้ความสำคัญกับลูกค้า การวิเคราะห์ข้อมูล การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการ การบริหารจัดการตามแผนงาน

Al-Refaie (2014) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM ได้ระบุถึงปัจจัยเหล่านี้สำหรับการบริการ การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน เช่น การมีส่วนร่วมของพนักงาน การฝึกอบรม การเป็นผู้นำ การบริหาร การทำงานเป็นทีมและความพึงพอใจของพนักงาน รวมทั้งปัจจัยต่างๆ สำหรับองค์กรอุตสาหกรรม ที่บริษัทอุตสาหกรรมอเมริกันได้กล่าวถึง ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน การสร้างทีมและการทำงานเป็นทีม ความมุ่งมั่นในการจัดการระบบ การปรับปรุงคุณภาพ การจัดการกระบวนการ และการจัดการคุณภาพของซัพพลายเออร์

จากวรรณกรรมงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศเพื่อศึกษาองค์ประกอบของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยสรุปงานวิจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

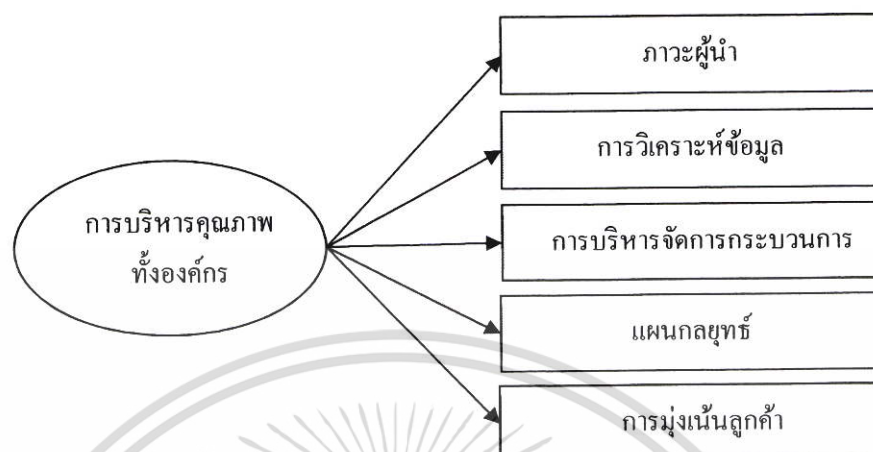
ตารางที่ 2.6 ตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

นักวิชาการ/ผู้วิจัย	การเป็นผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน	การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์	การมุ่งเน้นลูกค้า	การฝึกอบรมและพัฒนา	การจัดการกระบวนการ	การมีส่วนร่วมและทีมงาน	การวิเคราะห์ข้อมูล
Al-Refaie (2014)	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
Moghadam, M. S., Sayadi, E., and Moharer, A. (2013)	✓		✓	✓		✓		✓
Talib, Rahman, and Qureshi (2012)				✓	✓	✓		
Rezazadeh, Najafi, Hatami-Shirkouhi, and Miri-Nargesi (2013)			✓	✓	✓			
Yee-Loong Chong (2011)			✓	✓	✓		✓	
Talib and rahman(2011)	✓			✓		✓	✓	
Valmohammadi (2011)	✓			✓		✓	✓	
Kumar (2010)		✓			✓	✓	✓	✓
Ali Mohammad mosadeg (2010)				✓	✓	✓	✓	✓
Fotopoulos and Psomas (2009)	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Wen-Yi Sit, Keng-Boon Ooi, Binshan Lin (2009)				✓	✓	✓	✓	
Al-Marri et al. (2007)			✓	✓		✓	✓	✓
Prajogo (2005)		✓	✓		✓	✓	✓	
Brah (2002)	✓				✓			✓

จากแนวคิด และทฤษฎีของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรที่กล่าวมาข้างต้น พบว่าการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมีองค์ประกอบที่หลากหลายดังแสดงในตารางที่ 2.6 ดังนั้นผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์ประกอบด้วยการอ้างอิงจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการกล่าวถึงมากที่สุด 5 ลำดับจาก 7 ลำดับที่ไม่ซ้ำซ้อนกับตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล และตัวแปรผลการปฏิบัติงานของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พนักงาน คือ ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารจัดการกระบวนการ แผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อใช้ในการสร้างกรอบแนวคิด



ภาพที่ 2.7 ตัวแปรแฝงการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

ที่มา : ผู้วิจัย

2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรจะถูกพัฒนาขึ้นมาจากหลายแหล่ง เมื่อองค์กรใหม่ถูกก่อตั้งขึ้นมา วัฒนธรรมมักจะถูกพัฒนาขึ้นมาแสดงออกโดยสะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจและจินตนาการของบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กร และมีผลกระทบที่สำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรจากการที่ถูกพัฒนาขึ้นมา “วัฒนธรรมองค์กร” ได้กลายเป็นคำที่นิยมแพร่หลายของทฤษฎีการบริหารในปัจจุบัน คำว่า “วัฒนธรรมขององค์กร” ถูกใช้เป็นครั้งแรกในปี 1980 โดยวารสาร Business Week Business และวารสาร “ฟอร์จูน” ก็ยังตีพิมพ์หัวข้อพิเศษในเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กร” จนกระทั่งนักวิจัย A.A. Kennedy & T.E. (1982) ได้เขียนหนังสือชื่อ “วัฒนธรรมองค์กร” ในหนังสือ In Search of Excellence ในช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 ความสนใจในวัฒนธรรมองค์กรได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง การให้ความสนใจกับวัฒนธรรมขององค์กรได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางโดยเชื่อว่าพฤติกรรมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรมของบุคคล การศึกษาเรื่องแรกเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการบริหารเป็นที่รู้จักกันดีในชื่อเรื่อง “การเปลี่ยนวัฒนธรรมของโรงงาน” โดย Elliott Jacques, (1951), England Hofstede (2001) อ้างถึงใน Scott et al. (2003) วัฒนธรรมประกอบด้วยกฎที่ไม่ได้เขียนไว้ และเป็นการแสดงถึงด้านอารมณ์ขององค์กร ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมองค์กร แต่วัฒนธรรมองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นโดยทุกคนในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์กรตระหนักถึงวัฒนธรรมเมื่อมีความพยายามที่จะใช้กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมและค่านิยมพื้นฐาน Daft (2004) วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าที่บุคคลในองค์กรร่วมกันและค่าเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อด้านมนุษยธรรมขององค์กร ในรูปธรรมของบุคคลที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร โดยการแสดงออก Kubaisi (2012) วัฒนธรรมเป็นผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคนที่อาศัยอยู่ในที่เดียวกัน มีทัศนคติและพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน คนที่อยู่ในวัฒนธรรมที่ต่างกัน มีบรรทัดฐาน ประวัติศาสตร์ ศาสนา ค่านิยม และสิ่งประดิษฐ์ที่ต่างจากกัน ดังนั้นจึงมีวัฒนธรรมในระดับสากลจำนวนมาก วัฒนธรรมท้องถิ่น วัฒนธรรมขององค์กร และรวมทั้งการกระทำอย่างไรก็ตามในสังคมสมัยใหม่ วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นสภาพแวดล้อมที่มีตัวตนหรือไม่มีตัวตนซึ่งอยู่ในกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน (Gjuraj, 2013)

2.5.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมถูกกำหนดโดยบุคคลที่แตกต่างกันออกไป ค่านิยมที่ต่างกันไปของวัฒนธรรมจะขึ้นอยู่กับความแตกต่างของการวางแนวทางของแต่ละกลุ่มชน วัฒนธรรมถูกสร้างขึ้นโดยใช้ความพยายามในการวิเคราะห์และรวบรวมเหตุการณ์และแนวคิดต่าง ๆ ในพื้นที่กว้าง ๆ ของสังคม จากการมองมุมกว้างของวัฒนธรรมรวมถึงองค์ประกอบทั้งหมดของการกระทำของบุคคลที่มีการถ่ายทอดทางสังคมจากรุ่นสู่รุ่น ในอีกความหมายหนึ่งวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยค่านิยม ความเชื่อ สมมติฐาน ดำเนิน และเป้าหมายที่พนักงานทุกคนในองค์กรแบ่งปันกันอย่างแพร่หลาย เอ็ดเวิร์ดคาร์สัน อดีตประธานธนาคารแห่งรัฐเอริโซนา กล่าวถึงความเชื่อที่ว่า “คนเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดของธนาคาร และถ้าคุณปฏิบัติต่อพวกเขาได้อย่างถูกต้อง คุณจะประสบความสำเร็จ” สิ่งนี้สามารถสรุปได้กับทุกองค์กรเมื่อพนักงานทุกคนยึดถือความเชื่อนี้ และทำตามนั้นหมายถึงวัฒนธรรมองค์กร

E.B. Taylor (1998) ระบุว่าวัฒนธรรมคือ องค์ประกอบที่รวมทั้ง องค์ความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ จริยธรรม กฎหมาย ธรรมเนียม สมรรถนะ หรือความสามารถอื่น ๆ ที่ได้มาจากการที่บุคคลดำรงอยู่ในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของสังคม

Claver et al. (2001) อีกความหมายที่ชัดเจนและอาจจะมากขึ้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลจากการที่วัฒนธรรมองค์กรเป็นชุดของค่านิยม สัญลักษณ์ และพิธีกรรมที่ใช้ร่วมกัน โดยสมาชิกของเฉพาะองค์กร ซึ่งอธิบายถึงวิธิตำเนินการในองค์กรเพื่อแก้ปัญหาทั้งภายใน ปัญหาการบริหารจัดการ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าซัพพลายเออร์ และสิ่งแวดล้อม

Qahaf Abdul Salam (2002) พูดถึงวัฒนธรรมองค์กรในด้านมานุษยวิทยา หมายถึงรูปแบบของพฤติกรรมและการพัฒนาที่อยู่ชุมชน ที่สะท้อนถึงแนวคิด คุณค่า และพิธีกรรมของชุมชน

Mahmud Selman Al-Omayyan (2002) วัฒนธรรมองค์กรเป็นกระบวนการที่ได้มาจากการปฏิสัมพันธ์และแรงเสียดทานระหว่างบุคคลในสภาพแวดล้อมการทำงาน ผ่านวัฒนธรรมที่เราสามารถทำนายพฤติกรรมของแต่ละบุคคลซึ่งขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของพวกเขา

Mustafa Mahmud Abu Baker (2002) วัฒนธรรมองค์กรคือลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผลกระทบการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี แต่กระบวนการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้บุคคลบางส่วนกลับมามีรูปแบบพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงได้

Schein (2004) กล่าวว่า "วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบของสมมติฐานพื้นฐานที่กลุ่มได้คิดค้นหรือค้นพบในการเรียนรู้ที่จะรับมือกับปัญหาของการปรับตัวภายนอกและการรวมกลุ่มภายในที่ทำงานได้ดีพอที่จะถือว่าถูกต้องและการได้รับการสอนให้เป็นสมาชิกใหม่ด้วยวิธีที่ถูกต้องในการรับรู้ ความคิด และความรู้สึกเกี่ยวกับปัญหาในองค์กร

Schein (2004) วัฒนธรรมขององค์กรเป็นชุดของลักษณะที่ซ่อนอยู่ในสมาชิกองค์กรที่กำหนดพฤติกรรมขององค์กรที่สังเกตได้จากความคิดของสมาชิกองค์กร ความสามารถที่ผู้นำนิยมมากที่สุดคือการจัดการวัฒนธรรมขององค์กรให้ทำความเข้าใจในการทำงานร่วมกับวัฒนธรรมขององค์กรสู่ความคิดสร้างสรรค์

Schein (2004) วัฒนธรรมเป็นกระบวนการที่มีพลวัตอันเป็นผลมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน และการส่งเสริมด้วยพฤติกรรม โดยผู้นำซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง ข้อปฏิบัติ กฎเกณฑ์ และบรรทัดฐานที่เป็นแนวทางในการจำกัดพฤติกรรม

Schein (2009) วัฒนธรรมคือ วิธีที่เราทำสิ่งต่างๆรอบ ๆ สิ่งหนึ่งสิ่งใดในรูปแบบต่าง ๆ เช่น พิธีกรรม พิธีกรรมขององค์กร สภาพสถานะขององค์กร ระบบรางวัล ค่านิยมพื้นฐาน นอกจากนี้ยังเป็นรูปแบบของสมมติฐาน โดยปริยายที่ใช้ร่วมกันซึ่งได้รับการเรียนรู้โดยกลุ่ม เนื่องจากสามารถดำเนินการ และสามารถแก้ปัญหาได้

Sulkowski (2012) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเกิดจากการที่องค์กรได้ดำเนินการในปัจจัยต่าง ๆ เช่นการฝึกอบรม ธรรมเนียม ข้อห้าม สัญลักษณ์ เรื่องราว เรื่องเล่า คำอุปมาอุปมัย และตำนานที่สมาชิกอาวุโสถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงานใหม่

Alvesson (2012) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่ส่วนใหญ่ภายในตัวบุคคล แต่บางแห่งจะอยู่ในผู้นำของกลุ่มคนที่มีสัญลักษณ์และมีความหมาย ซึ่งจะถูกแสดงออกอย่างเปิดเผยต่อสาธารณะ

Deshpande and Webster (1989); Ravasi and Schultz (2006) อ้างใน Xiaoming and Junchen (2012) วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงระบบค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ใช้ร่วมกันระหว่างพนักงานในองค์กร

Alvesson (2012) กล่าวว่ายังมีความหลากหลายของแนวคิดวัฒนธรรมขององค์กร เขาให้แนวทางทางมานุษยวิทยา ว่าองค์กรเป็นวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์กรจึงควรเข้าใจว่าเป็นมิติพื้นฐานที่ซับซ้อนระบบย่อยอื่น ๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง

Teodorescu (2015) อ้างใน Colhon, Cerban, Becheru and Teodorescu (2016) วัฒนธรรมองค์กรเป็นที่รู้จักในฐานะองค์กรที่จะทนต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เป็นลักษณะของนวัตกรรมในการจัดการและเพื่อช่วยในการพัฒนาองค์กร

Peters and Waterman (1982) อ้างใน Lee, Raschke and Louis (2016) วัฒนธรรมองค์กรคือกระบวนการส่งเสริมให้พนักงานยอมรับ และยึดถือวัตถุประสงค์ขององค์กร จากการผลักดันผ่านความรู้สึกโดยผู้นำขององค์กร

Bimberg and Snodgrass (1988) อ้างใน Lee, Raschke and Louis (2016) วัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่ ส่งเสริมให้พนักงานยอมรับและยอมรับวัตถุประสงค์และคุณค่าซึ่งส่งผ่านโดยผู้นำขององค์กร ในขณะที่การส่งเสริมความรู้สึกร่วมกับบุคลิกภาพของพนักงาน วัฒนธรรมบางอย่างจะกำหนดความคาดหวังและความสำเร็จโดยการกระตุ้นจากสิ่งเร้า

Pânișoară G. and Pânișoară I.O. (2016) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร คืออิทธิพลที่มีความแตกต่างในทางกลับกันระหว่างมาตรฐานและความเชื่อ

จากวรรณกรรมงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศเพื่อศึกษาความหมายของวัฒนธรรมองค์กร โดยสรุปงานวิจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.7 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการ	ความหมาย
E.B. Taylor (1998)	องค์ความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ จริยธรรม กฎหมาย ธรรมเนียม สมรรถนะ หรือความสามารถอื่น ๆ ที่ได้มาจากการที่บุคคลดำรงอยู่ในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของสังคม
Claver et al. (2001)	วัฒนธรรมองค์กรเป็นชุดของค่านิยม สัญลักษณ์ และพิธีกรรมที่ใช้ร่วมกัน โดยสมาชิกของเฉพาะองค์กร ซึ่งอธิบายถึงวิธีดำเนินการในองค์กรเพื่อแก้ปัญหาทั้งภายใน ปัญหาการบริหารจัดการ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าซัพพลายเออร์และสิ่งแวดล้อม
Qahaf Abdul Salam (2002)	รูปแบบของพฤติกรรมและการพัฒนาที่อยู่ในชุมชน ที่สะท้อนถึงแนวคิด คุณค่า และพิธีกรรมของชุมชน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย
Mahmud Selman Al-Omayyan (2002)	กระบวนการที่ได้มาจากการปฏิสัมพันธ์และแรงเสียดทานระหว่างบุคคล ในสภาพแวดล้อมการทำงาน ผ่านวัฒนธรรมที่เราสามารถทำนายพฤติกรรมของแต่ละบุคคลซึ่งขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของพวกเขา
Mustafa Mahmud Abu Baker (2002)	ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผลกระทบการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี แต่กระบวนการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้บุคคลบางส่วนกลับมามีรูปแบบพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงได้
Schein (2004)	รูปแบบของสมมติฐานพื้นฐานที่กลุ่มได้คิดค้นหรือค้นพบในการเรียนรู้ที่จะรับมือกับปัญหาของการปรับตัวภายนอกและการรวมกลุ่มภายในที่ทำงานได้ดีพอที่จะถือว่าถูกต้องและการได้รับการสอนให้เป็นสมาชิกใหม่ด้วยวิธีที่ถูกต้อง ในการรับรู้ ความคิด และความรู้สึกเกี่ยวกับปัญหาในองค์กร
Schein (2004)	กระบวนการที่มีพลวัตอันเป็นผลมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและการส่งเสริมด้วยพฤติกรรม โดยผู้นำซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง ข้อปฏิบัติ กฎเกณฑ์ และบรรทัดฐานที่เป็นแนวทางในการจำกัดพฤติกรรม
Schein (2009)	วิธีที่เราทำสิ่งต่างๆรอบ ๆ สิ่งหนึ่งสิ่งใดในรูปแบบต่าง ๆ เช่น พิธีกรรม พิธีกรรมขององค์กร สภาพสภาวะขององค์กร ระบบรางวัล ค่านิยมพื้นฐาน นอกจากนี้ยังเป็นรูปแบบของสมมติฐานโดยปริยายที่ใช้ร่วมกันซึ่งได้รับการเรียนรู้โดยกลุ่ม เนื่องจากสามารถดำเนินการ และสามารถแก้ปัญหาได้
Deshpande and Webster (1989); Ravasi and Schultz (2006) อ้างใน Xiaoming and Junchen (2012)	วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงระบบค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ใช้ร่วมกันระหว่างพนักงานในองค์กร
Alvesson (2012)	วัฒนธรรมองค์กร ไม่ใช่ส่วนใหญ่ภายในตัวบุคคล แต่บางแห่งจะอยู่ในผู้นำของกลุ่มคนที่มีสัญลักษณ์และมีความหมาย ซึ่งจะถูกแสดงออกมาอย่างเปิดเผยต่อสาธารณะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย
Teodorescu (2015) อ้างใน Colhon, Cerban, Becheru and Teodorescu (2016)	เป็นที่รู้จักในฐานะองค์กรที่จะทนต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เป็นลักษณะของนวัตกรรมในการจัดการ และเพื่อช่วยในการพัฒนาองค์กร
Peters and Waterman, อ้างใน Lee, Raschke and Louis (2016)	กระบวนการส่งเสริมให้พนักงานยอมรับ และยึดถือวัตถุประสงค์ขององค์กรจากการผลักดันผ่านความรู้สึกโดยผู้นำขององค์กร
Bimberg and Snodgrass (1988) อ้างใน Lee, Raschke and Louis (2016)	สิ่งที่ ส่งเสริมให้พนักงานยอมรับและยอมรับวัตถุประสงค์และคุณค่าซึ่งส่งผ่านการส่งเสริมความรู้สึกพร้อมกับบุคลิกภาพของพนักงาน วัฒนธรรมบางอย่างจะกำหนดความคาดหวังและความสำเร็จโดยการกระตุ้นจากสิ่งเร้า
Pânișoară G. and Pânișoară I.O. (2016)	อิทธิพลที่มีความแตกต่างในทางกลับกันระหว่างมาตรฐานและความเชื่อ

ความหมายและหลักการวัฒนธรรมองค์กรคือ อิทธิพลที่มีความแตกต่างในทางกลับกันระหว่างมาตรฐานและความเชื่อ เป็นองค์ความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ จริยธรรม กฎหมาย ธรรมเนียม สรรถนะ หรือความสามารถอื่น ๆ ที่ได้มาจากการที่บุคคลดำรงอยู่ในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของสังคม แสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมและการพัฒนาที่อยู่ในชุมชน ที่สะท้อนถึงแนวคิด คุณค่า และพิธีกรรมของชุมชน ระบบค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ใช้ร่วมกันระหว่างพนักงานในองค์กร เป็นมิติพื้นฐานที่ซึมซับระบบย่อยอื่น ๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง เป็นชุดของลักษณะที่ซ่อนอยู่ในสมาชิกองค์กรที่กำหนดพฤติกรรมขององค์กร ที่สังเกตได้จากความคิดของสมาชิกองค์กร วัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่ส่วนใหญ่อยู่นในตัวบุคคล แต่บางแห่งจะอยู่ในผู้นำของกลุ่มคนที่มีสัญลักษณ์และมีความหมาย ซึ่งจะถูกแสดงออกอย่างเปิดเผยต่อสาธารณะ

2.5.2 องค์ประกอบของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร

Xenikou and Furnham (1996) แบ่งวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภทได้แก่ 1) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง เป็นวัฒนธรรมที่องค์ประกอบมุ่งเน้นและส่งเสริมความร่วมมือเพื่อความสำเร็จ การบรรลุความสำเร็จด้วยตนเอง การสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการทำงานและนวัตกรรม 2) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ องค์ประกอบของวัฒนธรรมนี้มุ่งเน้นรายละเอียดและ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใดเห็นชอบที่จะเผยแพร่เอกสารนี้
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) วัฒนธรรมระบบข้าราชการ วัฒนธรรมประเภทนี้ค่อนข้างล่าสมัยและมีลักษณะการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ 4) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นภารกิจ เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการแข่งขัน เป็นวัฒนธรรมแบบเผชิญหน้า องค์กรที่มีวัฒนธรรมประเภทนี้จะมีการแข่งขันสูงมุ่งเน้นภารกิจตามเป้าหมาย

Daft (2001) แนะนำวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภทคือ 1) วัฒนธรรมของผู้ประกอบการ คือการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ขององค์กร คือการดำเนินการที่แสดงการตอบสนองความต้องการและความต้องการของลูกค้าและมุ่งเน้นลูกค้าในสภาพแวดล้อมแบบไดนามิก และตัวแปรที่สร้างการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมความสามารถในการบริหารความเสี่ยง โอกาสการทำงานเป็นกลุ่ม เสรีภาพและความเป็นอิสระ 2) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการร่วมกันของสมาชิกในองค์กรและความคาดหวังด้านสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและสร้างความรู้สึกรับผิดชอบความรับผิดชอบและความมุ่งมั่นในการจัดบุคลากร 3) วัฒนธรรมภารกิจ มุ่งเน้นในการให้บริการลูกค้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก ไม่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมุ่งหวังให้บุคลากรรับผิดชอบในการทำงานได้ถึงระดับหนึ่ง 4) วัฒนธรรมข้าราชการ เน้นกิจกรรมภายในองค์กรและปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การแก้ไขปัญหาในวัฒนธรรมแบบนี้การมีส่วนร่วมของบุคลากรมีน้อย แต่การดูแลและการควบคุมสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับสูง บางประการเช่นความมีระเบียบวินัยในองค์กรและอันดับและตำแหน่งและการปฏิบัติตามลำดับชั้นเป็นสิ่งสำคัญมากในวัฒนธรรมนี้

Denilson et al. (2004) กำหนดลักษณะ 4 ประการของวัฒนธรรมองค์กรดังนี้ 1) การปรับตัว คือการสร้างการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นลูกค้า การเรียนรู้ขององค์กร 2) ภารกิจ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ ทิศทางและมุ่งเน้นเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ 3) ความมั่นคง การยึดค่านิยมหลักข้อตกลงการประสานงานและบูรณาการ 4) การมีส่วนร่วม คือการเสริมสร้างพลังอำนาจ การสร้างทีม การพัฒนาขีดความสามารถ

Cameron and Quinn (2006) แนะนำอีกรูปแบบหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภทคือ 1) วัฒนธรรมลำดับชั้น วัฒนธรรมชนิดนี้ถือได้ว่าเป็นการประสานกันอย่างดีระหว่างกฎและนโยบายที่เป็นทางการ 2) วัฒนธรรมการตลาด องค์กรที่ใช้วัฒนธรรมประเภทนี้มีเป้าหมายที่จะเป็นองค์กรแห่งการแข่งขันสูงในการที่จะบรรลุเป้าหมาย ขณะปัญหาอุปสรรคโดยการมีส่วนร่วมทั้งพนักงานและองค์กร 3) วัฒนธรรมเครือข่าย วัฒนธรรมประเภทนี้หมายถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตรและเรียบง่าย ที่ทำงานเสมือนเป็นครอบครัวขนาดใหญ่ และผู้บังคับบัญชาถูกมองว่าเป็นพี่เลี้ยง พนักงานมีลักษณะความมุ่งมั่นในการทำงานและความมุ่งมั่นขององค์กรและการพัฒนา มีความสัมพันธ์และมีความเป็นมิตร 4) วัฒนธรรมประเภทจริยธรรม Adhocracy วัฒนธรรมประเภทนี้มุ่งเน้นนวัตกรรม บริหารความเสี่ยง มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์และมีพลวัตสูง

Jones et al. (2006) วัฒนธรรมองค์กร 6 มิติ ประกอบด้วย ลักษณะเด่นองค์กร ความเป็นผู้นำ การบริหารจัดการพนักงาน ความสัมพันธ์ในองค์กร การเน้นเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นความสำเร็จ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Denison, D.R.; Janovics, J.; Young, J.; Cho, H.J. (2006) ให้ความเห็นเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กร ที่เป็นประโยชน์สำหรับประสิทธิภาพขององค์กรมี 4 ประการคือ การปรับตัว ความมั่นคง การมีส่วนร่วม และภารกิจ

Emilsson, S.; Hjelm, O. (2007) ในองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการมุ่งผลกำไรและเป็นองค์กรที่อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อความถูกต้องตามกฎหมาย ในสถานการณ์นี้ผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้นำการปรับปรุงด้านสิ่งแวดล้อมจะต้องมีการเรียนรู้สภาพแวดล้อมในองค์กรที่สามารถปรับให้เข้ากับสถานะและข้อมูลที่เปลี่ยนแปลง

Rud (2009) วัฒนธรรมขององค์กรเพื่อเสริมสร้างกระบวนการความรู้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม ความมุ่งมั่น การใช้ข้อมูลเชิงกลยุทธ์

Chechein (2010) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรในมิติการปรับตัว ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย กระบวนการ การวัด การแก้ไข

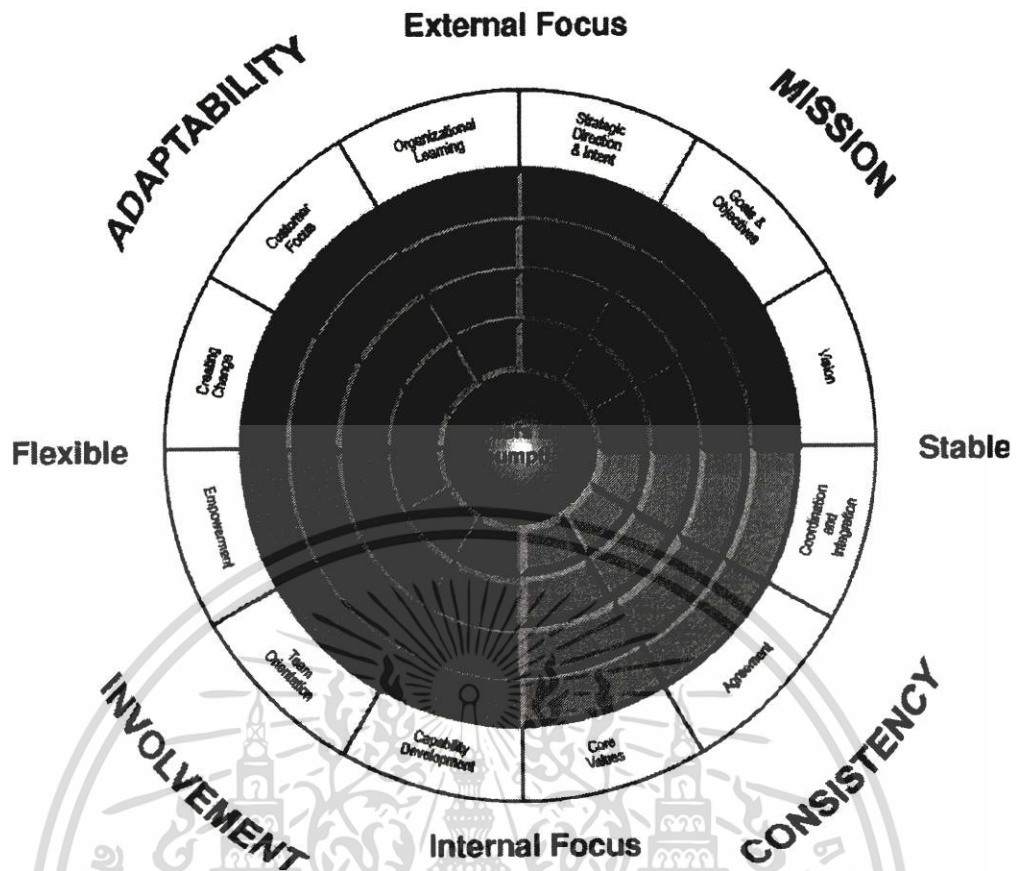
J. Compet (2011) กล่าวว่าปัจจัยของวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความมั่นคง และการปรับตัว

Coleman (2013) มี 6 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

- 1) วิสัยทัศน์ (Vision) คือเป้าหมายหรือพันธกิจที่เฉพาะเจาะจงในการกำหนดให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายในการตัดสินใจและปรับปรุงความสัมพันธ์กับลูกค้าและซัพพลายเออร์
- 2) ค่านิยม คือค่านิยมขององค์กรเป็นหัวใจหลักของวัฒนธรรมองค์กร เป็นแนวทางให้กับพนักงานในการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ และสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร
- 3) การปฏิบัติ คือการควรปฏิบัติตามค่านิยมที่เฉพาะเจาะจงขององค์กรด้วยการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน ซึ่งควรได้รับการส่งเสริมการสนับสนุน ทั้งการทบทวนเป็นกฎเกณฑ์และในแนวนโยบาย เพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันขององค์กร
- 4) บุคลากร คุณค่าขององค์กรควรได้รับการยอมรับจากพนักงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ดังนั้นนโยบายการสรรหาบุคลากรควรมุ่งเน้นไปที่บุคคลที่มีความสามารถ ไม่เพียงแต่เหมาะสำหรับวัฒนธรรมขององค์กรที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น
- 5) ประวัติศาสตร์ คือการมีประวัติที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร การมีตัวตน รูปธรรมและเรื่องเล่าขานที่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง
- 6) สถานที่ องค์กรประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรคือสถานที่และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่สามารถรับรู้ได้ในแง่ของภูมิศาสตร์ สถาปัตยกรรมและการออกแบบที่สวยงาม แบบฟอร์มทั้งหมดข้างต้น สามารถสนับสนุนการศึกษาและการปรับปรุงองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ

Amaliyah, Eliyana and Kuntoro (2015) ให้แบบจำลอง The Denison Organisational Culture Model (ภาพที่ 2.8) ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ ภารกิจ การปรับตัว การมีส่วนร่วม และความมั่นคง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.8 องค์ประกอบ 4 มิติ ของวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา : Amaliyah et al. (2015)

จากวรรณกรรมงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศเพื่อศึกษาองค์ประกอบของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ของวัฒนธรรมองค์กร โดยสรุปงานวิจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

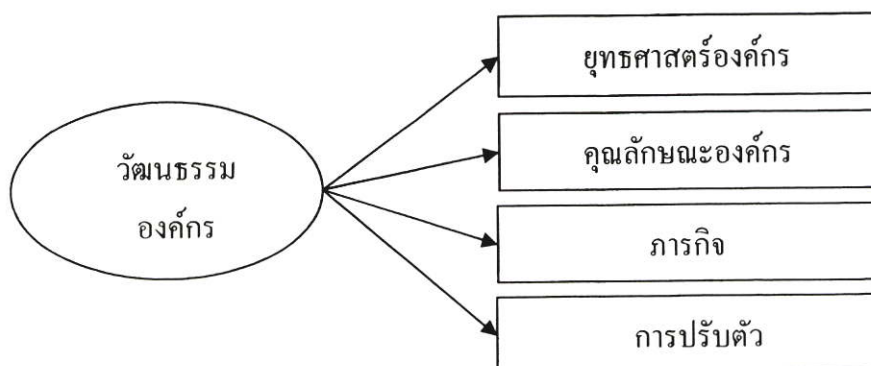
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.8 ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการ/ผู้วิจัย	การเปลี่ยนแปลง/การปรับตัว	เป้าหมาย/ผลสัมฤทธิ์	กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์องค์กร	ภารกิจ/วัตถุประสงค์	การมีส่วนร่วม/ทีม	ความมั่นคง/คุณลักษณะองค์กร	ค่านิยม/ข้อตกลง	ผู้นำ/ผู้บริหาร
Xenikou and Furnham (1996)	✓	✓		✓		✓		
Daft (2001)			✓	✓	✓	✓		
Denilson et al. (2004)	✓			✓	✓		✓	
Jones et al. (2006)		✓	✓		✓	✓		✓
Denison, D.R.; Janovics, J.; Young, J.; Cho, H.J. (2006)	✓			✓	✓	✓		
Rud (2009)			✓	✓	✓			✓
Chechein (2010)	✓	✓	✓	✓		✓		
J. Compet. (2011)	✓				✓	✓		
Amaliyah, Eliyana and Kuntoro (2015)	✓			✓	✓	✓		

จากแนวคิด และทฤษฎีของวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวมาข้างต้น พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีองค์ประกอบที่หลากหลายทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม ในส่วนของรูปธรรมสามารถสรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 2.8 ดังนั้นผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์ประกอบด้วยการอ้างอิงจากองค์ประกอบที่นักวิชาการกล่าวถึงมากที่สุด 4 ลำดับจาก 5 ลำดับที่ไม่ซ้ำซ้อนกับตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ ยุทธศาสตร์องค์กร คุณลักษณะองค์กร ภารกิจ การปรับตัว เพื่อใช้ในการสร้างกรอบแนวคิด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.9 ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา : ผู้วิจัย

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการวิจัยเรื่องรูปแบบสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย สามารถสรุปความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

Nigro and Nigro (1984) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลคือความสามารถในการรับสมัครผู้คน การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจคัดกรองผู้สมัครเช่นเดียวกับการจัดหาพนักงานใหม่ให้ตรงกับความต้องการพนักงาน นอกจากนี้ยังรวมการพัฒนาจิตความสามารถของแต่ละบุคคลรวมทั้งความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้บุคคลสามารถทำงานได้เต็มที่ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนั้นจะเห็นว่าบุคลากรจึงเป็นที่มาของความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร นอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรบุคคลยังเป็นตัวแปรสำคัญในการก่อให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งในการวิจัยพบว่าตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคลนอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเป็นอิทธิพลผ่านตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร

Abu Sheikha (1990) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สถานการณ์ และปัญหาของพนักงาน องค์กรควรให้สนใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากเป็นสิ่งที่ต้องประเมิน และรวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งในประเมินประสิทธิผลในการดำเนินการตามเป้าหมายขององค์กร องค์กรประกอบนี้มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Steers (1991) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรได้รับอิทธิพลมาจากทั้งปัจจัยบุคคล และองค์กรกล่าวคือ ปัจจัยบุคคลประกอบด้วย ความสามารถ บุคลิกภาพ ความสนใจ

เอกสารนี้แรงจูงใจ ความชัดเจนในบทบาทและคำขอมรับบทบาท หากบุคคลมีความคลุมเครือในบทบาทไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และความขัดแย้งในบทบาทก็จะมีอิทธิพลต่อความพยายามในการทำงาน และปัจจัยองค์กรประกอบด้วย โครงสร้างงานบรรยากาศ และรูปแบบการบริหาร

Hellard (1993) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเป็นการบริหารองค์กรที่เน้นคุณภาพโดยสมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความพึงพอใจและ/หรือให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ซึ่งการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับ บริษัท ต่างๆทั่วโลกเพื่อปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันและข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

Marcoulides and Heck (1993) ได้ศึกษาเรื่อง Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร คือ โครงสร้างองค์กร ภารกิจขององค์กร ค่านิยมขององค์กร บรรยากาศในองค์กร และทัศนคติของพนักงาน ส่วนผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยตัวแปร คือ รายได้ มูลค่าหุ้น ผลกำไร และผลตอบแทน จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อภารกิจขององค์กรและบรรยากาศในองค์กร ค่านิยมขององค์กรสัมพันธ์กับภารกิจขององค์กร บรรยากาศในองค์กรและทัศนคติของพนักงาน ภารกิจขององค์กรสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงาน บรรยากาศในองค์กรและผลการปฏิบัติงาน บรรยากาศในองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติของพนักงาน และผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

Dean and Bowen (1994) ที่กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร การใช้การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

Huselid and Becker (1996) การลงทุนด้านการศึกษาและฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะแก่พนักงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดที่องค์กรจะได้รับคือการเพิ่มผลผลิตในงานและผลผลิตที่เพิ่มขึ้น

Delery (1998) การจัดการทรัพยากรบุคคลนั้นถือเป็นปัจจัยทางด้านบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหมด เพราะสามารถที่จะจัดการหรือหาวิธีที่จะดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการทำงาน การจูงใจและความสนใจ การสรรหา การรักษาสัญญาการจ้างงาน รายละเอียดของงาน ความเชี่ยวชาญบุคลากร สุขภาพและความปลอดภัย โครงสร้างงาน อำนาจหน้าที่ ข่าวลือ วินัย และการขาดงาน เป็นต้น

Ross (1999) กล่าวว่า หลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรจะทำให้องค์กรมีศักยภาพในหลายๆ ด้านเพิ่มมากขึ้น โดยสามารถลดต้นทุนลงได้

Schein (1999) วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีแนวทางสำหรับปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Ugboro and Obeng (2000) กล่าวเพิ่มเติมว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการนำหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรไปใช้ จะมีโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนต่อการไหลของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ทางด้านคุณภาพทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ

Armstrong (2001) แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถเชื่อมโยงกับการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างใกล้ชิด มันเกี่ยวข้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรบุคคล HRM ที่ประสบผลสำเร็จและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และจะช่วยเพิ่มความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้มากที่สุด

Kaynak (2003) พบว่า การประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีส่วนทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น สามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานลงได้ และช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Kaynak (2003) อ้างถึงใน Lee and Whang (2005) การนำหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรไปปฏิบัติจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญให้กับองค์กรได้

Karia and Assari (2006) การประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับด้านต่างๆ เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ทักษะคติในการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น

Prajogo and Sohal (2006) ที่พบว่า แม้ในแต่ละองค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน หลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรก็ยังมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

Kotze (2006) กล่าวว่า ผลการดำเนินงาน คือ การกระทำในสิ่งที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม และขึ้นอยู่กับพฤติกรรมเป็นสำคัญ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรคือการบรรลุเป้าหมาย โดยประกอบไปด้วยการชี้วัดด้วยมิติต่างๆ ทั้งนี้ บางมิติอาจมีความสำคัญกับองค์กรหนึ่ง ในขณะที่อาจไม่มีความสำคัญกับอีกองค์กรหนึ่งก็เป็นได้

Liu and Liu (2006) ที่ศึกษาเรื่อง 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) การมีส่วนร่วม (Participation) 2) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 3) การอำนวยความสะดวก (Supervision) และ 4) การประชุม (Meeting) ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรจำนวน 3 มิติ ยกเว้นการมีส่วนร่วม (Participation) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพนักงานในองค์กรที่รัฐเป็นเจ้าของมากกว่าพนักงานในองค์กรที่รวมทุนกับต่างประเทศ จึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่องค์กรหนึ่งให้คุณค่าอาจใช้ไม่ได้ผลกับองค์กรอื่นๆ แต่วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Felice, Toni, Fornasier, Montagner and Nonino (2007) ศึกษาเรื่อง A performance measurement system for facility management The case study of a medical service authority ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จของผลสำเร็จในสถานประกอบการสามารถวัดได้จาก Service Balance scorecard ได้แก่ 1) การลดต้นทุน 2) ความสามารถในการเข้าถึงผู้บริโภคลำดับสุดท้าย 3) ความแตกต่างด้านการให้บริการ และ 4) การเติบโตและเรียนรู้ของพนักงานในการวัดประสิทธิผลและการตรวจสอบการดำเนินการสำหรับกิจกรรมใบสั่งซื้อ เพื่อให้เกิดคุณภาพในการรับใบสั่งซื้อจากลูกค้า การวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระบวนการผู้รับจ้างผลิต/ให้บริการในการประเมินผลการรับคำสั่งซื้อจากผู้ให้บริการ การขยายระดับการบูรณาการสำหรับผู้ให้บริการและที่ปรึกษางานให้บริการและลูกค้าเพื่อการให้บริการที่ต่อเนื่อง ซึ่งในการให้บริการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จจำเป็นต้องมีเครื่องมือโปรแกรม และเทคโนโลยีมาใช้ในการประสานงานสำหรับเจ้าของอุตสาหกรรม

Margarietha (2007) กล่าวว่า ธุรกิจจะต้องมีการแข่งขันและสามารถที่จะหาวิธีวัดความสำเร็จทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็ นธุรกิจการผลิต ธุรกิจการให้บริการ หรือหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากความสำเร็จหรือล้มเหลวส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา การปรับตัวของธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจึงเป็นงานที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะต้องติดตามและทำความเข้าใจ เพื่อที่จะได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และจากการศึกษางานวิจัยก็พบว่า การประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน โดยมีส่วนทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น สามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานลงได้ และช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Williams, Chuck. (2008) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรจัดว่าเป็นปัจจัยหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หรือสิ่งที่อยู่ภายในองค์กรและมีผลกระทบต่อพนักงาน การจัดการและองค์กรมีความสำคัญเพราะมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก และการทำงานของพนักงาน

Tran (2008) กล่าวว่า "วัฒนธรรมองค์กรเป็นปรัชญาในการกำหนดนโยบายขององค์กรและความรู้สึกหรือสภาพแวดล้อมที่เกิดจากองค์ประกอบขององค์กร " วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์กร วัฒนธรรมในเชิงบวกขององค์กรจะแสดงภาพลักษณ์ที่ดี วัฒนธรรมองค์กรเติบโตขึ้นและพัฒนาขึ้น โดยการสร้างกระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์ วัฒนธรรมองค์กรสามารถพัฒนาขึ้นตามการพัฒนาสภาพแวดล้อมและความต้องการขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรไม่เพียงแต่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร แต่ยังเป็นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาองค์กรด้วย วัฒนธรรมองค์กรจะสามารถสร้างความร่วมมือระหว่างทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้ ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของพนักงานเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและมีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งหมดในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2551) นำมาตรวัดการประเมินผลคุณภาพในการให้บริการของภาครัฐ โดยประเมินจากผู้รับบริการ พิจารณาจากผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการของส่วนราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการจะเป็นผู้จัดจ้างหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอกมาดำเนินการสำรวจประเด็นการสำรวจประกอบด้วยประเด็นสำคัญๆ ดังนี้ 1) คุณภาพการให้บริการด้านกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการ 2) คุณภาพการให้บริการด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ 3) คุณภาพการให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก 4) คุณภาพการให้บริการโดยรวม 5) ความเชื่อมั่นเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ โดยเน้นวาระแห่งชาติด้านจริยธรรมธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ

ชนิดา ยวบูรณ์ (2551) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาวิจัยพบว่า มีปัจจัย 6 ปัจจัยที่ทำให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ 1) คุณภาพและความสามารถของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่มีอยู่ตลอดเวลา 2) วิสัยทัศน์ของ ปตท. ที่ชัดเจนและศักยภาพในการแปลงวิสัยทัศน์ และพันธกิจจากผู้บริหารรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นต่อไป 3) การสนับสนุนของรัฐที่มีอย่างต่อเนื่องในรูปของนโยบายรัฐที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของ ปตท. 4) วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ จึงไม่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 5) ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 6) ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ โดยการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดี การดำเนินโครงการต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และการบริหารความเสี่ยงอย่างได้ผล

Platts and Sobotka (2010) กล่าวว่าหากเราไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ คุณไม่สามารถบริหารจัดการได้ เหตุผลสำหรับองค์กรที่มีผลงานที่สมบูรณ์และครบถ้วนระบบการวัดเช่น Balanced Scorecard จะเชื่อมต่อกับมาตรการต่างๆทั่วทั้งองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ จากผู้บริหารระดับสูงแปลงเป็นกิจกรรมสู่ระดับล่าง จากนั้นจะมีการกำหนดมาตรการในการวัดผลพนักงานแต่ละคน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละกิจกรรม

Mohamad, et al. (2010) เขาได้ศึกษา คุณภาพในการให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้าในมุมมองของการให้บริการสาธารณะ โดยประเมินจาก คุณภาพการให้บริการในสินค้าและการส่งมอบในการให้บริการ สภาพแวดล้อมในการบริการ ซึ่งเขาได้สอบถามลูกค้าขององค์กรจำนวน 331 คน ผลการศึกษา พบว่า ผลลัพธ์ที่ใช้ในการบริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้า อย่างไรก็ตามการส่งมอบการบริการและสภาพแวดล้อมในการให้บริการไม่มีนัยสำคัญของต่อความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้าโดยสรุปมาตรวัดของความพึงพอใจต่อการให้บริการ จะประกอบไปด้วย การจัดการและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ระยะเวลาที่รอคอยก่อน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เข้ารับบริการ ระยะเวลาที่ถูกค่าใช้จ่ายในการติดต่อกับพนักงาน การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ลูกค้าอย่างถูกต้องและครอบคลุม การรายงานความก้าวหน้าของงาน ความเป็นมืออาชีพของผู้ให้บริการ ทัศนคติของพนักงานผู้ให้บริการ การให้บริการอย่างเป็นมิตร

สมจินตนา สมคุ้มภัย (2553) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กร ไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากเป็นกลไกที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงานเป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร แต่วัฒนธรรมที่จะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรต้องเป็นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong) คือ เป็นค่านิยมหรือความเชื่อที่พนักงานมีส่วนร่วม พนักงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับ และยึดเหนี่ยวในค่านิยมและความเชื่อนั้น รวมทั้งเป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการอีกด้วย

Ismael Younis Abu-Jarad, Nor' Aini Yusof and Davoud Nikbin (2010) A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance ได้ศึกษาเกี่ยวกับมาตรฐานวัดและความหมายของวัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นการกำหนดแนวความคิดและการวัดการปฏิบัติ ขององค์กร อีกทั้งยังได้แสดงให้เห็นว่าจำนวนของการศึกษาที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กร

Rahman & Fatima (2011) ได้ศึกษา กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเติบโต ประกอบไปด้วย กิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาองค์ความรู้ของพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีแก่องค์กร ให้ความรู้สึกรักเป็นเจ้าของแก่พนักงานและจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ มีอิทธิพลโดยตรงต่อ การเพิ่มกำไรของกิจการ

Macey and Schneider (2008)กล่าวถึงโดย Rich et al. (2010) อ้างใน Christian et al. (2011) ผลการปฏิบัติงานของพนักงานหมายถึงผลลัพธ์ที่มีทั้งทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานคือปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร โดยตรง การศึกษาหลายชิ้นพบว่าการทำงานเพื่อส่งเสริมความใส่ใจความห่วงใยในงานเป็นวิธีหนึ่งที่สำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงาน พฤติกรรมการทำงานที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การปฏิบัติงาน การผลิต และความมุ่งมั่นที่มีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานและจิตสำนึกในการบริการลูกค้า

AL-Dawy (2012) เชื่อว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นส่วนสำคัญของผลการปฏิบัติงานที่ได้รับการกำหนดให้เป็นมูลค่ารวมของกิจกรรมที่พนักงานมีส่วนร่วมโดยตรงทั้งในทางบวกหรือทางลบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และในด้านการใช้ทรัพยากรขององค์กร การใช้ทรัพยากรมนุษย์และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กรอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิสัมพันธ์ของสององค์ประกอบหลัก คือการใช้ทรัพยากรขององค์กร และประสิทธิภาพ ผลลัพธ์หมายถึงปัจจัยประสิทธิผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับบริการเชิงงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปเผยแพร่ในเชิงพาณิชย์
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2555) ศึกษา เรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถและมีสมรรถนะในการแข่งขันซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันรวมทั้งเป็นปัจจัยต่อการพัฒนาองค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถให้การแข่งขันต้องมีการวางแผนอย่างมีกลยุทธ์โดยสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะในการแข่งขันประกอบด้วย 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีอย่างมีระบบ 2) การสร้างคุณค่าให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ 3) การทำให้ทรัพยากรมนุษย์หายากและ 4) การทำให้ทรัพยากรมนุษย์เลียนแบบได้ยาก องค์ประกอบสี่ประการนี้จะช่วยในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้มีสมรรถนะในการแข่งขันได้เป็นอย่างดี ดังนั้น การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะในการแข่งขันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ทรัพยากรบุคคลได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะและสร้างศักยภาพให้แก่ตนเองซึ่งส่งผลให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

Nadarajah et al. (2012) แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อันได้แก่ การอบรมและพัฒนาบุคลากร การคัดเลือกพนักงาน การบริหารค่าตอบแทน และความปลอดภัยของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

Katou (2012) ศึกษาเกี่ยวกับบริษัทขนาดเล็ก 197 ราย และพบว่านโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ (ต้นทุนนวัตกรรมคุณภาพ) ซึ่งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรผ่านทัศนคติของพนักงานและพฤติกรรมของพนักงาน

Economist Intelligence Unit (2013) ที่ทำการสำรวจผู้บริหารอาวุโส 636 ราย เกี่ยวกับความท้าทายในปัจจุบันและในอนาคต ด้านการบริหารงานบุคคล (HR) 50% ของผู้บริหารอาวุโส ระบุว่า การจัดการคนเป็นเรื่องที่น่าห่วงที่สุดเนื่องจากมีแรงงานหลายเชื้อชาติที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารเดียวกันเหล่านี้ยังได้ให้ความสำคัญกับความกังวลเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันซึ่งทำให้ขาดการเชื่อมต่อระหว่างทักษะที่ส่งเสริมโดยการศึกษาและสิ่งที่เป็นสำหรับแรงงานในศตวรรษที่ 21 และอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ปัญหาสำคัญนี้เกิดขึ้นในปีต่อๆ ไป

Alvesson (2013) ในระดับองค์กรแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน สามารถแยกตามเกณฑ์การวัดที่เป็นตัวเงินและเกณฑ์การวัดที่ไม่เป็นตัวเงิน โดยเกณฑ์การวัดที่เป็นตัวเงินจะหมายรวมถึงทุกสิ่งที่เป็นผลจากการลงทุน กระแสเงินสด งบประมาณยอดขาย กำไร มูลค่าของสินทรัพย์รวม เสถียรภาพทางการเงิน เป็นต้น ส่วนเกณฑ์การวัดที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพ ประสิทธิภาพในการผลิต ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน กระบวนการและวิธีการทำงานภายในองค์กร ผลการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร การปรับตัวขององค์กร การสร้างนวัตกรรม และความพึงพอใจของลูกค้า โครงสร้างองค์กร ทัศนคติของพนักงาน ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม หรือแม้แต่นโยบาย มาตรฐานต่างๆ ที่กำหนดโดยหน่วยงานภาครัฐ เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Faroqui and Nagendra (2014) เห็นว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร

Nathlia de Melo Santos, Marcelo Bronzo, Marcos Paulo Valadares de Oliveira และ Paulo Tarso Vilela de Resende (2014) โมเดลการดำเนินการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอุตสาหกรรมการผลิตผ่านวัฒนธรรมองค์กรใน สุลตาเวสตีได้ ประเทศ อินโดนีเซีย

Amir Babak Marjani and Fatemeh Alizadeh (2014) ศึกษาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในสำนักงานมาตรฐานแห่งเตหะราน วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาค้นคว้าคือการวิเคราะห์การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าพนักงานในสำนักงานมาตรฐานของกรุงเตหะรานมีความพร้อมที่จะดำเนินกระบวนการเพิ่มขีดความสามารถและขอบเขตขององค์ประกอบทางจิตวิทยาที่เพิ่มขีดความสามารถอยู่ในระดับสูง กล่าวได้ว่าการเพิ่มขีดความสามารถมีผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสำนักงานมาตรฐานของเตหะราน กล่าวอีกนัยหนึ่งประสิทธิภาพของพนักงานอาจมีการปรับปรุงโดยการใช้กระบวนการเพิ่มขีดความสามารถ

รัตนา เถลิงพล (2557) ที่ศึกษาการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรบุคคลของการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร และการสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณาคัดเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมโดยผู้บริหารระดับสูงของการรถไฟฟ้า ซึ่งผลการศึกษาได้ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรบุคคลของการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย 5 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างบทบาทฝ่ายบริหารงานบุคคลให้เป็น HR Strategic Partner ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาบุคลากรเป็นทุนมนุษย์ โดยยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนับเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งที่มีการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทยต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน

Zhining Wang, Nianxin Wang, Huigang Liang (2014) ก็ได้ศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ทุนทางปัญญา และผลการดำเนินงานของบริษัท โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในประเทศจีน ผลการศึกษาก็พบว่า ทุนมนุษย์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัท

ดวงฤดี เสมามู (2559) ผลการปฏิบัติงานเป็นผลลัพธ์จากการทำงานที่ได้รับมอบหมายเกิดจากผลงาน พฤติกรรม และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวก หรือทางลบ หรืออาจกล่าวได้ว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นผลการทำงานของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคคล ภายใต้การดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

Al-Hawary and Al-Menhaly (2016) ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการบริหารจัดการและรูปแบบการทำงานของพนักงาน การให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงประสิทธิภาพและการพัฒนาของพนักงาน หมายถึงการกำหนดค่าตอบแทนและการให้รางวัล และการเพิ่มเครื่องมือในการตรวจสอบความต้องการของพนักงาน การฝึกอบรม การกำหนดวิธิตัดสินความเหมาะสมของการคัดเลือก และกำหนดนโยบายการสรรหา การฝึกอบรม

Hamed J.H.,Rania Mohamed (2016) ศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management - HRM) เป็นแนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ กระบวนการสรรหาและคัดเลือก การทำงานเป็นทีม การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานการฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมศักยภาพ โดยการค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ สำหรับองค์กร การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวจะส่งผลดีต่อการดำเนินงานของ TQM และสร้างคุณค่าในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ผลสรุปได้ว่ารูปแบบแนวคิดที่นำเสนอปัจจัยสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของประสิทธิภาพการดำเนินงานกับทฤษฎีบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.7 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมจากในประเทศและต่างประเทศเป็นจำนวนมาก เพื่อให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตัวแปรผลปฏิบัติงานของพนักงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร โดยการสรุปงานวิจัยต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

2.7.1 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

Nigro and Nigro (1984) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลคือความสามารถในการรับสมัครผู้คน การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจคัดกรองผู้สมัครเช่นเดียวกับการจัดหาพนักงานใหม่ให้ตรงกับความต้องการพนักงาน นอกจากนี้ยังรวมการพัฒนาขีดความสามารถของแต่ละบุคคลรวมทั้งความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้บุคคลสามารถทำงานได้เต็มที่ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนั้นจะเห็นว่าบุคลากรจึงเป็นที่มาของความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร นอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรบุคคลยังเป็นตัวแปรไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำคัญในการก่อให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งในการวิจัยพบว่าตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคลนอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเป็นอิทธิพลผ่านตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร

Black and Lynch (2001) ตรวจสอบปัจจัยด้านต่างๆของ "การดำเนินงานประสิทธิภาพสูง" ในสถานที่ทำงาน เช่นการเงิน ผลกำไร และยังรวมถึงการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและการปฏิบัติงานการจัดการทรัพยากรบุคคล HRM การเปรียบเทียบคู่แข่ง ทีมงาน การจัดการด้วยตนเอง กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร ฯลฯ จากผลการสำรวจการศึกษาขององค์กรสำรวจแรงงานลูกจ้างแห่งชาติ (EQW-NES) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลแฟ้มระดับโรงงานจากสำนักสำมะโนประชากร พวกเขาได้ประมาณฟังก์ชันการผลิตในการควบคุมปัจจัยการผลิตทั่วไปเช่นแรงงาน ทุน และวัสดุ

Izvercian et al. (2014) การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร แนวทางปฏิบัติเหล่านี้จะช่วยปรับปรุงคุณภาพระบบขององค์กร ตลอดจนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์

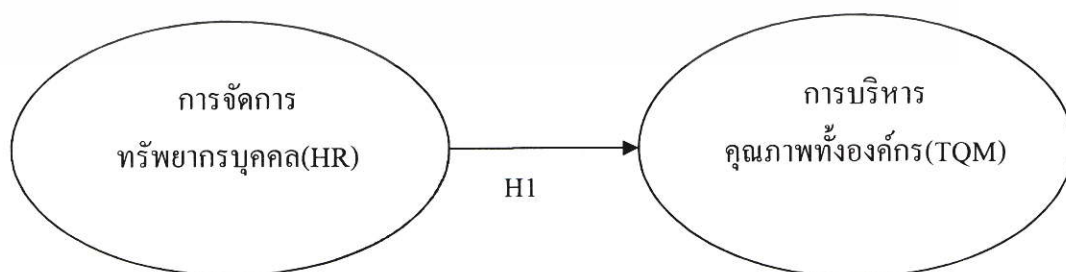
Seddique, I. and Basak, A. (2014) กล่าวว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดสำหรับอุตสาหกรรมเครื่องแต่งกายสำเร็จรูปในประเทศบังกลาเทศ สำหรับการใช้จ่ายการจัดการทรัพยากรบุคคลและการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM อย่างถูกต้อง

Hamed J.H.,Rania Mohamed (2016) ศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management - HRM) เป็นแนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ กระบวนการสรรหาและคัดเลือก การทำงานเป็นทีม การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานการฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมศักยภาพ โดยการค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ สำหรับองค์กร การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวจะส่งผลดีต่อการดำเนินงานของบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM และสร้างคุณค่าในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สรุปได้ว่ารูปแบบแนวคิดที่นำเสนอหมายถึงปัจจัยสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล ในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของประสิทธิภาพดำเนินการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

ตารางที่ 2.9 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

นักวิชาการ	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
Nigro and Nigro (1984)	การจัดการทรัพยากรบุคคลนอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเป็นอิทธิพลผ่านตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร
Black and Lynch (2001)	ตรวจสอบปัจจัยด้านต่างๆของ "การดำเนินงานประสิทธิภาพสูง" ในสถานที่ทำงานรวมถึงการเงิน, ผลกำไร และยังรวมถึงการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและการปฏิบัติงานการจัดการทรัพยากรบุคคล HRM
Izvercian et al. (2014)	การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร
Seddiqe, I. and Basak, A. (2014)	กล่าวว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดสำหรับอุตสาหกรรมเครื่องแต่งกายสำเร็จรูปในประเทศบังคลาเทศ สำหรับการใช้ในการจัดการทรัพยากรบุคคลและการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM อย่างถูกต้อง
Hamed J. H., Rania Mohamed (2016)	ศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management - HRM) เป็นแนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)

จากการสรุปการทบทวนวรรณกรรม จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานข้อที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลส่งผลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร



ภาพที่ 2.10 สมมติฐานข้อที่ 1

ที่มา : ผู้วิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.7.2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร

Nigro and Nigro (1984) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลคือความสามารถในการรับสมัครผู้คน การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจคัดกรองผู้สมัครเช่นเดียวกับการจัดหาพนักงานใหม่ให้ตรงกับความต้องการพนักงาน นอกจากนี้ยังรวมการพัฒนาขีดความสามารถของแต่ละบุคคลรวมทั้งความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้บุคคลสามารถทำงาน ได้เต็มที่ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนั้นจะเห็นว่าบุคลากรจึงเป็นที่มาของความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร นอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรบุคคลยังเป็นตัวแปรสำคัญในการก่อให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งในการวิจัยพบว่าตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคลนอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเป็นอิทธิพลผ่านตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร

Delery (1998) ทั้งนี้เป็นเพราะการจัดการทรัพยากรบุคคลนั้นถือเป็นปัจจัยทางด้านบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหมด เพราะสามารถที่จะจัดการหรือหาวิธีที่จะดำเนินการในองค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการทำงาน การจูงใจและความสนใจ การสรรหา การรักษา สัญญาการจ้างงาน รายละเอียดของงาน ความเชี่ยวชาญบุคลากร สุขภาพและความปลอดภัย โครงสร้างงาน อำนาจหน้าที่ ข่าวลือ วินัย และการขาดงาน เป็นต้น

Tran (2008) กล่าวว่า "วัฒนธรรมองค์กรเป็นปรัชญาในการกำหนดนโยบายขององค์กร และความรู้สึกหรือสภาพแวดล้อมที่เกิดจากองค์ประกอบขององค์กร " วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์กร วัฒนธรรมในเชิงบวกขององค์กรจะแสดงภาพลักษณ์ที่ดี วัฒนธรรมองค์กรเติบโตขึ้นและพัฒนาขึ้น โดยการสร้างกระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์ วัฒนธรรมองค์กรสามารถพัฒนาขึ้นตามการพัฒนาสภาพแวดล้อมและความต้องการขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรไม่เพียงแต่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร แต่ยังเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาองค์กรด้วย วัฒนธรรมองค์กรจะสามารถสร้างความร่วมมือระหว่างทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้ ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของพนักงานเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและมีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งหมดในองค์กร

Nathália de Melo Santos, Marcelo Bronzo, Marcos Paulo Valadares de Oliveira, Paulo Tarso Vilela de Resende (2014) นำเสนอผลการสำรวจหลักที่ดำเนินการ โดยมีจุดประสงค์เพื่ออธิบายถึงโครงสร้างของตัวแปร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยพิจารณาจากสมมติฐานของแนวทางการปฏิบัติทางธุรกิจ (BPO) และระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเหล่านี้ โครงสร้างและประสิทธิภาพขององค์กร โดยอิงตามมิติข้อมูลสำคัญ 4 ส่วนของเทคนิคการจดแต้มสมดุล การเงินลูกค้า/ ตลาดกระบวนการ / ความสามารถและการเรียนรู้ / การ

เดิบโต โดยใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 368 บริษัท ขนาดกลางและใหญ่ของบราซิล จากรูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างของรูปแบบ nomothetic ที่เสนอไว้ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติและเชิงบวกระหว่างโครงสร้างที่ตรวจสอบกับความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรและประสิทธิภาพขององค์กร

รัตนา เถลิงพล (2557) ศึกษาการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรบุคคลของการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร และการสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณาคัดเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมโดยผู้บริหารระดับสูงของการรถไฟฯ ซึ่งผลการศึกษาได้ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรบุคคลของการรถไฟแห่งประเทศไทย 5 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างบทบาทฝ่ายบริหารงานบุคคลให้เป็น HR Strategic Partner ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาบุคลากรเป็นทุนมนุษย์ โดยยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนับเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งที่มีการรถไฟแห่งประเทศไทยต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน

ตารางที่ 2.10 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร

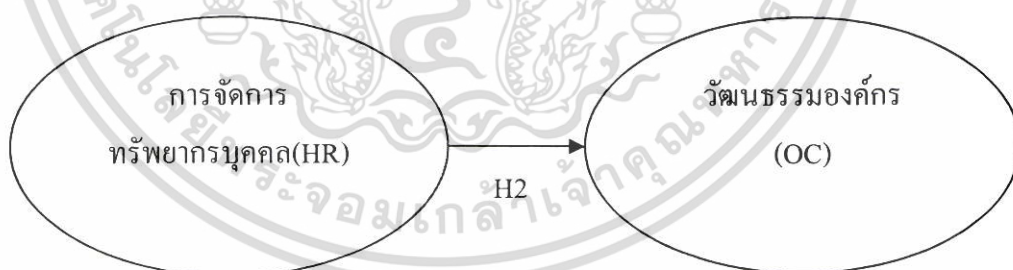
นักวิชาการ	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
Nigro and Nigro (1984)	การจัดการทรัพยากรบุคคลยังเป็นตัวแปรสำคัญในการก่อให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งในการวิจัยนี้ตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคลนอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเป็นอิทธิพลผ่านตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร
Delery (1998)	การจัดการทรัพยากรบุคคลนั้นถือเป็นปัจจัยทางด้านบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหมด เพราะสามารถที่จะจัดการหรือหาวิธีที่จะดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการทำงาน
Tran (2008)	ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและมีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งหมดในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.10 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
Nathália de Melo Santos, Marcelo Bronzo, Marcos Paulo Valadares de Oliveira, Paulo Tarso Vilela de Resende (2014)	เพื่ออธิบายถึงโครงสร้างของตัวแปร โครงสร้างองค์กรวัฒนธรรม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์
รัตนา เถลิงพล (2557)	ศึกษาการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรบุคคลของการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร และการสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณาคัดเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมโดยผู้บริหารระดับสูงของการรถไฟฯ ซึ่งผลการศึกษาได้ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรบุคคลของการรถไฟแห่งประเทศไทย 5 ยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนับเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งที่มีการรถไฟแห่งประเทศไทยต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน

จากการสรุปการทบทวนวรรณกรรม จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานข้อที่ 2 การบริหารทรัพยากรบุคคลส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร



ภาพที่ 2.11 สมมติฐานข้อที่ 2

ที่มา : ผู้วิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.7.3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารทรัพยากรบุคคลและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Singh (2004) อ้างใน Qureshi et al. (2006) จากการวิจัยซึ่งถึงความสัมพันธ์ที่ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคล HRM Practices กับประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Tabiu and Nura (2013) การศึกษาพบว่าผลการการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) และกิจกรรมมีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Khalid, et al. (2014) สรุปว่าการปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล HRM สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

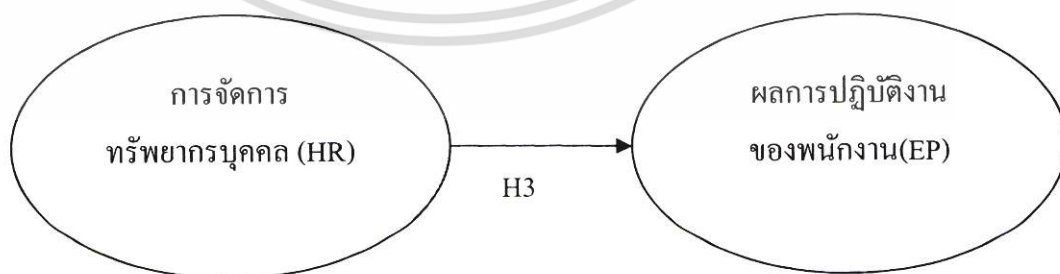
Hamed J.H., Rania Mohamed (2016) ศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management - HRM) เป็นแนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ กระบวนการสรรหาและคัดเลือก การทำงานเป็นทีม การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมศักยภาพโดยการค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ สำหรับองค์กร การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวจะส่งผลดีต่อการดำเนินงานของ TQM และสร้างคุณค่าในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สรุปได้ว่ารูปแบบแนวคิดที่นำเสนอหมายถึงปัจจัยสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของประสิทธิภาพดำเนินการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

Saira Hassan (2016) ศึกษาผลกระทบของการปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล HRM ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอของปากีสถาน โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบสุ่มเพื่อรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามจำนวน 34 ข้อจากพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอจำนวน 68 คน เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ HRM กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และใช้เทคนิคทางสถิติสหสัมพันธ์เพียร์สันและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลลัพธ์ที่ได้แสดงให้เห็นว่า HRM สนับสนุนการวางแผนอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีผลดีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นจึงพิสูจน์ได้ว่าตัวแปรอิสระการบริหารทรัพยากรบุคคลมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในตัวแปรตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตารางที่ 2.11 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารทรัพยากรบุคคลและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

นักวิชาการ	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
Singh (2004) อ้างใน Qureshi et al. (2006)	บ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ที่ีระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคล HRM Practices กับประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
Tabiu and Nura (2013)	พบว่าการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) และกิจกรรมมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
Khalid, et al. (2014)	สรุปว่าการปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล HRM สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
Hamed J.H., Rania Mohamed (2016)	รูปแบบแนวคิดที่นำเสนอหมายถึงปัจจัยสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของประสิทธิภาพดำเนินการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย
Saira Hassan (2016)	ดังนั้นจึงพิสูจน์ได้ว่าตัวแปรอิสระการบริหารทรัพยากรบุคคลมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในตัวแปรตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการสรุปการทบทวนวรรณกรรม จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานข้อที่ 3 การบริหารทรัพยากรบุคคลส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน



ภาพที่ 2.12 สมมติฐานข้อที่ 3

ที่มา : ผู้วิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.7.4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร

Powell (1995) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ เช่นความเป็นผู้นำความมุ่งมั่น การยอมรับและการสื่อสารของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM ความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ใกล้ชิด ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ที่ใกล้ชิดการเปรียบเทียบการฝึกอบรมที่เพิ่มขึ้น วัฒนธรรมองค์กรแบบเปิดเสรีการมีส่วนร่วมของพนักงาน Zero-defect ความคิดสร้างสรรค์การผลิตที่ยืดหยุ่นและการวัดการปรับปรุงกระบวนการ ผลการศึกษาพบว่าตัวชี้วัดเช่นคุณภาพการฝึกอบรมการปรับปรุงกระบวนการผลิตและการเปรียบเทียบไม่ได้ให้ประโยชน์ในการแข่งขัน โดยทั่วไป ในทางกลับกัน ตัวบ่งชี้เช่นวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิดการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานและความมุ่งมั่นในการจัดการ

Ugboro and Obeng (2000) กล่าวเพิ่มเติมว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการนำหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรไปใช้ จะมีโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนต่อการไหลของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ทางด้านคุณภาพทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ

Jabnoun and Sedrani (2005) ซึ่งรวมถึงตัวแปรของผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นตัวบ่งชี้การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM นอกเหนือจากตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM และวัฒนธรรมองค์กร การศึกษานี้เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยการปฏิบัติ TQM และวัฒนธรรมองค์กรที่มี 4 มิติของ TQM และมิติทางวัฒนธรรม 5 มิติ ผลการศึกษาสรุปได้ว่าการมุ่งเน้นลูกค้าและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดกับประสิทธิภาพโดยรวม มิติทั้งสองด้านของ TQM และมิติทางวัฒนธรรม (เชิงมนุษย์) มีผลรวมที่ช่วยลดข้อร้องเรียนของผู้บริโภคปรับปรุงความน่าเชื่อถือและความสามารถในการทำกำไร ในขณะที่การมุ่งเน้นลูกค้าและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการมีปฏิสัมพันธ์กับมิติทางวัฒนธรรม (ความสามารถในการแข่งขัน) มีส่วนร่วมในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด

Cheng Liu (2007) ซึ่งตรวจสอบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM และวัฒนธรรมองค์กร โดยงานวิจัยชิ้นนี้ใช้ TQM dimensions เช่น Dominant ลักษณะการเป็นผู้นำในองค์กรการจัดการของพนักงาน ความสัมพันธ์องค์กร การเน้นเชิงกลยุทธ์และเกณฑ์ความสำเร็จ นอกจากนี้งานวิจัยชิ้นนี้ยังใช้มิติวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมลำดับชั้น วัฒนธรรมการตลาด วัฒนธรรมเครือข่าย และวัฒนธรรมจริยธรรม ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าการใช้การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM ประสบความสำเร็จ โดยอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างมากคือวัฒนธรรมองค์กรองค์กรจะดีกว่าและมีศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จหากพวกเขาสามารถใช้ประโยชน์จากสี่ประเภทของวัฒนธรรมภายในองค์กร

Syamsul Bahri, Djabir Hamzah, Ria Mardiana Yusuf (2012) ศึกษาการประยุกต์ใช้การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร Total Quality Management (TQM) ใน บริษัท อุตสาหกรรมต่างๆที่ตั้งอยู่ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในเขตอุตสาหกรรม Makassar ใน South Sulawesi ประเทศอินโดนีเซียเพื่อดูผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรของ บริษัท สมมติฐานที่ว่าการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านตัวแปรค่านกลางวัฒนธรรมองค์กร สมมติฐานนี้ได้มาจากสมมติฐานย่อยที่สร้างขึ้นในแบบจำลองสมการ โครงสร้างและตั้งสมมติฐานที่ได้รับการยืนยัน โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยในช่วงเริ่มต้นของการยืนยันยืนยันว่าไม่มีผลโดยตรงต่อการใช้ TQM โดยตรงใน บริษัท ผู้ผลิตต่างๆ ใดๆก็ตาม TQM มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญโดยอาศัยตัวแปรวัฒนธรรมขององค์กร ผลการวิจัยในปัจจุบันชี้ให้เห็นถึงผลการวิจัยที่น่าสนใจ 4 ประการซึ่งในสามประเด็นนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้ TQM ต่อวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร และการใช้ TQM ในการปฏิบัติงานผ่านวัฒนธรรมองค์กร

Nathlia de Melo Santos, Marcelo Bronzo, Marcos Paulo Valadares de Oliveira และ Paulo Tarso Vilela de Resende (2014) โมเดลการดำเนินการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอุตสาหกรรมการผลิตผ่านวัฒนธรรมองค์กรใน สุลาเวสีใต้ ประเทศอินโดนีเซีย

ตารางที่ 2.12 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร

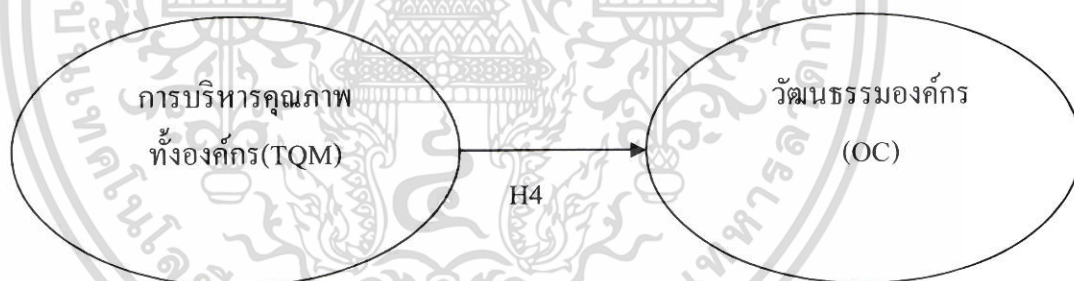
นักวิชาการ	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
Ugboro and Obeng (2000)	องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการนำหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรไปใช้ จะมีโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนต่อการไหลของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ทางด้านคุณภาพทั้งในแนวตั้งและแนวนอน
Jabnoun and Sedrani (2005)	ตัวแปรของผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นตัวบ่งชี้การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM นอกเหนือจากตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM และวัฒนธรรมองค์กร
Cheng Liu (2007)	ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าการใช้การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM ประสบความสำเร็จอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างมากคือวัฒนธรรมองค์กรองค์กรจะดีกว่าและมีศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จหากพวกเขาสามารถใช้ประโยชน์จากสี่ประเภทของวัฒนธรรมภายในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.12 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
Syamsul Bahri, Djabir Hamzah, Ria Mardiana Yusuf (2012)	ศึกษาการประยุกต์ใช้การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร Total Quality Management (TQM) ใน บริษัท อุตสาหกรรมต่างๆที่ตั้งอยู่ในเขตอุตสาหกรรม Makassar ใน South Sulawesi ประเทศอินโดนีเซียเพื่อดูผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร
Nathlia de Melo Santos, Marcelo Bronzo, Marcos Paulo Valadares de Oliveira และ Paulo Tarso Vilela de Resende (2014)	โมเดลการดำเนินการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอุตสาหกรรมการผลิตผ่านวัฒนธรรมองค์กรใน สุลาเวสีใต้ ประเทศอินโดนีเซีย

จากการสรุปการทบทวนวรรณกรรม จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานข้อที่ 4 การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร



ภาพที่ 2.13 สมมติฐานข้อที่ 4

ที่มา : ผู้วิจัย

2.7.5 สัมพันธระหว่างตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Nigro and Nigro (1984) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลคือความสามารถในการรับสมัครผู้คน การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจคัดกรองผู้สมัครเช่นเดียวกับการจัดหาพนักงานใหม่ให้ตรงกับความต้องการพนักงาน นอกจากนี้ยังรวมการพัฒนาขีดความสามารถของแต่ละบุคคลรวมทั้งความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้บุคคลสามารถทำงานได้เต็มที่ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนั้นจะเห็นว่าบุคลากรจึงเป็นที่มาของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งในวันเสาร์ที่รับการแข่งขันเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตเห็นใบเซอร์เชียนต้นการค่าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร นอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรบุคคลยังเป็นตัวแปรสำคัญในการก่อให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งในการวิจัยพบว่าตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคลนอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเป็นอิทธิพลผ่านตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร

Irani, Beskese, & Love (2004) แนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรยังคงเป็นกระบวนการทัศนัยในการบริหารจัดการที่ทันสมัยซึ่งเป็นแนวคิดที่ระบุว่าปรัชญาการจัดการคุณภาพขึ้นอยู่กับความคิดและหลักการของแต่ละบุคคลที่ผู้บริหารขององค์กรสามารถนำมาใช้และดำเนินการเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

Margarietha (2007) กล่าวว่า ธุรกิจจะต้องมีการแข่งขันและสามารถที่จะหาวิธีวัดความสำเร็จทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการผลิต ธุรกิจการให้บริการ หรือหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากความสำเร็จหรือล้มเหลวส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา การปรับตัวของธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจึงเป็นงานที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะต้องติดตามและทำความเข้าใจ เพื่อที่จะได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และจากการศึกษางานวิจัยก็พบว่า การประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน โดยมีส่วนทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้นสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานลงได้ และช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Esin Sadikoglu, Cemal Zehir and Alessandro Brun (2010) ได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM กับนวัตกรรม และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แบบจำลองทางทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นสำหรับการศึกษาจะอธิบายวิธีการที่แตกต่างกันของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM ได้แก่ การเป็นผู้นำ การฝึกอบรม การจัดการพนักงาน ข้อมูลและการวิเคราะห์ การจัดการซัพพลายเออร์ การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นลูกค้า และผลการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อประสิทธิภาพของพนักงานซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพของนวัตกรรมและในขั้นตอนต่อ ๆ ไป ส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมของ บริษัท

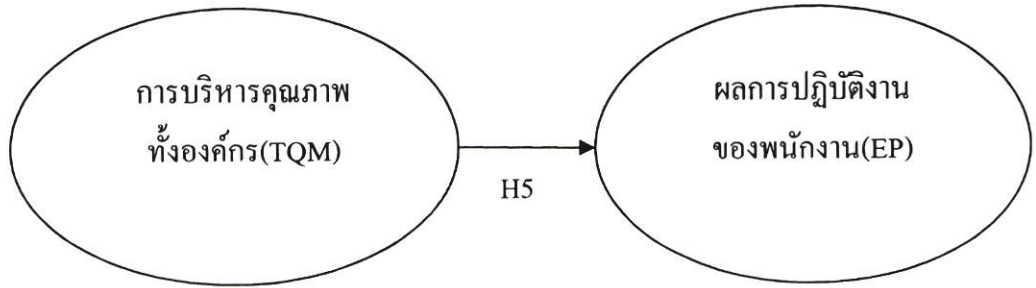
Hamed J.H., Rania Mohamed (2016) ศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management - HRM) เป็นแนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ กระบวนการสรรหาและคัดเลือก การทำงานเป็นทีม การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานการฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมศักยภาพโดยการค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ สำหรับองค์กร การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวจะส่งผลดีต่อการดำเนินงานของ TQM และสร้างคุณค่าในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สรุปได้ว่าเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รูปแบบแนวคิดที่นำเสนอหมายถึงปัจจัยสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของประสิทธิภาพดำเนินการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

ตารางที่ 2.13 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

นักวิชาการ	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
Nigro and Nigro (1984)	การวิจัยนี้ตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคลนอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเป็นอิทธิพลผ่านตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร
Irani, Beskese, and Love (2004)	แนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรยังคงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการจัดการที่ทันสมัยซึ่งเป็นแนวคิดที่ระบุว่าเป็นปรัชญาการจัดการคุณภาพขึ้นอยู่กับความคิดและหลักการของแต่ละบุคคลที่ผู้บริหารขององค์กรสามารถนำมาใช้และดำเนินการเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้
Margarietha (2007)	การประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน โดยมีส่วนทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น สามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานลงได้ และช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
Esin Sadikoglu, Cemal Zehir and Alessandro Brun (2010)	ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร TQM กับนวัตกรรม และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แบบจำลองทางทฤษฎีที่พัฒนาขึ้น
Hamed J. H. ,Rania Mohamed (2016)	รูปแบบแนวคิดที่นำเสนอหมายถึงปัจจัยสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของประสิทธิภาพดำเนินการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

จากการสรุปการทบทวนวรรณกรรม จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานข้อที่ 5 การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.14 สมมติฐานข้อที่ 5

ที่มา : ผู้วิจัย

2.7.6 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Twati and Gammack (2006) พนักงานเป็นทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท ซึ่งต้องสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีได้เสมอตามความคาดหวังของ บริษัท วัฒนธรรมองค์กร ความเป็นผู้นำ และแรงจูงใจเป็นปัจจัยหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างผลการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บรรลุเป้าหมายของ บริษัท

Tran (2008) กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กรเป็นปรัชญาในการกำหนดนโยบายขององค์กร และความรู้สึกหรือสภาพแวดล้อมที่เกิดจากองค์ประกอบขององค์กร” วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์กร วัฒนธรรมในเชิงบวกขององค์กรจะแสดงภาพลักษณ์ที่ดี วัฒนธรรมองค์กรเติบโตขึ้นและพัฒนาขึ้นโดยการสร้างกระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์ วัฒนธรรมองค์กรสามารถพัฒนาขึ้นตามการพัฒนาสภาพแวดล้อมและความต้องการขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรไม่เพียงแต่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร แต่ยังสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาองค์กรด้วย วัฒนธรรมองค์กรจะสามารถสร้างความร่วมมือระหว่างทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้ ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของพนักงานเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและมีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งหมดในองค์กร

Meanwhile Schuler et al. (2010) กล่าวถึงความสำคัญของการใช้แรงงานในองค์กรซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในการมีส่วนร่วมดำเนินการสู่เป้าหมายขององค์กร ในการดำเนินการและกิจกรรมบางอย่างเพื่อให้มั่นใจว่ามีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมเพื่อประโยชน์ ของบุคคล องค์กรและชุมชน แต่ละองค์กรรวมถึง บริษัท กำหนดเป้าหมายเฉพาะที่ต้องการเพื่อให้บรรลุในการจัดการทรัพยากร รวมทั้งทรัพยากรบุคคลด้วย บริษัท หรือองค์กรในสาขาทรัพยากรมนุษย์ต้องการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพตามความต้องการในการผลิตความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพที่ดีเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และบรรลุเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการกำหนดความยั่งยืนของกิจกรรมขององค์กร มีหลายปัจจัยที่อาจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเช่นวัฒนธรรมองค์กร ความเป็นผู้นำ และแรงจูงใจ รวมทั้งอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อการปฏิบัติงานของบุคคล

สมจินตนา สมคุ้มภัย (2553) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กร ไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากเป็นกลไกที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงานเป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร แต่วัฒนธรรมที่จะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรต้องเป็นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong) คือ เป็นค่านิยมหรือความเชื่อที่พนักงานมีส่วนร่วม พนักงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับ และยึดเหนี่ยวในค่านิยมและความเชื่อนั้น รวมทั้งเป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการอีกด้วย

Nahid Naderi, Leyla Jadidi (2014) การศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปฏิบัติ แบบสำรวจเชิงพรรณนา ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยพนักงานที่เลือกเป็นสมาชิกตัวอย่างจำนวน 230 คน จากจำนวน 4,576 คน ของโรงพยาบาลรัฐในเมืองอิสฟฮัน ความถูกต้องของแบบสอบถามได้รับการตรวจสอบและพิสูจน์ตามมุมมองของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการและอาจารย์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach's ใช้สำหรับการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.89 ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ การวิเคราะห์ห้ข้อมูล การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงสถิติ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ผลการวิจัยพบว่าสมมติฐานการวิจัยทั้งหมดได้รับการสนับสนุน กล่าวอีกนัยหนึ่งลักษณะการเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการเป็นผู้นำและผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 2.14 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

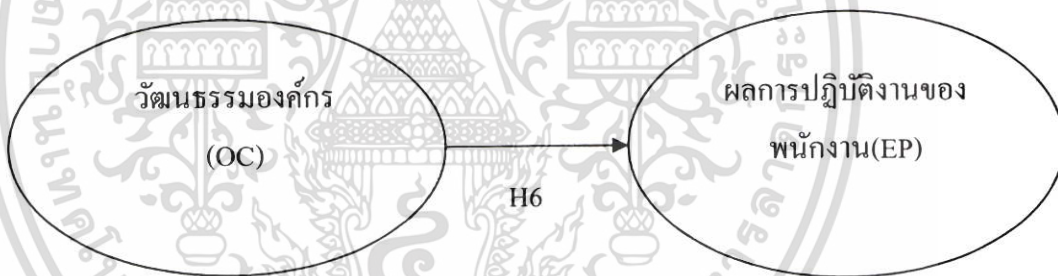
นักวิชาการ	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
Twati and Gammack (2006)	วัฒนธรรมองค์กร ความเป็นผู้นำ และแรงจูงใจเป็นปัจจัยหลายประการที่ส่งผลต่อการสร้างผลการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บรรลุเป้าหมายของ บริษัท
Tran (2008)	ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของพนักงานเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร และมีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งหมดในองค์กร
Meanwhile Schuler et al. (2010)	มีหลายปัจจัยที่อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเช่นวัฒนธรรมองค์กร ความเป็นผู้นำ และแรงจูงใจ รวมทั้งอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อการปฏิบัติงานของบุคคล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.14 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
สมจินตนา สมคุ้มภัย (2553)	วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากเป็นกลไกที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงานเป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์การ แต่วัฒนธรรมที่จะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การต้องเป็นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong)
Nahid Naderi, Leyla Jadidi (2014)	ผลการวิจัยพบว่าสมมติฐานการวิจัยทั้งหมดได้รับการสนับสนุน กล่าวอีกนัยหนึ่งลักษณะการเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการเป็นผู้นำและผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

จากการสรุปการทบทวนวรรณกรรม จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานข้อที่ 6 วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน



ภาพที่ 2.15 สมมติฐานข้อที่ 6

ที่มา : ผู้วิจัย

2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย เนื่องจากความจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรขององค์กร เป็นปัญหาสำคัญที่จะต้องมีการเตรียมการในการแก้ไขปัญหาและป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพื่อพัฒนาการบริหารอุตสาหกรรม ด้านการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยให้มีศักยภาพที่สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และพัฒนานวัตกรรมด้านการบริหารอุตสาหกรรม การเอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

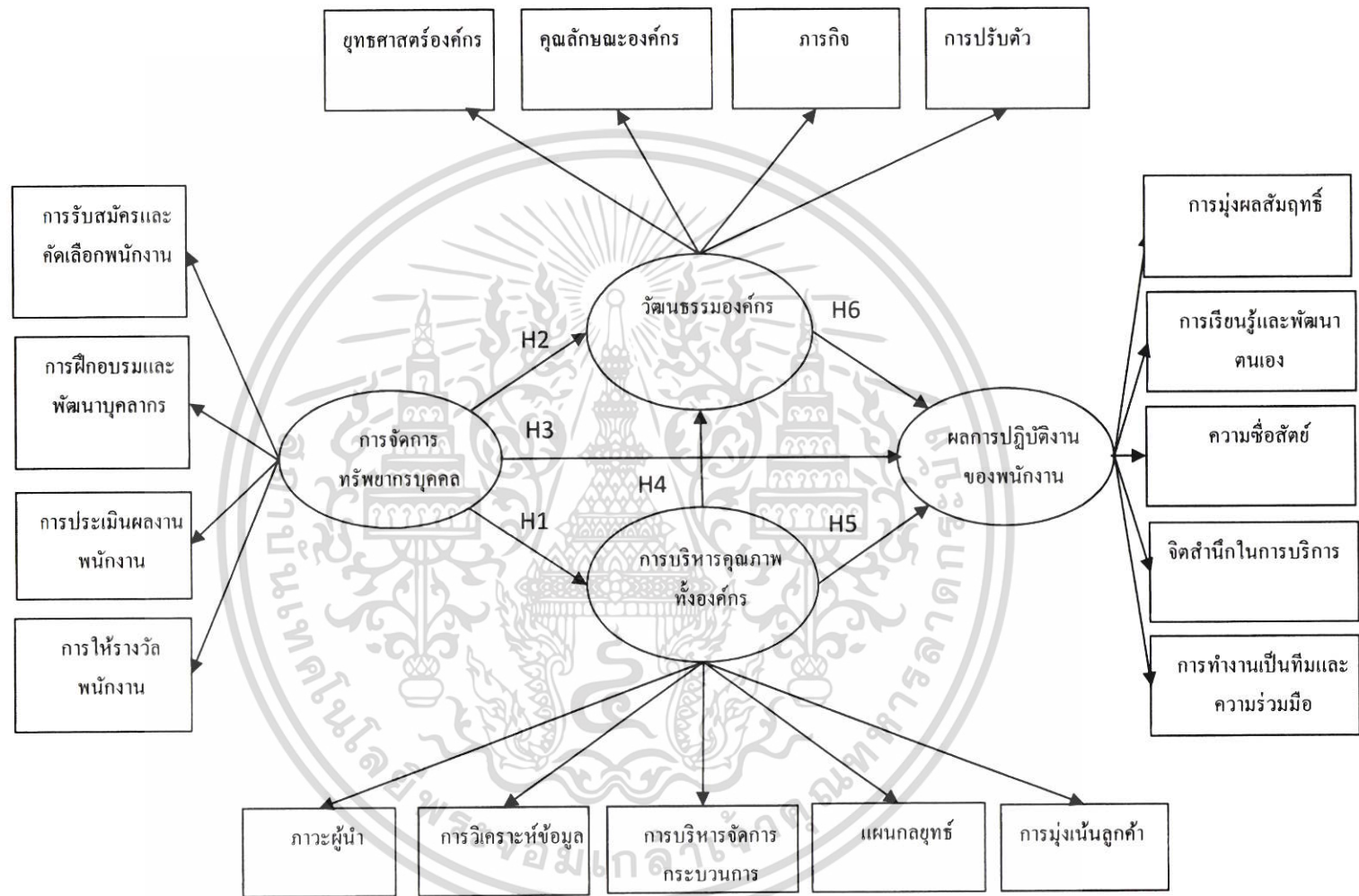
ขนส่งและระบบโลจิสติกส์ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและ ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งแนวคิดทฤษฎี บทความวิจัย และปรัชญาอาจารย์ที่ปรึกษา คุษฎีนิพนธ์ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดการวิจัย และตัวแปรในการพัฒนารูปแบบสมการโครงสร้างของ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ดังแสดงในภาพที่ 2.16 และภาพที่ 2.17 โดยมีตัวแปรแฝง (Latent Variables) จำนวน 4 ตัวแปร แต่ละตัวแปรแฝงมี ความสัมพันธ์กับตัวแปรสังเกตได้ รวมมีตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) ทั้งหมด 18 ตัว แปร แบ่งเป็น

ตัวแปรแฝงภายนอกมี 1 ตัวแปร คือ ตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human resource management) โดยมีตัวแปรสังเกตได้ (Observed/ Manifest Variables) 4 ตัวแปรได้แก่ การรับสมัคร และคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development) การประเมินผลงานพนักงาน (Performance Evaluation) และการให้รางวัลพนักงาน (Employee Rewards)

ตัวแปรคั่นกลางมี 2 ตัวแปร คือ 1) ตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total quality management) โดยมีตัวแปรสังเกตได้ (Observed/Manifest Variables) 5 ตัวแปรได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) การบริหารจัดการกระบวนการ (Process Management) แผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus) 2) ตัวแปร วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ (Observed/Manifest Variables) 4 ตัวแปร คือ ยุทธศาสตร์องค์กร (Corporate Strategic) คุณลักษณะองค์กร (Characteristics) ภารกิจ (Organization Mission) การปรับตัว (Adaptation)

ตัวแปรแฝงภายในมี 1 ตัวแปร คือ ตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employees Performance) โดยมีตัวแปรสังเกตได้ (Observed/ Manifest Variables) 5 ตัวแปรได้แก่ การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (Achievement and Motivation) การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Learning and Development) ความซื่อสัตย์ (Honesty) จิตสำนึกในการบริการ (Service Consciousness) การทำงาน เป็นทีมและความร่วมมือ (Collaboration and Teamwork)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.16 กรอบแนวคิดการวิจัย (รูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย)

2.9 สมมติฐานการวิจัย

จากภาพที่ 2.16 กรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีตัวแปรประกอบด้วย 1) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employees Performance : EP) 2) การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human resource management : HR) 3) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture : OC) และ 4) การบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กร (Total quality management : TQM) ซึ่งนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานในการวิจัยดังต่อไปนี้

2.9.1 สมมติฐานข้อที่ 1 H1 : การบริหารทรัพยากรบุคคลส่งผลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

2.9.2 สมมติฐานข้อที่ 2 H2 : การบริหารทรัพยากรบุคคลส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

2.9.3 สมมติฐานข้อที่ 3 H3 : การบริหารทรัพยากรบุคคลส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.9.4 สมมติฐานข้อที่ 4 H4 : การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

2.9.5 สมมติฐานข้อที่ 5 H5 : การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.9.6 สมมติฐานข้อที่ 6 H6 : วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย” ผู้วิจัยทำการศึกษาวิจัยโดยมีแนวทางปฏิบัติจากการทบทวนวรรณกรรม คือเอกสารงานวิจัย หลักการ ตลอดจน นโยบายมาตรการต่างๆ เพื่อวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี และดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research method) โดยใช้กระบวนการและเครื่องมือทางสถิติในการวิจัย

3.1 แนวทางในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูล 2 ชนิด คือ ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งข้อมูลปฐมภูมิเป็นข้อมูลที่ถูกจัดเก็บมาจากต้นกำเนิดของข้อมูล โดยตรงคือได้มาจากคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลที่ได้อาจจัดระเบียบรวบรวมตีความ และประมวลผลก่อนเพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่ได้นำมาใช้ได้ง่ายขึ้น ส่วนข้อมูลทุติยภูมิเป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมสรุปผลและเผยแพร่ให้ทราบในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ตำรา เอกสารทางวิชาการ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรง หรือที่มีเนื้อหาใกล้เคียง รวมทั้งข่าวสาร สื่อเอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ นำมาถ้อยแถลงแนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักซึ่งมีกระบวนการดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ เช่น การรถไฟแห่งประเทศไทย สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งแห่งชาติ เอกสารสถิติที่มาจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ และเอกสารทางวิชาการ รวมทั้งบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรง กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และจัดเตรียมสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยนำข้อมูลจากการศึกษาและทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ โดยปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ อาจารย์ที่ปรึกษาคุณฉวีนิพนธ์ อาจารย์ นักวิจัย และผู้เชี่ยวชาญในตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการของการรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 4 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 ท่าน ซึ่งแบบสอบถามได้รับการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างกัน (Inter-reliability) และใช้ดัชนีความสอดคล้องกัน (Index of Congruence: IOC) และความเหมาะสม โดยข้อคำถามที่จะเลือกไว้ใช้ควรมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้น เอกสารนี้เป็นเอกสารทสจว.นร.สำหรับโครงการเชิงงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อสาธารณะไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไป ($IOC > 0.5$) (Turner and Carlson. 2003) โดยจะกล่าวอย่างละเอียดในส่วนของ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และนำเสนอผลต่ออาจารย์ที่ปรึกษาคุณิพนธ์

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทำการทดลองใช้ (Tryout) กับพนักงานที่ปฏิบัติงานในการรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 50 คน (ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง) เพื่อทดสอบความเข้าใจคำถามและการสื่อความหมายแต่ละคำถาม เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย วิเคราะห์คุณภาพแบบสอบถามจากการหาค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนก โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach's ที่จะต้องไม่ต่ำกว่า 0.70 (Hair. 2006; Huang. 2010; Saha and Theingi. 2009) และสรุปผลเพื่อปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาคุณิพนธ์

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในการรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 13 ฝ่าย/สำนักงานทั่วประเทศ ไทย พ.ศ. 2560 รวม 360 คน

ขั้นที่ 5 วิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวแปรแฝงที่สร้างขึ้นจากตัวแปรสังเกตได้ ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรหลายตัว โดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพรรณนาเพื่อพัฒนาโมเดลของงานวิจัยการวิจัยเชิงปริมาณ

รูปแบบของการสำรวจประชากรหรือหน่วยในการวิเคราะห์ คือพนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในการรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 13 ฝ่าย/สำนักงานทั่วประเทศไทย พ.ศ. 2560 รวม 360 คน ตามโครงสร้างของกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยแสดงเป็นแบบจำลองโครงสร้าง และการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling) โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.72 และวิธีทางสถิติอื่นๆ อีก เช่น การวิเคราะห์การถดถอย การวิเคราะห์ความแปรปรวน เป็นต้น และใช้โปรแกรม SPSS for Windows version 21 ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อตอบคำถามว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ปรากฏการณ์นั้น ๆ เกิดขึ้นได้อย่างไร มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงปริมาณทำโดยการสำรวจประชากรหรือหน่วยวิเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วยประชากรที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในการรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 13 ฝ่าย/สำนักงาน ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2.1 ประชากรเป้าหมาย

ประชากรตามแนวทางการศึกษาเชิงปริมาณ คือ พนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในการรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 13 ฝ่าย/สำนักงาน ทั่วประเทศไทย พ.ศ. 2560 รวม 1,356 คน

3.2.2 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างยังไม่มีกฎเกณฑ์ที่ตายตัว(เสรี ชัดเข้ม,2547,หน้า 22) โดยที่โบลเลน (Bollen, 1989) ได้เสนอแนะไว้กว้าง ๆ ว่า การประมาณค่าพารามิเตอร์อิสระ 1 ตัว ต้องใช้หลายหน่วยตัวอย่าง ส่วน ลินเดแมน มีเรินดาและ โกลด์ (Lindeman, Merenda, & Gold, 1980) เสนอแนะหลักทั่ว ๆ ไปว่า อัตราส่วนระหว่างจำนวนหน่วยตัวอย่างกับจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรเป็น 20 : 1 ฮูและเบนทีเลอร์ (Hu & Bentler, 1999) เสนอหลักปฏิบัติในเรื่องนี้ว่า ควรมีจำนวนหน่วยตัวอย่างมากกว่า 15 เท่าของจำนวนพารามิเตอร์อิสระ ถ้าลักษณะการแจกแจงข้อมูลเป็นแบบปกติพหุนามและความตรง/ความเที่ยงของเครื่องมืออยู่ในเกณฑ์ดี ส่วนการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามคำแนะนำของ Hair., (2006) ใช้อัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์ที่จะประมาณค่าไม่น้อยกว่า 10 ต่อ 1

ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างในการวิจัยนี้ ใช้แนวคิดของ Hair และคณะ (2006) ที่กล่าวว่า การใช้อัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์ที่จะประมาณค่าไม่น้อยกว่า 10 : 1 ซึ่งการวิจัยนี้จำนวนพารามิเตอร์ที่ได้รับการศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 18 พารามิเตอร์ ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ควรจะเป็นตามแนวคิดของ Hair และคณะ (2006) จึงไม่ต่ำกว่า 180 คน แต่เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ถูกต้องแม่นยำสูง ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 360 คน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยนี้ เป็นการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง (Structure Equation Modeling) โดยใช้โปรแกรมทางสถิติที่ใช้ตรวจสอบ SEM ด้วยโปรแกรม LISREL 8.72 เป็นโปรแกรมที่ถูกออกแบบมาสำหรับตัวแปรแฝงและแบบจำลองสมการ โครงสร้างสำหรับตัวแปรที่สังเกตได้ และยังสามารถใช้กับวิธีทางสถิติอื่นๆ ได้อีกหลากหลาย เช่น การวิเคราะห์การถดถอย, การวิเคราะห์ความแปรปรวน เป็นต้น

3.2.3 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในการรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 13 ฝ่าย/สำนักงานทั่วประเทศไทย พ.ศ. 2560 รวม 360 คน (คำนวณได้จากตัวแปรสังเกตได้ 18 ตัวแปร X 20 เท่า) (Hair, et al. 2006) ตามสัดส่วนรายชื่อแต่ละฝ่าย/สำนักงานทั่วประเทศ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 จำนวนตัวอย่างตามสัดส่วนพนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานอยู่ที่การรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 13 ฝ่าย/สำนักงานทั่วประเทศ

กลุ่มงาน	ฝ่าย/สำนักงาน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. กลุ่มธุรกิจการเดินรถ	ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ	288	73
2. กลุ่มธุรกิจการเดินรถ	ฝ่ายบริการโดยสาร	64	20
3. กลุ่มธุรกิจการเดินรถ	ฝ่ายบริการสินค้า	56	20
4. กลุ่มธุรกิจการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน	ฝ่ายการช่างกล	448	112
5. กลุ่มโครงสร้างพื้นฐาน	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง	72	18
6. กลุ่มโครงสร้างพื้นฐาน	ฝ่ายการช่างโยธา	222	56
7. กลุ่มบริหารรถไฟฟ้า	ฝ่ายอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม	84	21
8. กลุ่มอำนาจการ	ฝ่ายการเงินและการบัญชี	27	7
9. กลุ่มอำนาจการ	ฝ่ายการพัสดุ	14	4
10. กลุ่มอำนาจการ	สำนักงานอาณابات	22	6
11. กลุ่มยุทธศาสตร์	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	23	6
12. กลุ่มยุทธศาสตร์	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	23	6
13. กลุ่มยุทธศาสตร์	ศูนย์ฝึกอบรมการรถไฟ	13	11
	รวม	1,356	360

ที่มา : การรถไฟแห่งประเทศไทย (2560)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2.4 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตารางที่ 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความซื่อสัตย์ จิตสำนึกในการบริการ การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ
การจัดการทรัพยากรบุคคล	การรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงานพนักงาน การให้รางวัลพนักงาน
การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร	ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารจัดการกระบวนการ แผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า
วัฒนธรรมองค์กร	ยุทธศาสตร์องค์กร คุณลักษณะองค์กร ภารกิจ การปรับตัว

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณคือ โดยวิธีการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3.1 แบบสอบถาม

แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการวิจัยครั้งนี้สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดตามกรอบแนวความคิดและนิยามเชิงปฏิบัติ โดยแบ่งส่วนของแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

3.3.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ

3.3.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การจัดการทรัพยากรบุคคล การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 54 ข้อ และ

3.3.1.3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

สำหรับข้อคำถามส่วนที่ 2 แบบเลือกตอบแบบ Scale มีจำนวน 5 ตัวเลือก ใช้มาตรวัด 5-Point Likert Scale Likert (1970) เป็นข้อคำถามซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ มีข้อคำถามจำนวน 54 ข้อคำถาม ได้กำหนดค่าคะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	หมายถึง	เห็นด้วย
3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยได้สรุปข้อคำถามของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาแต่ละตัวแปร ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยนำข้อคำถามมาจากนักวิชาการที่ได้ศึกษามาก่อนแล้วนำมาบูรณาการใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 จำนวนข้อคำถามในแต่ละตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรแฝง/ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรสังเกตได้	จำนวนข้อคำถาม
1. ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 3. ความซื่อสัตย์ 4. จิตสำนึกในการบริการ 5. การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ	15
2. การจัดการทรัพยากรบุคคล	1. การรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน 2. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร 3. การประเมินผลงานพนักงาน 4. การให้รางวัลพนักงาน	12

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง/ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรสังเกตได้	จำนวนข้อคำถาม
3.การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร	1.ภาวะผู้นำ 2.การวิเคราะห์ข้อมูล 3.การบริหารจัดการกระบวนการ 4.แผนกลยุทธ์ 5.การมุ่งเน้นลูกค้า	15
4.วัฒนธรรมองค์กร	1.ยุทธศาสตร์องค์กร 2.คุณลักษณะองค์กร 3.ภารกิจ 4.การปรับตัว	12
	รวม	54

ในการวิจัยครั้งนี้สร้างรายการข้อคำถามของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาแต่ตัวแปรจากทบทวนวรรณกรรม โดยผู้วิจัยได้แสดงตัวอย่างข้อคำถามตามกลุ่มตัวแปรที่จะวัดมีการระบุไว้ 4 กลุ่มตัวแปรดังนี้

ตัวแปรแรก คือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน วัดจากข้อคำถามดังตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ลำดับ	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	พนักงาน รพท. สามารถส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร					
2	พนักงาน รพท. ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมทั้งองค์กร					
3	พนักงาน รพท. มีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตัวแปรที่สอง คือ การจัดการทรัพยากรบุคคล วัดจากข้อคำถามดังตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล

ลำดับ	การจัดการทรัพยากรบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	การคัดเลือกพนักงานของ รพท. ตรงตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์					
2	ระบบการคัดเลือกพนักงานของ รพท. มีประสิทธิภาพ					
3	รพท. มีการรับสมัครพนักงานผ่านสื่อต่างๆ อย่างเหมาะสม					

ตัวแปรที่สาม คือ การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร วัดจากข้อคำถามดังตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามดังตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

ลำดับ	การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารของ รพท. แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กร					
2	ผู้บริหารของ รพท. เป็นแรงผลักดันในการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร					
3	ผู้บริหารของ รพท. เป็นผู้นำที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ					

ตัวแปรที่สี่ คือ วัฒนธรรมองค์กร วัดจากข้อคำถามดังตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามดังตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร

ลำดับ	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	วัฒนธรรมองค์กรของ รฟท.ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ					
2	รฟท.ได้แจ้งต่อพนักงานเมื่อปฏิบัติงานผิดระเบียบ, วินัย					
3	รฟท.มีระบบที่มีประสิทธิภาพในการให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในการปรับปรุงประสิทธิภาพ					

3.3.2 การตรวจสอบคุณภาพมาตรวัด

การตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดจากแบบสอบถาม ในกรวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็นค่าความเที่ยงตรง (validity) และ ค่าความเชื่อมั่น (reliability)

3.3.2.1 ค่าความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการของการรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 4 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 ท่าน และรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ โดยผลการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) (Rovinelli and Hambleton, 1977) จากนั้นนำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมารวมกันคำนวณหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งคำนวณจากความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้น ดัชนีที่ใช้แสดงค่าความสอดคล้องเรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) (Rovinelli & Hambleton, 1977) โดยให้คะแนนระดับความสอดคล้องดังนี้ 1=สอดคล้อง 0=ไม่แน่ใจ -1= ไม่สอดคล้อง

โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{n} \quad (3.1)$$

เมื่อ R = ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความสอดคล้อง
n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การแปลความหมาย ค่า IOC มีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ข้อคำถามที่ดีควรมีค่า IOC ใกล้ๆ 1 ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรมีการปรับปรุงแก้ไข

3.3.2.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำข้อคำถามในแบบสอบถามที่มีค่า IOC อยู่ในช่วงที่กำหนดไปทำการทดลองใช้ (Tryout) กับพนักงานที่ปฏิบัติงานในการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย จำนวน 50 คน (ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง) นำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีวัดความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของครอนบัท (Cronbach) เพื่อคำนวณหาค่าเฉลี่ยของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้ ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้ข้อมูลสเกลแบบช่วง โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เป็น Likert scale (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2552)

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

(3.2)

เมื่อ α = สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

k = จำนวนข้อคำถามในเครื่องมือ

S_i = ความแปรปรวนของคะแนนคำถามแต่ละข้อ

S_t = ความแปรปรวนของคะแนนคำถามรวมของผู้ตอบทั้งหมด

การแปลผล หากค่า α อยู่ระหว่าง 0.50-0.69 ถือว่ามีความเชื่อถือได้ในระดับปานกลาง หากมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ถือว่ามีความเชื่อถือได้สูง หากค่าอัลฟามีค่าต่ำกว่า 0.50 ถือว่ามีความเชื่อถือได้ (Hair. 2006; Huang. 2010; Saha and Theingi. 2009)

3.3.2.3 ค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวแปรแฝงที่สร้างขึ้นจากตัวแปรสังเกตได้ ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรม LISREL และแปลความหมายความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝง โดยใช้เกณฑ์ดัชนีความกลมกลืน (Fit Indices) (Jöreskog and Sörbom. 1992 & 2001, Steiger and Lind. 1980 และ สุกมาส อังศุโชติ และคณะ. 2554) ดังนี้ 1) ค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ $p > 0.05$ 2) ค่า RMSEA < 0.05 3) ค่า ECVI < ค่า ECVI for saturated model 4) ค่า model AIC < ค่า saturated AIC 5) ค่า NFI > 0.90 6) ค่า CFI > 0.90 7) ค่า SRMR < 0.05 8) ค่า GFI > 0.90 และ 9) ค่า AGFI > 0.90

3.3.2.4 ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted) ซึ่งได้จากแบบสอบถามกับ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 360 ราย ที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย จำนวน 13 ฝ่าย/สำนักงานทั่วประเทศไทย แล้วนำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์โมเดลมาคำนวณค่าความเชื่อมั่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝง (CR; ρ_c) และค่าเฉลี่ยแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE; ρ_v) สุกมาศ อังศุ โชติ และคณะ (2554 : 31) ดังนี้

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum (\theta)} \quad \rho_v = \frac{\sum \lambda}{\sum \lambda + \sum (\theta)} \quad (3.3)$$

เมื่อ ρ_c แทน ความเชื่อถือได้เชิงโครงสร้างของตัวแปร
 ρ_v แทน ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้
 λ แทน น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B)
 θ แทน ความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
 \sum แทน ผลรวม

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีข้อมูลจาก 2 แหล่ง วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงแตกต่างกันไป ดังนี้

3.4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น จากการทบทวนวรรณกรรม เช่น เอกสารสถิติมาจกสำนักงานสถิติแห่งชาติ ตำราและเอกสารทางวิชาการรวมทั้งบทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยตรงและที่มีเนื้อหาใกล้เคียง ข่าวสารและสื่อเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ นำมาถั่นกรองแนวคิดทฤษฎี เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้มาจัดกลุ่มตัวแปร และอภิปราย

3.4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยเก็บรวมข้อมูลกับพนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในการรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 13 ฝ่าย/สำนักงานทั่วประเทศไทย รวม 360 คน ระหว่างเดือนตุลาคม ถึง พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนข้อมูลเกี่ยวข้องกับตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การจัดการทรัพยากรบุคคล การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาและได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลก่อนกำหนดรหัสข้อมูล จากนั้นทำการลงรหัสและตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานให้ตรงตามข้อตกลงของการวิเคราะห์ และการใช้ค่าสถิติดังนี้

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่เป็นข้อมูลเบื้องต้น จากการรถไฟแห่งประเทศไทย สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งแห่งชาติ เอกสารสถิติที่มาจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ และเอกสารทางวิชาการ รวมทั้งบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรง และที่มีเนื้อหาใกล้เคียง ข่าวสาร สื่อเอกสาร และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3.5.2 สถิติเชิงพรรณนา ผู้วิจัยใช้เพื่อแจกแจงให้เห็นถึงคุณสมบัติของประชากรที่ศึกษาคือ พนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทยระดับหัวหน้างาน โดยใช้การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Central Tendency) เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยดูความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าฐานนิยม (Mode) รวมทั้งการหาค่าการแจกแจง (Distribution) เพื่อหาความเบ้ (Skewness) และหาค่าความโด่ง (Kurtosis) และหาการแจกแจงความถี่ของข้อมูล โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows Version 21

โดยมีเกณฑ์การแปลผลระดับปัจจัยด้านต่างๆ จะแปลผลคะแนนเป็น 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Best and Kahn (1998) ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ช่วงคะแนน
มากที่สุด	4.21 – 5.00
มาก	3.41 – 4.20
ปานกลาง	2.61 – 3.40
น้อย	1.81 – 2.60
น้อยที่สุด	1.00 – 1.80

3.5.3 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น และเพื่อหาค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรในโมเดลด้วยวิธีการวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) แบบมีตัวแปรแฝง (Latent Variable) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL Version 8.72)

แปลความหมายความเที่ยงตรงของรูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยใช้เกณฑ์ดัชนีความกลมกลืน (b) ที่คัดมาบางส่วนจาก Jöreskog and Sörbom (1992 & 2001), Steiger and Lind (1980), นงลักษณ์ วิรัชชัย (2538 : 45–52) และ สุกมาส อังศุโชติ และคณะ (2554 : 24–30)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.8 ค่าสถิติที่เกี่ยวข้องในการประเมินความสอดคล้องของกรอบแนวคิดกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่เกี่ยวข้อง	สัญลักษณ์	วัตถุประสงค์	ค่าสถิติสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Chi-square	χ^2	เพื่อทดสอบยืนยันสมมติฐานศูนย์ (Null Hypothesis) คือ กรอบแนวความคิดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์	Ns.($p>.05$)
Relative Chi-square	χ^2/df	พิสูจน์ว่า กรอบแนวคิดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์	$\chi^2/df < 2.00$
Goodness of Fit Index	GFI	เพื่อวัดระดับความกลมกลืนที่ลงตัว มีค่าระหว่าง 0-1.00	>.90
Comparative Fit Index	CFI	เพื่อวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบอย่างลงตัว โดยมีค่าระหว่าง 0-1.00	>.95
Normal Fit Index	NFI	ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์	>.90
Adjusted Goodness of Fit Index	AGFI	เพื่อวัดระดับความกลมกลืนที่ลงตัว มีค่าระหว่าง 0-1.00	>.90
Root Mean square Residual	RMR	ค่าความคลาดเคลื่อนของกรอบแนวความคิดในรูปแบบรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ	<.05
Standardized Root Mean square Residual	SRMR	ค่าความคลาดเคลื่อนของกรอบแนวความคิดในรูปแบบรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ	<.05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.6 สรุป

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมาดำเนินการสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย ซึ่งมีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงด้วยผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง จำนวน 7 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความชัดเจนทางด้านภาษาด้วยแบบประเมินความสอดคล้อง ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหาผ่านเกณฑ์ที่กำหนด และทำการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการนำไปทดลองใช้กับกลุ่มทดสอบที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน ที่เป็นพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย และนำผลการตอบแบบสอบถามมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของ Cronbach ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ความเชื่อถือได้สูง หลังจากปรับปรุงแบบสอบถามจนมีความสมบูรณ์แล้วจึงนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในการรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 13 ฝ่าย/สำนักงานทั่วประเทศไทย พ.ศ. 2560 รวม 360 คน จากนั้นจึงนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้สถิติพรรณนา การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อหาค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรในโมเดล ด้วยวิธีการวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) แบบมีตัวแปรแฝง (Latent Variable) โดยใช้โปรแกรม ลิสเรล (LISREL Version 8.72)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการที่ใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในการรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 13 ฝ่าย/สำนักงานทั่วประเทศไทย พ.ศ. 2560 รวม 360 คน ช่วงระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนตุลาคม 2560 ถึงเดือนธันวาคม 2560 มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่น
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา
- 4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
- 4.4 ผลการพัฒนาโมเดลสมการ โครงสร้าง
- 4.5 ผลการวิเคราะห์สมมติฐานของกรอบแนวคิดการวิจัย
- 4.6 สรุป

4.1 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่น

4.1.1 ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้วยการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องจำนวน 7 ท่านทำการตรวจสอบ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการของการรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 4 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 ท่าน (ภาคผนวก ก) พร้อมทั้งผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความชัดเจนของการใช้ภาษา และทำการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ โดยใช้วิธีการประเมินความสอดคล้อง (IOC : Index of Item-Objective Congruence) ทั้งนี้เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหา ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญอยู่ระหว่าง 0.62 - 0.96 นอกจากนี้แล้วผู้วิจัยยังได้ปรับปรุงข้อคำถาม และความชัดเจนของภาษาตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้แบบสอบถามมีความชัดเจนของการใช้ภาษามากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.1.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงเรียบร้อยแล้วไปทำการทดลองใช้ (Tryout) กับกลุ่มทดสอบที่เป็นพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน แล้ววิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) และค่าอำนาจจำแนก โดยใช้วิธีการหาสหสัมพันธ์แบบ Corrected Item Total Correlation ซึ่งในงานวิจัยนี้แบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.983 และค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.30-0.88 (ภาคผนวก ง) ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่มีความน่าเชื่อถือได้สูง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรสังเกตได้ของแบบสอบถามตามกลุ่มตัวแปร โดยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ระดับหัวหน้างาน จาก 13 ฝ่าย/สำนักงานทั่วประเทศไทย จำนวน 360 คน แล้ววิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามตามกลุ่มตัวแปร เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามที่เป็นมาตรวัดในแต่ละตัวแปรสังเกตได้ กับแต่ละตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวแปร โดยแสดงค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนก เพื่อแสดงถึงความน่าเชื่อถือได้ของข้อคำถามที่ได้ดำเนินการจัดเก็บกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.1 - 4.4

ตารางที่ 4.1 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรสังเกตได้ของแบบสอบถามตามกลุ่มตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach' Alpha; α)	ค่าอำนาจจำแนก (Corrected Item-Total Correlation)
การจัดการทรัพยากรบุคคล (HR)	0.95	
-การรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน (X1)	0.87	0.67-0.83
-การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (X2)	0.89	0.68-0.84
-การประเมินผลงานพนักงาน (X3)	0.90	0.77-0.85
-การให้รางวัลพนักงาน (X4)	0.88	0.69-0.90

จากตารางที่ 4.1 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรบุคคล พบว่า

ตัวแปรด้านการรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน (X1) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.67 - 0.83 แสดงว่าตัวแปรการรับสมัครและคัดเลือกพนักงานมีความ

น่าเชื่อถือได้สูง ตัวแปรด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (X2) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.68 - 0.84 แสดงว่าตัวแปรด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีความน่าเชื่อถือได้สูง ตัวแปรด้านการประเมินผลงานพนักงาน (X3) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.77 - 0.85 แสดงว่าตัวแปรการประเมินผลงานพนักงานมีความน่าเชื่อถือได้สูง ตัวแปรด้านการให้รางวัลพนักงาน (X4) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.88 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.69 - 0.90 แสดงว่าตัวแปรด้านการให้รางวัลพนักงานมีความน่าเชื่อถือได้สูง

ตารางที่ 4.2 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรสังเกตได้ของแบบสอบถามตามกลุ่มตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach' Alpha : α)	ค่าอำนาจจำแนก (Corrected Item-Total Correlation)
การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)	0.95	
-ภาวะผู้นำ (Y1)	0.85	0.66-0.77
-การวิเคราะห์ข้อมูล (Y2)	0.84	0.63-0.84
-การบริหารจัดการกระบวนการ (Y3)	0.82	0.51-0.79
-แผนกลยุทธ์ (Y4)	0.86	0.71-0.81
-การมุ่งเน้นลูกค้า (Y5)	0.81	0.52-0.76

จากตารางที่ 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร พบว่า ตัวแปรด้านภาวะผู้นำ (Y1) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.66 - 0.77 แสดงว่าตัวแปรภาวะผู้นำมีความน่าเชื่อถือได้สูง ตัวแปรด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Y2) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.84 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.63 - 0.84 แสดงว่าตัวแปรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือได้สูง ตัวแปรด้านการบริหารจัดการกระบวนการ (Y3) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.82 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.51 - 0.79 แสดงว่าตัวแปรการบริหารจัดการกระบวนการมีความน่าเชื่อถือได้สูง ตัวแปรด้านแผนกลยุทธ์ (Y4) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.86 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.71 - 0.81 แสดงว่าตัวแปรด้านแผนกลยุทธ์มีความน่าเชื่อถือได้สูง ตัวแปรด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Y5) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.81 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.52 - 0.76 แสดงว่าตัวแปรการมุ่งเน้นลูกค้ามีความน่าเชื่อถือได้สูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรสังเกตได้ของแบบสอบถามตามกลุ่ม
ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach' Alpha : α)	ค่าอำนาจจำแนก (Corrected Item- Total Correlation)
วัฒนธรรมองค์กร (OC)	0.95	
-ยุทธศาสตร์องค์กร (Y6)	0.90	0.78-0.82
-คุณลักษณะองค์กร (Y7)	0.91	0.80-0.86
-ภารกิจ (Y8)	0.77	0.49-0.72
-การปรับตัว (Y9)	0.69	0.48-0.78

จากตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อ
คำถามตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ตัวแปรด้านยุทธศาสตร์องค์กร
(Y6) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.78 - 0.82 แสดงว่าตัวแปร
ด้านยุทธศาสตร์องค์กรมีความน่าเชื่อถือได้สูง ตัวแปรด้านคุณลักษณะองค์กร (Y7) มีค่าความ
เชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.80 - 0.86 แสดงว่าตัวแปรคุณลักษณะ
องค์กรมีความน่าเชื่อถือได้สูง ตัวแปรด้านภารกิจ (Y8) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.77 และมีค่า
อำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.49 - 0.72 แสดงว่าตัวแปรด้านภารกิจองค์กรมีความน่าเชื่อถือได้สูง
ตัวแปรด้านการปรับตัว (Y9) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.69 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง
0.48 - 0.78 แสดงว่าตัวแปรการปรับตัวมีความน่าเชื่อถือได้สูง

ตารางที่ 4.4 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรสังเกตได้ของแบบสอบถามตามกลุ่ม
ตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach' Alpha; α)	ค่าอำนาจจำแนก (Corrected Item-Total Correlation)
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)	0.92	
-การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Y10)	0.80	0.56-0.79
-การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Y11)	0.73	0.51-0.61
-ความซื่อสัตย์ (Y12)	0.80	0.65-0.72
-จิตสำนึกในการบริการ (Y13)	0.80	0.59-0.72
-การทำงานเป็นทีม และความร่วมมือ (Y14)	0.87	0.72-0.78

จากตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ตัวแปรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Y10) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.80 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.56 - 0.79 แสดงว่าตัวแปรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความน่าเชื่อถือได้สูง ตัวแปรด้านการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Y11) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.73 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.51 - 0.61 แสดงว่าตัวแปรการเรียนรู้และพัฒนาตนเองมีความน่าเชื่อถือได้สูง ตัวแปรด้านความซื่อสัตย์ (Y12) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.80 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.65 - 0.72 แสดงว่าตัวแปรด้านความซื่อสัตย์มีความน่าเชื่อถือได้สูง ตัวแปรด้านจิตสำนึกในการบริการ (Y13) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.80 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.59 - 0.72 แสดงว่าตัวแปรจิตสำนึกในการบริการมีความน่าเชื่อถือได้สูง ตัวแปรด้านการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (Y14) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.72 - 0.78 แสดงว่าตัวแปรด้านการทำงานเป็นทีม และความร่วมมือมีความน่าเชื่อถือได้สูง

ตารางที่ 4.5 สรุปค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น(Cronbach' Alpha; α)
1. การจัดการทรัพยากรบุคคล (HR)	0.95
-การรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน (X1)	0.87
-การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (X2)	0.89
-การประเมินผลงานพนักงาน (X3)	0.90
-การให้รางวัลพนักงาน (X4)	0.88
2. การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)	0.95
-ภาวะผู้นำ (Y1)	0.85
-การวิเคราะห์ข้อมูล (Y2)	0.84
-การบริหารจัดการกระบวนการ (Y3)	0.82
-แผนกลยุทธ์ (Y4)	0.86
-การมุ่งเน้นลูกค้า (Y5)	0.81
3. วัฒนธรรมองค์กร (OC)	0.95
-ยุทธศาสตร์องค์กร (Y6)	0.90
-คุณลักษณะองค์กร (Y7)	0.91
-ภารกิจ (Y8)	0.77
-การปรับตัว (Y9)	0.69
4. ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)	0.92
-การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Y10)	0.80
-การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Y11)	0.73
-ความซื่อสัตย์ (Y12)	0.80
-จิตสำนึกในการบริการ (Y13)	0.80
-การทำงานเป็นทีม และความร่วมมือ (Y14)	0.87

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่าค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย ทุกกลุ่มตัวแปร มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.73 - 0.91 โดยกลุ่มตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) และกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (OC) มีค่าความเชื่อมั่นสูงสุดเท่ากัน คือ เท่ากับ 0.95 ส่วนกลุ่มตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) มีค่าความเชื่อมั่นน้อยที่สุด คือ เท่ากับ 0.73 ซึ่งแสดงว่าข้อคำถามมีความน่าเชื่อถือได้ในระดับสูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 360 ราย ที่ได้ดำเนินการจัดเก็บกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยระดับหัวหน้างานทั่วประเทศไทย ดังแสดงในจากรายการที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 จำนวนร้อยละและลำดับที่ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	282	78.33
- หญิง	78	21.67
รวม	360	100.00
2. อายุ		
- 21-30 ปี	21	5.83
- 31-40 ปี	76	21.11
- 41-50 ปี	95	26.39
- 51 ปีขึ้นไป	168	46.67
รวม	360	100.00
3. สถานภาพการสมรส		
- โสด	90	25.00
- สมรส	260	72.22
- หย่าร้าง/ หม้าย/ แยกกันอยู่	10	2.78
รวม	360	100.00
4. ระดับการศึกษา		
- มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	59	16.39
- อนุปริญญา/ ปวส.	29	8.06
- ปริญญาตรี	219	60.83
- ปริญญาโท	53	14.72
รวม	360	100

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
5. ตำแหน่งระดับ		
- ระดับ 8	274	76.11
- ระดับ 9	26	7.22
- ระดับ 10	46	12.78
- ระดับ 11	14	3.89
รวม	360	100
6. อายุการทำงาน		
- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	26	7.22
- 11-20 ปี	63	17.50
- 21-30 ปี	139	38.61
- 31 ปีขึ้นไป	132	36.67
รวม	360	100.00

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์พบว่าโดยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 78.33 มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 46.67 มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 72.22 มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 60.83 มีตำแหน่งระดับ 8 คิดเป็นร้อยละ 76.11 และส่วนใหญ่อายุการทำงานระหว่าง 21 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.61

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงาน การรถไฟแห่งประเทศไทยระดับหัวหน้างานเกี่ยวกับตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)	4.30	0.52	มาก	1
การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)	4.24	0.54	มาก	2
การจัดการทรัพยากรบุคคล (HR)	4.19	0.57	มาก	4
วัฒนธรรมองค์กร (OC)	4.21	0.57	มาก	3

จากตารางที่ 4.7 พบว่าพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยระดับหัวหน้างาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เกี่ยวข้องทุกตัวแปรอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มากไปน้อย คือผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการทรัพยากรบุคคล ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกเป็นรายชื่อ

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.27	.65	มาก	2
1. พนักงาน รพท. สามารถส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	4.38	.66	มาก	5
2. พนักงาน รพท. ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมทั้งองค์กร	4.30	.65	มาก	9
3. พนักงาน รพท. มีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	4.32	.71	มาก	7
การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	4.21	.62	มาก	4
4. พนักงาน รพท. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ	4.45	.67	มาก	2
5. พนักงาน รพท. มีเป้าหมายเฉพาะในการปรับปรุงคุณภาพงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	4.40	.66	มาก	4
6. พนักงาน รพท. สามารถจัดการความเสี่ยงในการปรับปรุงคุณภาพได้อย่างดี	4.21	.66	มาก	12
ความซื่อสัตย์	4.31	.55	มาก	1
7. พนักงาน รพท. มีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน	4.32	.74	มาก	8
8. พนักงาน รพท. ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์สุจริตและความไว้วางใจเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมทั้งองค์กร	4.52	.64	มากที่สุด	1
9. พนักงาน รพท. มีจริยธรรมในการบริหารจัดการองค์กรของ รพท.	4.42	.70	มาก	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
จิตสำนึกในการบริการ	4.22	.61	มาก	3
10. พนักงาน รฟท. มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น เพื่อเป็นข้อมูลช่วยให้ รฟท. นำมาวิเคราะห์ ประเมินผลเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินการจ้างงาน และอบรมพนักงานใหม่ได้	4.21	.74	มาก	13
11. พนักงาน รฟท. ได้รับการศึกษาอบรมด้านการ บริการเพื่อสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพ	4.35	.66	มาก	6
12. พนักงาน รฟท. สามารถแก้ไขข้อร้องเรียนของ ผู้ใช้บริการได้ทันที	4.06	.73	มาก	15
การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ	4.20	.61	มาก	5
13. พนักงาน รฟท. มีการทำงานเป็นทีมอย่างมี ประสิทธิภาพ	4.28	.75	มาก	10
14. พนักงาน รฟท. สามารถจัดลำดับความสำคัญในการ วางแผนคุณภาพของ รฟท.	4.08	.77	มาก	14
15. ท่านเชื่อมั่นว่าผู้บริหารและพนักงานของ รฟท. พอใจกับจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม	4.26	.80	มาก	11
รวม	4.30	0.52	มาก	-

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยระดับหัวหน้างาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 14 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 8 พนักงาน รฟท. ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์สุจริตและความไว้วางใจเป็นสิ่งที่จำเป็น สำหรับการดำเนินการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมทั้งองค์กร รองลงมาคือข้อ 4 พนักงาน รฟท. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และน้อยที่สุดคือข้อ 12 พนักงาน รฟท. สามารถแก้ไขข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการได้ทันที

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการบริหาร
คุณภาพทั้งองค์กร จำแนกเป็นรายข้อ

การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
ภาวะผู้นำ	4.34	.59	มาก	3
1. ผู้บริหารของ รฟท. แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กร	4.31	.69	มาก	2
2. ผู้บริหารของ รฟท. เป็นแรงผลักดันในการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร	4.23	.75	มาก	9
3. ผู้บริหารของ รฟท. เป็นผู้นำที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ	4.26	.69	มาก	6
การวิเคราะห์ข้อมูล	4.35	.55	มาก	2
4. รฟท. มีการรวบรวมข้อมูลและใช้ข้อมูลวิเคราะห์เกี่ยวกับการวางแผนจัดการคุณภาพทั้งองค์กร	4.19	.74	มาก	12
5. พนักงาน รฟท. มีความพอใจกับคุณภาพและระดับของข้อมูลที่ รฟท. นำมาใช้วิเคราะห์เพื่อปรับปรุงคุณภาพ	4.16	.70	มาก	14
6. รฟท. มีการรวบรวมข้อมูลและใช้ข้อมูลวิเคราะห์เกี่ยวกับการวางแผนบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ	4.27	.68	มาก	5
การบริหารจัดการกระบวนการ	4.42	.62	มาก	1
7. การบริหารจัดการที่ รฟท. ใช้ช่วยในการดำเนินการระบบการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร	4.27	.64	มาก	4
8. รฟท. มีการระบุนสาเหตุความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงาน และมีกระบวนการดำเนินการตามระเบียบวินัย	4.29	.69	มาก	3
9. กระบวนการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรสามารถสร้างความสำเร็จในการปรับปรุงประสิทธิภาพ	4.37	.65	มาก	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
แผนกลยุทธ์	4.21	.59	มาก	4
10. ในการปฏิบัติงานพนักงาน รฟท. มีอำนาจในการ ดำเนินการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาในกรอบเขต อำนาจของตนได้	4.25	.72	มาก	8
11. รฟท. ส่งเสริมงบประมาณในการดำเนินการ วิเคราะห์ข้อมูลในการบริหารจัดการคุณภาพทั้ง องค์กร	4.21	.65	มาก	10
12. เมื่อมีข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาและมีการวางแผน แก้ไขแล้ว รฟท. มีการดำเนินการติดตามตรวจสอบ ผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ	4.18	.73	มาก	13
การมุ่งเน้นลูกค้า	4.20	.68	มาก	5
13. พนักงาน รฟท. ได้รับการฝึกฝนอบรมอย่างเต็มที่ใน การเจรจาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ	4.14	.70	มาก	15
14. ผู้ใช้บริการของ รฟท. มีบทบาทสำคัญในการ จัดลำดับความสำคัญสำหรับการวางแผนการบริหาร จัดการที่มีประสิทธิภาพ	4.26	.73	มาก	7
15. พนักงาน รฟท. ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังหรือ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมาวิเคราะห์เพื่อใช้ใน การออกแบบกระบวนการใหม่ๆ	4.20	.68	มาก	11
รวม	4.24	0.54	มาก	-

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยระดับหัวหน้างาน มีความ
คิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อ
อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 9 กระบวนการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรสามารถ
สร้างความสำเร็จในการปรับปรุงประสิทธิภาพ รองลงมาคือข้อ 1 ผู้บริหารของ รฟท. แสดงให้เห็น
ถึงความสำคัญในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และน้อยที่สุดคือข้อ 13 พนักงาน รฟท. ได้รับการ
ฝึกฝนอบรมอย่างเต็มที่ในการเจรจาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการจัดการ
ทรัพยากรบุคคล จำแนกเป็นรายชื่อ

การจัดการทรัพยากรบุคคล (HR)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
การรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน	4.15	.64	มาก	3
1. การคัดเลือกพนักงานของ รพท. ตรงตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์	4.18	.70	มาก	6
2. ระบบการคัดเลือกพนักงานของ รพท. มี ประสิทธิภาพ	4.12	.71	มาก	9
3. รพท. มีการรับสมัครพนักงานผ่านสื่อต่างๆ อย่าง เหมาะสม	4.15	.71	มาก	8
การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	4.33	.64	มาก	1
4. รพท. จัดการฝึกอบรมให้คำแนะนำแก่พนักงานใหม่ เพื่อเรียนรู้และปฏิบัติตามระเบียบ,วินัยในการ ปฏิบัติงานที่ถูกต้อง	4.37	.70	มาก	2
5. รพท. จัดการฝึกอบรมให้คำแนะนำแก่พนักงานใน การปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามระเบียบ,วินัยและเรียนรู้ วิธีการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ	4.38	.67	มาก	1
6. รพท. มีการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรม และ พัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ	4.25	.74	มาก	4
การประเมินผลงานพนักงาน	4.11	.64	มาก	4
7. รพท. มีการประเมินความต้องการและความคาดหวัง ของพนักงานเพื่อใช้เป็นในการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์	4.22	.72	มาก	5
8. รพท. มีกระบวนการประเมินผลงาน ที่มี ประสิทธิภาพ	4.05	.70	มาก	12
9. รพท. มีการนำผลการประเมินของพนักงานไปใช้ ประโยชน์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	4.08	.74	มาก	11

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

การจัดการทรัพยากรบุคคล (HR)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
การให้รางวัลพนักงาน	4.18	.60	มาก	2
10. รฟท. มีการบริหารจัดการค่าตอบแทนที่เหมาะสม	4.26	.72	มาก	3
11. รฟท. มีการจัดสวัสดิการหลายรูปแบบให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสม	4.17	.63	มาก	7
12. รฟท. ให้ความสำคัญในการพิจารณาค่าตอบแทนต่างๆ แก่พนักงานตามระเบียบ	4.11	.68	มาก	10
รวม	4.19	0.57	มาก	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยระดับหัวหน้างาน มีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 5 รฟท. จัดการฝึกอบรมให้คำแนะนำแก่พนักงานในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามระเบียบ, วินัยและเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ รองลงมาคือข้อ 4 รฟท. จัดการฝึกอบรมให้คำแนะนำแก่พนักงานใหม่เพื่อเรียนรู้และปฏิบัติตามระเบียบ, วินัยในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และน้อยที่สุดคือข้อ 8 รฟท. มีกระบวนการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กร จำแนกเป็นรายข้อ

วัฒนธรรมองค์กร (OC)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
ยุทธศาสตร์องค์กร	4.19	.62	มาก	3
1. วัฒนธรรมองค์กรของ รฟท. ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ	4.14	.73	มาก	11
2. รฟท. ได้แจ้งต่อพนักงานเมื่อปฏิบัติงานผิดระเบียบวินัย	4.30	.68	มาก	3
3. รฟท. มีระบบที่มีประสิทธิภาพในการให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในการปรับปรุงประสิทธิภาพ	4.13	.70	มาก	12

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์กร (OC)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
คุณลักษณะองค์กร	4.17	.67	มาก	4
4. ผู้บริหารของ รพท. รักษาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการปรับปรุงงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.19	.73	มาก	4
5. พนักงาน รพท. มีส่วนร่วมในการกำหนดข้อมูลเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการบริการ	4.17	.75	มาก	9
6. ผู้บริหารของ รพท. แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพ	4.17	.73	มาก	8
ภารกิจ	4.23	.62	มาก	2
7. รพท. มีการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ	4.18	.74	มาก	6
8. รพท. มีการรับรู้และให้ความเห็นเกี่ยวกับสถานะของพนักงานอย่างต่อเนื่องในกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.17	.71	มาก	7
9. พนักงาน รพท. ทุกคน มีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จ	4.35	.71	มาก	2
การปรับตัว	4.26	.57	มาก	1
10. รพท. มีการเผยแพร่ข้อมูลที่ทันสมัยแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง	4.18	.72	มาก	5
11. รพท. คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	4.43	.67	มาก	1
12. ผู้บริหารของ รพท. ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและข้อเสนอแนะจากผู้ให้บริการในการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	4.16	.70	มาก	10
รวม	4.21	0.57	มาก	-

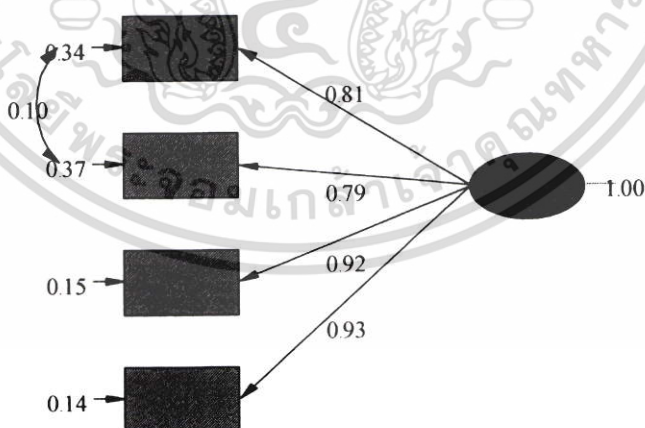
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.11 พบว่าพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยระดับหัวหน้างาน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 11 รฟท. คำนี้ถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ รองลงมาคือข้อ 9 พนักงาน รฟท. ทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จ และน้อยที่สุดคือข้อ 3 รฟท. มีระบบที่มีประสิทธิภาพในการให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในการปรับปรุงประสิทธิภาพ

4.3 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยทำการวิเคราะห์ห้วงค์กับตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทำการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรม LISREL และใช้เกณฑ์ค่าสถิติวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Statistics; b) ที่คัดมาบางส่วนจาก นงลักษณ์ วิรัชชัย (2538) และ สุภมาส อังศุโชติ และคณะ (2554) ดังนี้คือ ค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) หรือ ค่า $\chi^2/df < 2.00$ ค่า RMSEA < 0.05 ค่า GFI > 0.90 ค่า AGFI > 0.90 และค่า SRMR < 0.05 และมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

4.3.1 องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอก



Chi-Square=0.12, df=1, P-value=0.72570, RMSEA=0.000

ภาพที่ 4.1 โมเดลองค์ประกอบของตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรบุคคล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

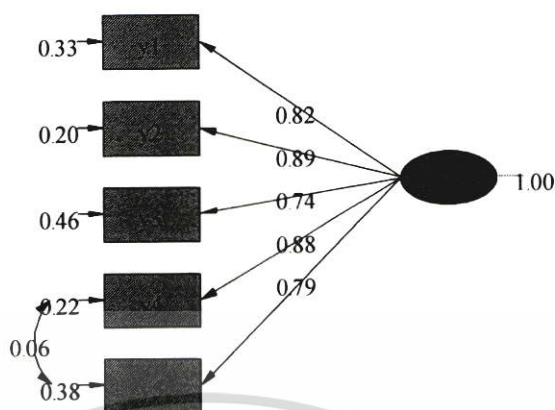
ตารางที่ 4.12 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่าความเที่ยง และค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้
ของตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรบุคคล

Constructs	α	CR	AVE	Observed variables	Loading	R ²
การจัดการ ทรัพยากรบุคคล (HR)	0.937	0.921	0.745	การรับสมัครและคัดเลือก พนักงาน (X1)	0.81	0.66
				การฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากร (X2)	0.79	0.63
				การประเมินผลงานพนักงาน (X3)	0.92	0.85
				การให้รางวัลพนักงาน (X4)	0.93	0.86

จากภาพที่ 4.1 และตารางที่ 4.12 พบว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรบุคคล มีความเที่ยงตรง เนื่องจากโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในเกณฑ์ดี โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ที่ทุกตัว ได้แก่ ค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p=0.73$) หรือ ค่า $\chi^2/df = 0.12$ ค่า RMSEA=0.00 ค่า GFI=1.00 ค่า AGFI=0.99 และค่า SRMR=0.00 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอก พบว่า องค์ประกอบการจัดการทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัว มีค่าความเชื่อถือได้เชิงโครงสร้าง (CR) เท่ากับ 0.92 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.74 ตัวแปรแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) อยู่ระหว่าง 0.79-0.93 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การให้รางวัลพนักงาน (ค่า B=0.93) มีค่าความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบวิสัยทัศน์องค์กร (R²) ร้อยละ 86 รองลงมาคือ การประเมินผลงานพนักงาน (ค่า B=0.92) มีค่าความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบวิสัยทัศน์ (R²) องค์กรร้อยละ 85 และน้อยที่สุดคือ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (ค่า B=0.79) มีค่าความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบวิสัยทัศน์องค์กร (R²) ร้อยละ 63

4.3.2 องค์กรประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน



Chi-Square=1.62, df=4, P-value=0.80458, RMSEA=0.000

ภาพที่ 4.2 โมเดลองค์ประกอบของตัวแปรแฝงการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

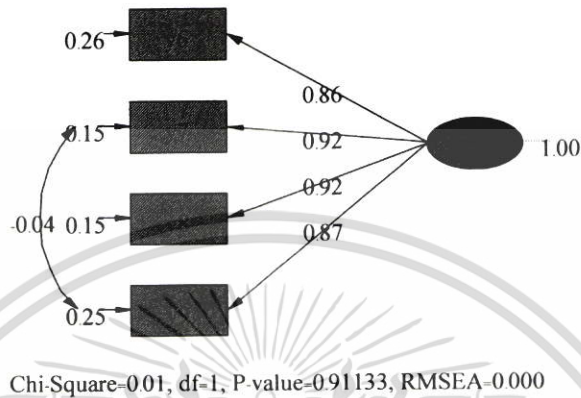
ตารางที่ 4.13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่าความเที่ยง และค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของตัวแปรแฝงการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

Constructs	α	CR	AVE	Observed variables	Loading	R ²
การบริหาร คุณภาพทั้ง องค์กร (TQM)	0.918	0.939	0.754	ภาวะผู้นำ (Y1)	0.82	0.67
				การวิเคราะห์ข้อมูล (Y2)	0.89	0.79
				การบริหารจัดการกระบวนการ (Y3)	0.74	0.54
				แผนกลยุทธ์ (Y4)	0.88	0.78
				การมุ่งเน้นลูกค้า (Y5)	0.79	0.62

จากภาพที่ 4.2 และตารางที่ 4.13 พบว่า โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร มีความเที่ยงตรง เนื่องจากโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ดีทุกตัว ได้แก่ ค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p=0.80$) หรือ ค่า $\chi^2/df = 1.62$ ค่า RMSEA=0.00 ค่า GFI=0.99 ค่า AGFI=0.99 และค่า SRMR=0.00 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน พบว่า องค์กรประกอบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัว มีค่าความเชื่อถือได้เชิงโครงสร้าง (CR) เท่ากับ 0.939 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.75 ตัวแปรแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) อยู่ระหว่าง 0.74-0.89 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิเคราะห์ข้อมูล (ค่า $B=0.89$) มีค่าความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบวิสัยทัศน์องค์กร (R^2) ร้อยละ 79 รองลงมาคือ แผนกลยุทธ์ (ค่า $B=0.88$) มีค่าความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบวิสัยทัศน์ (R^2) องค์กรร้อยละ 78 และน้อยที่สุดคือ การบริหารจัดการกระบวนการ (ค่า $B=0.74$) มีค่าความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบวิสัยทัศน์องค์กร (R^2) ร้อยละ 54



ภาพที่ 4.3 โมเดลองค์ประกอบของตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 4.14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่าความเที่ยง และค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร

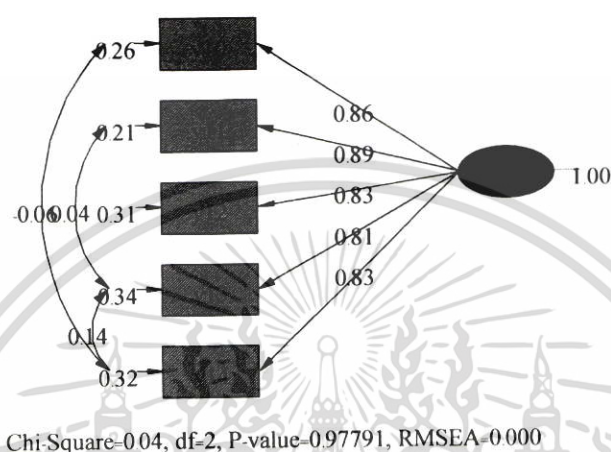
Constructs	α	CR	AVE	Observed variables	Loading	R^2
วัฒนธรรมองค์กร (OC)	0.941	0.933	0.776	ยุทธศาสตร์องค์กร (Y6)	0.86	0.74
				คุณลักษณะองค์กร (Y7)	0.92	0.85
				ภารกิจ (Y8)	0.92	0.85
				การปรับตัว (Y9)	0.87	0.75

จากภาพที่ 4.3 และตารางที่ 4.14 พบว่า โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร มีความเที่ยงตรง เนื่องจากโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ดีทุกตัว ได้แก่ ค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p=0.91$) หรือ ค่า $\chi^2/df = 0.01$ ค่า $RMSEA=0.00$ ค่า $GFI=1.00$ ค่า $AGFI=1.00$ และค่า $SRMR=0.00$ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน พบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัว มีค่าความเชื่อถือได้เชิงโครงสร้าง (CR) เท่ากับ 0.933 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.77 ตัวแปรแต่ละตัวมีค่าน้ำหนัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์ประกอบมาตรฐาน (B) อยู่ระหว่าง 0.86-0.92 ตัวแปรที่มีค่านำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ คุณลักษณะองค์กร และภารกิจ (ค่า B=0.92) มีค่าความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบวิสัยทัศน์องค์กร (R^2) ร้อยละ 85 รองลงมาคือ การปรับตัว (ค่า B=0.87) มีค่าความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบวิสัยทัศน์ (R^2) องค์กรร้อยละ 75 และน้อยที่สุดคือ ยุทธศาสตร์องค์กร (ค่า B=0.86) มีค่าความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบวิสัยทัศน์องค์กร (R^2) ร้อยละ 74



ภาพที่ 4.4 โมเดลองค์ประกอบของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตารางที่ 4.15 ค่านำหนักองค์ประกอบค่าความเที่ยง และค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Constructs	α	CR	AVE	Observed variables	Loading	R^2
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)	0.923	0.941	0.762	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Y10)	0.86	0.74
				การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Y11)	0.89	0.79
				ความซื่อสัตย์ (Y12)	0.83	0.69
				จิตสำนึกในการบริการ (Y13)	0.81	0.66
				การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (Y14)	0.83	0.68

จากภาพที่ 4.4 และตารางที่ 4.15 พบว่า โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความเที่ยงตรง เนื่องจากโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ดีทุกตัว ได้แก่ ค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถิติ ($p=0.98$) หรือ ค่า $\chi^2/df = 0.04$ ค่า RMSEA=0.00 ค่า GFI=1.00 ค่า AGFI=1.00 และค่า SRMR=0.00 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

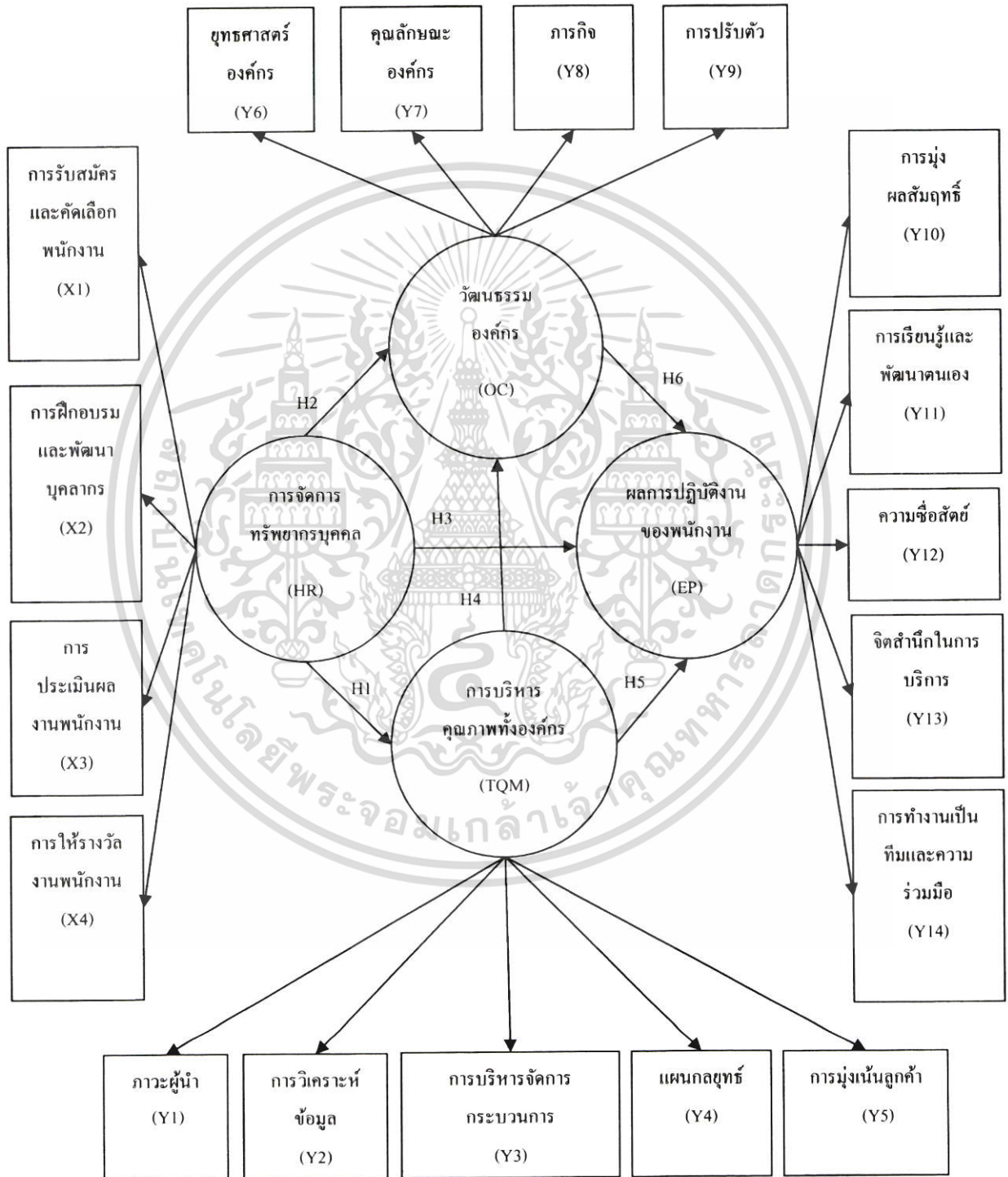
ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน พบว่า หองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัว มีค่าความเชื่อถือได้เชิงโครงสร้าง (CR) เท่ากับ 0.941 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.76 ตัวแปรแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักหองค์ประกอบมาตรฐาน (B) อยู่ระหว่าง 0.81-0.89 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (ค่า B=0.89) มีค่าความผันแปรร่วมกับหองค์ประกอบวิสัยทัศน์หองค์กร (R^2) ร้อยละ 79 รองลงมาคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ค่า B=0.86) มีค่าความผันแปรร่วมกับหองค์ประกอบวิสัยทัศน์ (R^2) หองค์กรร้อยละ 74 และน้อยที่สุดคือ จิตสำนึกในการบริการ (ค่า B=0.81) มีค่าความผันแปรร่วมกับหองค์ประกอบวิสัยทัศน์หองค์กร (R^2) ร้อยละ 66



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4 ผลการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง

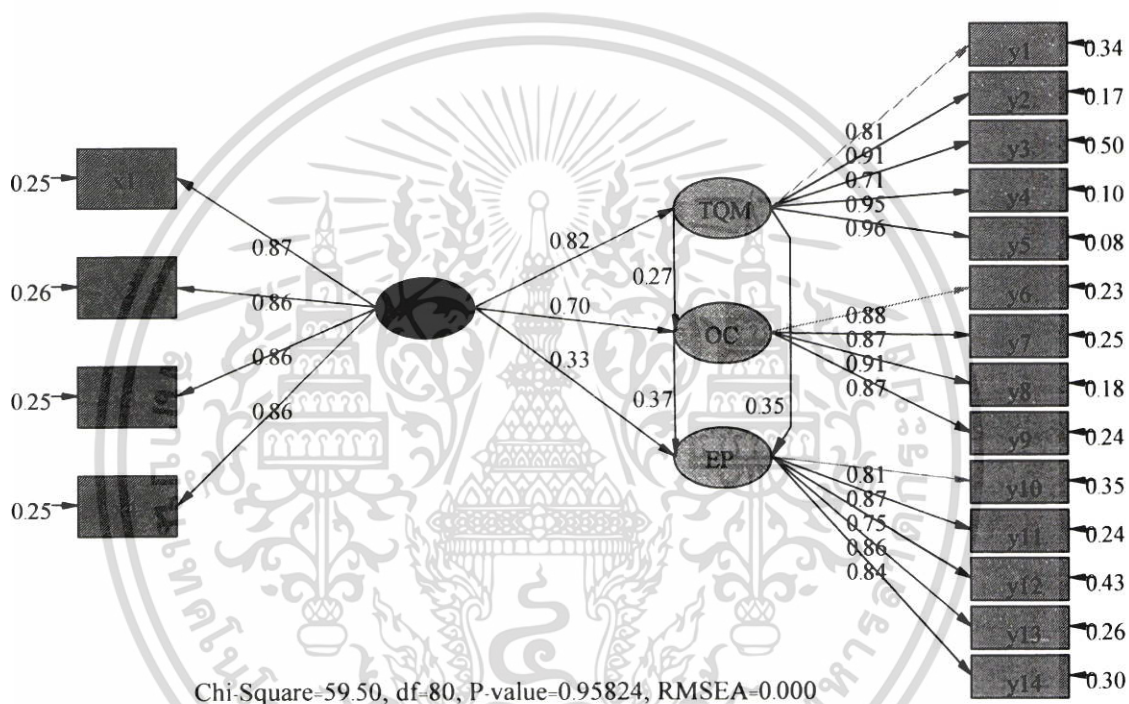
รูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการ
รถไฟฟ้าแห่งประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นมีขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 4.5 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4.1 การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงของรูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น และค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรในโมเดลด้วยวิธีการวิเคราะห์อิทธิพลแบบมีตัวแปรแฝง โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.72 และใช้เกณฑ์ค่าสถิติวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Statistics) คัดมาบางส่วนจาก นงลักษณ์ วิรัชชัย (2538) และ สุกมาส อังสุโชติ และคณะ (2554) ดังนี้คือ ค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) หรือ ค่า $\chi^2/df < 2.00$ ค่า RMSEA < 0.05 ค่า GFI > 0.90 ค่า AGFI > 0.90 ค่า RMR < 0.05 SRMR < 0.05 ค่า NFI > 0.90 และค่า CFI > 0.90



ภาพที่ 4.6 อิทธิพลระหว่างตัวแปรสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

จากภาพที่ 4.6 พบว่า รูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นมีความเที่ยงตรง เนื่องจาก โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ได้แก่ ค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า $p = 0.96$ ค่า RMSEA = 0.00 ค่า GFI = 0.98 ค่า AGFI = 0.96 ค่า RMR=0.01 ค่า SRMR = 0.01 ค่า NFI = 0.99 และค่า CFI = 1.00

ตารางที่ 4.16 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ ของการทดสอบ โมเดลสมการ โครงสร้าง

Constructs	Observed variables	Loading	R ²
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Y10)	0.81	0.65
	การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Y11)	0.87	0.76
	ความซื่อสัตย์ (Y12)	0.75	0.56
	จิตสำนึกในการบริการ (Y13)	0.86	0.74
	การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (Y14)	0.84	0.70
การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)	ภาวะผู้นำ (Y1)	0.81	0.66
	การวิเคราะห์ข้อมูล (Y2)	0.91	0.83
	การบริหารจัดการกระบวนการ (Y3)	0.71	0.50
	แผนกลยุทธ์ (Y4)	0.95	0.90
	การมุ่งเน้นลูกค้า (Y5)	0.96	0.92
การจัดการทรัพยากรบุคคล (HR)	การรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน (X1)	0.87	0.75
	การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (X2)	0.86	0.74
	การประเมินผลงานพนักงาน (X3)	0.86	0.74
	การให้รางวัลพนักงาน (X4)	0.86	0.74
วัฒนธรรมองค์กร (OC)	ยุทธศาสตร์องค์กร (Y6)	0.88	0.77
	คุณลักษณะองค์กร (Y7)	0.87	0.75
	ภารกิจ (Y8)	0.91	0.82
	การปรับตัว (Y9)	0.87	0.76

4.4.2 การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝง จากตารางที่ 4.16 พบว่าตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงแต่ละตัวทุกกลุ่มมีความเที่ยงตรงสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสัมพันธ์ ตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่างตัวแปรสังเกตได้ กับตัวแปรแฝง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัว คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความซื่อสัตย์ จิตสำนึกในการบริการ และการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่างชุดตัวแปร เป็น 0.81, 0.87, 0.75, 0.86 และ 0.84 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัว คือ ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารจัดการกระบวนการ แผนกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่างชุดตัวแปร เป็น 0.81, 0.91, 0.71, 0.95 และ 0.96 ตามลำดับ

ตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัว คือ การรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงานพนักงาน และการให้รางวัลพนักงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่างชุดตัวแปร เป็น 0.87, 0.86, 0.86 และ 0.86 ตามลำดับ

ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัว คือ ยุทธศาสตร์องค์กร คุณลักษณะองค์กร การกิจ และการปรับตัว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่างชุดตัวแปร เป็น 0.88, 0.87, 0.91 และ 0.87 ตามลำดับ

4.4.3 วิเคราะห์ค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรในโมเดล

ตารางที่ 4.17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงความเที่ยงของตัวแปรแฝง (ρ_c) และความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v)

ตัวแปรแฝง	TQM	OC	EP	HR
การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)	1			
วัฒนธรรมองค์กร (OC)	0.837	1		
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)	0.934	0.969	1	
การจัดการทรัพยากรบุคคล (HR)	0.819	0.914	0.959	1
ρ_c (Construct Reliability)	0.939	0.933	0.941	0.921
ρ_v (AVE)	0.754	0.776	0.762	0.745
\sqrt{AVE}	0.869	0.881	0.873	0.863

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานของอิทธิพลในสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

ตัวแปรตาม		R ²	ตัวแปรอิสระ		
			HR	OC	TQM
การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)	DE	.67	0.82**	-	-
	IE		-	-	-
	TE		0.82**	-	-
วัฒนธรรมองค์กร (OC)	DE	.84	0.70**	-	0.27**
	IE		0.22**	-	-
	TE		0.92**	-	0.27**
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)	DE	.92	0.33**	0.37**	0.35**
	IE		0.63**	-	0.10*
	TE		0.96**	0.37**	0.45**

**Sig. < .01

ตารางที่ 4.19 ค่าดัชนีความเที่ยงตรงของสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ผลวิเคราะห์	ผล
1. ค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญ	$p > 0.05$	0.96	ผ่าน
2. ค่า RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่าน
3. ค่า GFI	> 0.90	0.98	ผ่าน
4. ค่า AGFI	> 0.90	0.96	ผ่าน
5. ค่า RMR	< 0.05	0.01	ผ่าน
6. ค่า SRMR	< 0.05	0.01	ผ่าน
7. ค่า NFI	> 0.90	0.99	ผ่าน
8. ค่า CFI	> 0.90	1.00	ผ่าน

จากภาพที่ 4.6 และตารางที่ 4.16-4.19 พบว่า รูปแบบสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นมีความเที่ยงตรงเนื่องจากโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตัว ได้แก่ ค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า $p = 0.96$ ค่า $RMSEA = 0.00$ ค่า $GFI = 0.98$ ค่า $AGFI = 0.96$ ค่า $RMR = 0.01$ ค่า $SRMR = 0.01$ ค่า $NFI = 0.99$ และค่า $CFI = 1.00$

ตัวแปรสาเหตุทั้งหมดในโมเดลมีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (R^2) ได้ร้อยละ 92 ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน มีจำนวน 3 ตัวแปร คือตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) ตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (OC) โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.96, 0.45 และ 0.37 ตามลำดับ โดยตัวแปรสาเหตุแต่ละตัวมีรูปแบบ โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและค่าอิทธิพลต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงานเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

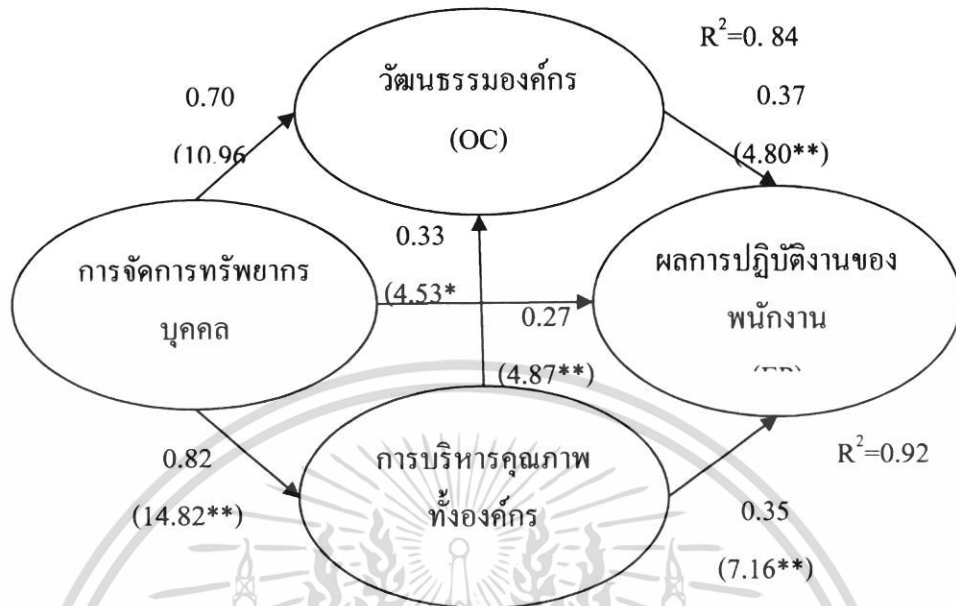
- 1) ตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) มากที่สุดเป็นลำดับแรก โดยเป็นอิทธิพลทางตรง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.33 อิทธิพลทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.63 และอิทธิพลรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.96
- 2) ตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) เป็นตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) มากเป็นลำดับที่ 2 โดยเป็นอิทธิพลทางตรง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.35 อิทธิพลทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.10 และอิทธิพลรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.45
- 3) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (OC) เป็นตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) มากเป็นลำดับที่ 3 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.37

ตารางที่ 4.20 สรุปลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตัวแปรแฝง	อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน	ค่า
1. การจัดการทรัพยากรบุคคล (HR)	ทางตรง + ทางอ้อม	$0.33 + 0.63 = 0.96$
2. การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)	ทางตรง + ทางอ้อม	$0.35 + 0.10 = 0.45$
3. วัฒนธรรมองค์กร (OC)	ทางตรง	0.37

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.5 ผลการวิเคราะห์สมมติฐานของกรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 4.7 รูปแบบความสัมพันธ์ของผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

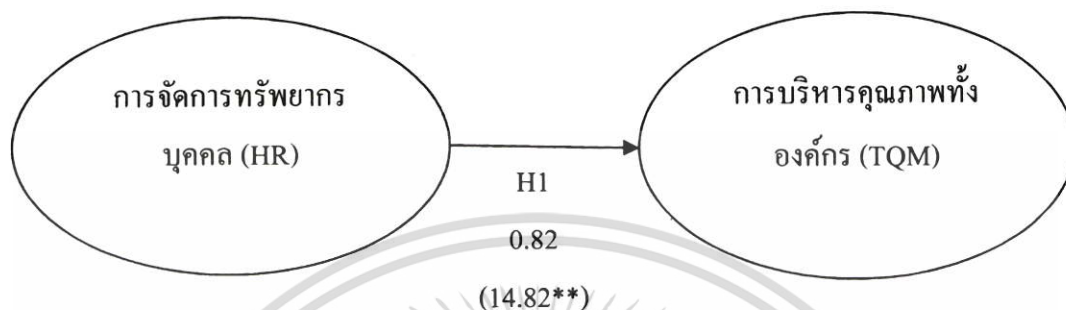
ตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	Coef.	t-test	สรุป
H1 : การจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) มีอิทธิพลทางตรงกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)	0.82	14.82**	สอดคล้อง
H2 : การจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) มีอิทธิพลทางตรงกับวัฒนธรรมองค์กร (OC)	0.70	10.96**	สอดคล้อง
H3 : การจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) มีอิทธิพลทางตรงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)	0.33	4.53**	สอดคล้อง
H4 : การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มีอิทธิพลทางตรงกับวัฒนธรรมองค์กร (OC)	0.27	4.87**	สอดคล้อง
H5 : การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มีอิทธิพลทางตรงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)	0.35	7.16**	สอดคล้อง
H6 : วัฒนธรรมองค์กร (OC) มีอิทธิพลทางตรงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)	0.37	4.80**	สอดคล้อง

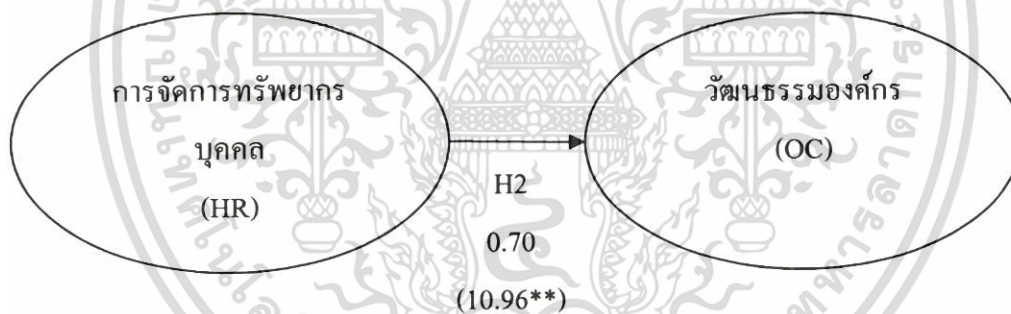
**Sig. < .01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

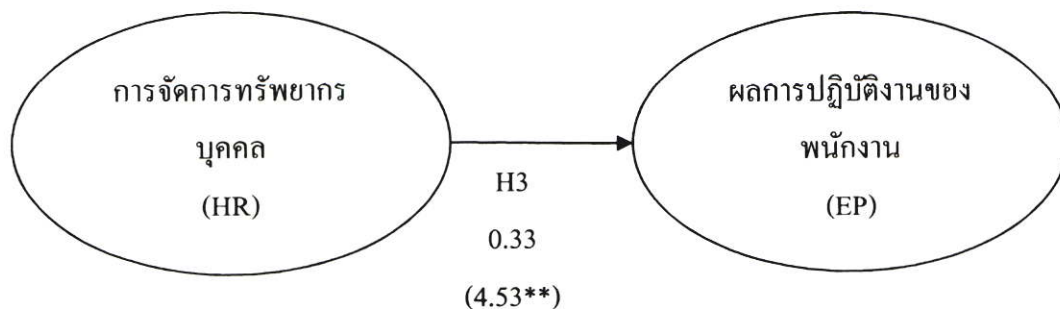
สมมติฐานที่ 1 (H1) : การจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) มีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.82 ($t = 14.82$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้



สมมติฐานที่ 2 (H2) : การจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร (OC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.70 ($t = 10.96$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

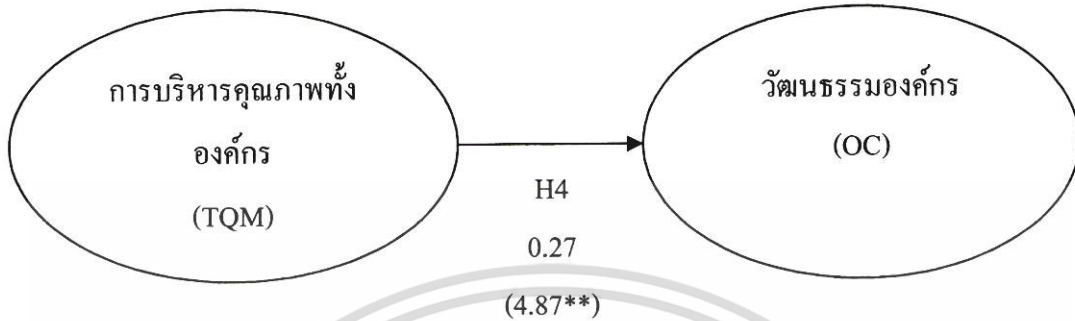


สมมติฐานที่ 3 (H3) : การจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.33 ($t = 4.53$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

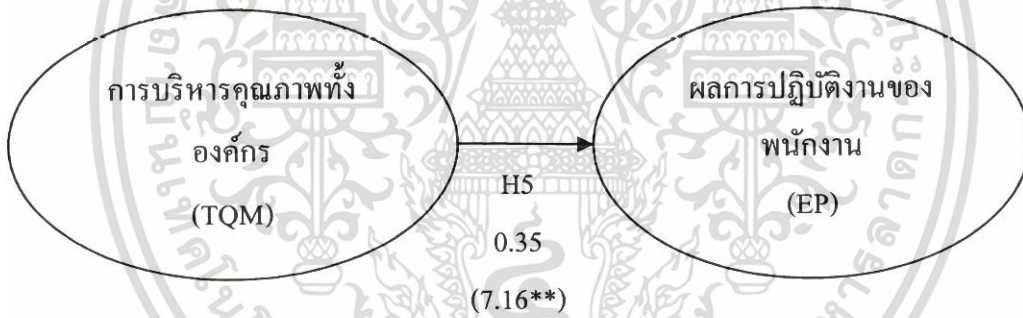


เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

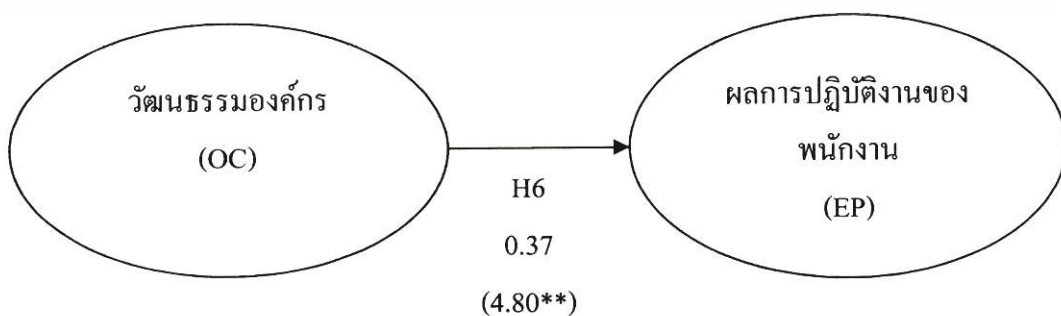
สมมติฐานที่ 4 (H4) : การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร (OC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.27 ($t = 4.87$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้



สมมติฐานที่ 5 (H5) : การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน(EP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.35 ($t = 7.16$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้



สมมติฐานที่ 6 (H6) : วัฒนธรรมองค์กร (OC) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน(EP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.37 ($t = 4.80$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.6 สรุป

จากผลวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการประเมินความสอดคล้อง (IOC : Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งจากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่าแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.62-0.96 จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบ

สอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (Tryout) กับกลุ่มทดสอบพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน แล้ววิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นโดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และค่าอำนาจจำแนกโดยใช้วิธีการหาสหสัมพันธ์แบบ Corrected Item Total Correlation ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.983 และค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.30-0.88 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่มีความน่าเชื่อถือได้สูง นอกจากนี้เพื่อแสดงถึงความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้รับกลับมาจากข้อคำถามที่ได้ดำเนินการจัดเก็บกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 360 คน ที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในการรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 13 ฝ่าย/สำนักงานทั่วประเทศไทย พ.ศ. 2560 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจการจำแนกของแบบสอบถาม ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1-4.4 หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบว่าองค์ประกอบของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายในประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยใดบ้าง และแต่ละองค์ประกอบย่อยนั้นองค์ประกอบย่อยใดมีความสำคัญมากกว่า โดยผลการวิเคราะห์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝง พบว่า

1) องค์ประกอบการจัดการทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว มีค่าความเชื่อถือได้เชิงโครงสร้าง (CR) เท่ากับ 0.921 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.745 ตัวแปรแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.79–0.93

2) องค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว มีค่าความเชื่อถือได้เชิงโครงสร้าง (CR) เท่ากับ 0.939 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.754 ตัวแปรแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.74–0.89

3) องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว มีค่าความเชื่อถือได้เชิงโครงสร้าง (CR) เท่ากับ 0.933 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.776 ตัวแปรแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.86–0.92

4) องค์ประกอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว มีค่าความเชื่อถือได้เชิงโครงสร้าง (CR) เท่ากับ 0.941 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.762 ตัวแปรแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.81–0.89

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งพบว่ามีความเที่ยงตรง เนื่องจากโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ได้แก่ ค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า $p = 0.96$ ค่า $RMSEA = 0.00$ ค่า $GFI = 0.98$ ค่า $AGFI = 0.96$ ค่า $RMR = 0.01$ ค่า $SRMR = 0.01$ ค่า $NFI = 0.99$ และค่า $CFI = 1.00$ นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบต่างๆ ในโมเดลมีค่าความเที่ยงตรงสูง (ค่า ρ_c มากกว่า 0.60) และอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบได้สูง (ค่า ρ_v มากกว่า 0.50) อีกทั้งตัวแปรแฝงสาเหตุทั้งหมดในโมเดลมีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลเฉพาะทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างแท้จริง มีจำนวน 1 ตัว คือตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.37 ส่วนที่เหลืออีก 2 ตัว คือตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล และตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมีอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรบุคคลมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.96 (0.33+0.63) และตัวแปรแฝงการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.45 (0.35+0.10) โดยตัวแปรแฝงทั้งหมดในโมเดลสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 92

สุดท้ายผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการทดสอบสมมติฐานของรูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านความสอดคล้องของทั้ง 6 สมมติฐาน ดังผลการวิเคราะห์ที่แสดงในภาพที่ 4.7 และตารางที่ 4.21 พบว่า ทั้ง 6 สมมติฐานมีความสอดคล้องของตัวแปรแฝง และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องตามสมมติฐานการวิจัยทุกข้อ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบสมการ โครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของการพัฒนารูปแบบสมการ โครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการที่ใช้ในการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีเครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง และใช้โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรเพื่อการพัฒนาโมเดล ด้วยโปรแกรม LISREL 8.72 การนำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 ผลการวิจัยกับคำถามการวิจัย
- 5.3 ความสอดคล้องของสมมติฐานระหว่างตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัย
- 5.4 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.5 ข้อค้นพบใหม่ทางวิชาการจากงานวิจัย
- 5.6 การนำผลวิจัย และ/หรือ โมเดลที่ได้ไปประยุกต์ใช้
- 5.7 ข้อจำกัดของงานวิจัย
- 5.8 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้โมเดลการวิจัยแบบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุชนิดโมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของ พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของตัวแปรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ในการวิจัยโมเดลสมการโครงสร้างในครั้งนี้มีตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยหลายตัวแปร จากกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรแฝง / สาเหตุ ทั้งหมด 4 ตัวแปร และมีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 18 ตัวแปร โดยผู้วิจัยแบ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ออกดังนี้

5.1.1 ตัวแปรแฝงภายนอก มี 1 ตัวแปร คือ ตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ การรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงานพนักงาน การให้รางวัลพนักงาน

5.1.2 ตัวแปรคั่นกลาง มี 2 ตัวแปร คือ ตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ 1) ตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารจัดการกระบวนการ แผนกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า 2) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ยุทธศาสตร์องค์กร คุณลักษณะองค์กร ภารกิจ และการปรับตัว

5.1.3 ตัวแปรแฝงภายใน มี 1 ตัวแปร คือ ตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความซื่อสัตย์ จิตสำนึกในการบริการ การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และตัวแปรที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามมีลักษณะเป็นชุดข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สำหรับใช้วัดตัวแปรสังเกตได้ตามกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการประเมินความสอดคล้อง (IOC : Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งจากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่าแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.62-0.96 ซึ่งมีค่าอยู่ในระดับสูง จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (Tryout) กับกลุ่มทดสอบพนักงานการรถไฟที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 ราย แล้ววิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) และค่าอำนาจจำแนก โดยใช้วิธีการหาสหสัมพันธ์แบบ Corrected Item Total Correlation ซึ่งในงานวิจัยนี้แบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.983 และค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.30-0.88 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่มีความน่าเชื่อถือได้สูง นอกจากนี้เพื่อแสดงถึงความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้รับกลับมาจากข้อคำถามที่ได้ดำเนินการจัดเก็บกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 360 ตัวอย่าง ผู้วิจัยยังได้ทำการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจการจำแนก (Corrected Item-Total Correlation) ของแบบสอบถาม

ประชากรคือ พนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในการรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 13 ฝ่าย/สำนักงานทั่วประเทศ จำนวน 360 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนวคิดของ Hair และคณะ (2006) ที่กล่าวว่าการใช้อัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์ที่จะประมาณค่าไม่น้อยกว่า 10 : 1 ซึ่งการวิจัยนี้จำนวนพารามิเตอร์ที่ได้รับการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 18 พารามิเตอร์ ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ควรจะเป็นตามแนวคิดของ Hair และคณะ (2006) จึงไม่ต่ำกว่า 180 คน แต่เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ถูกต้องแม่นยำสูง ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 360 คน ที่เป็นพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ระดับหัวหน้างานจาก 13 ฝ่าย/สำนักงาน ทั่วประเทศไทยที่ได้จากการสุ่มแบบ Multistage Sampling

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ระดับหัวหน้างานจาก 13 ฝ่าย/สำนักงาน ทั่วประเทศ ปี พ.ศ. 2560 จำนวน 360 คน หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบว่าองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยใดบ้าง และแต่ละองค์ประกอบย่อยนั้นองค์ประกอบย่อยใดมีความสำคัญมากกว่า

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ความเที่ยงตรงของโมเดลสมการ โครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่พัฒนาขึ้น และค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรใน โมเดลด้วยวิธีการวิเคราะห์อิทธิพลแบบมีตัวแปรแฝง โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.72 และใช้เกณฑ์ค่าสถิติวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Statistics) ที่คัดมาบางส่วนจาก นงลักษณ์ วิรัชชัย (2538) และ สุภมาส อังศุโชติ และคณะ (2554) ดังนี้คือ ค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) หรือ ค่า $\chi^2/df < 2.00$ ค่า RMSEA < 0.05 ค่า GFI > 0.90 ค่า AGFI > 0.90 และค่า SRMR < 0.05

รูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นมีความเที่ยงตรง เนื่องจากโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ได้แก่ χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า $p = 0.96$ ค่า RMSEA = 0.00 ค่า GFI = 0.98 ค่า AGFI = 0.96 ค่า RMR = 0.01 ค่า SRMR = 0.01 ค่า NFI = 0.99 และค่า CFI = 1.00 ซึ่งตัวแปรแฝงทั้งหมดในโมเดลมีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว มีค่าความเชื่อถือได้เชิงโครงสร้าง (CR) เท่ากับ 0.941 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.762 ตัวแปรแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.81-0.89 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (ค่า B=0.89) มีค่าความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างแท้จริง ร้อยละ 79 รองลงมาคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ค่า B=0.86) มีค่าความผันแปรร่วมกันกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างแท้จริง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ร้อยละ 74 และน้อยที่สุดคือ จิตสำนึกในการบริการ (ค่า $B=0.81$) มีค่าความผันแปรรวมกันกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างแท้จริง ร้อยละ 66

ตัวแปรสาเหตุทั้งหมดใน โมเดลมีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย (R^2) ได้ร้อยละ 92 ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) มีจำนวน 3 ตัว คือ ตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) ที่มีทั้งค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม ตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มีทั้งค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (OC) ที่มีเฉพาะค่าอิทธิพลทางตรงโดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.96, 0.45 และ 0.37 ตามลำดับ โดยตัวแปรสาเหตุแต่ละตัวมีรูปแบบ โครงสร้าง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและค่าอิทธิพลต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1) ตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) มากที่สุดเป็นลำดับแรก โดยเป็นอิทธิพลทางตรง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.33 อิทธิพลทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.63 และอิทธิพลรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.96

2) ตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) เป็นตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) มากเป็นลำดับที่ 2 โดยเป็นอิทธิพลทางตรง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.35 อิทธิพลทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.10 และอิทธิพลรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.45

3) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (OC) เป็นตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) เป็นลำดับที่ 3 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.37

จากผลการวิจัย รูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ในครั้งนี้สรุปได้ว่า รูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ การจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) วัฒนธรรมองค์กร (OC) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)

5.2 ผลการวิจัยกับคำถามการวิจัย

ในการวิจัยรูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามวิจัยไว้ 3 ข้อ ผลการดำเนินการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใช้เห็นจำเป็นต้องเผยแพร่ขึ้นต้นการนำไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิจัยได้ข้อสรุปต่อคำถามวิจัย ดังนี้

5.2.1 คำถามวิจัยข้อที่ 1: รูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย มีลักษณะอย่างไร

ผลการวิจัยพบว่าในการวิจัยรูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ในครั้งนี้มีตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยหลายตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรแฝง / สาเหตุ ทั้งหมด 4 ตัวแปร และมีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 18 ตัวแปร สามารถแบ่งตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ออก ดังนี้

5.2.1.1 ตัวแปรแฝงภายนอก มี 1 ตัวแปร คือ ตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ การรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงานพนักงาน การให้รางวัลพนักงาน

5.2.1.2 ตัวแปรคั่นกลาง มี 2 ตัวแปร คือ ตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารจัดการกระบวนการ แผนกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า และวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ยุทธศาสตร์องค์กร คุณลักษณะองค์กร ภารกิจ และการปรับตัว

5.2.1.3 ตัวแปรแฝงภายใน มี 1 ตัวแปร คือ ตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความซื่อสัตย์ จิตสำนึกในการบริการ การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ

5.2.2 คำถามวิจัยข้อที่ 2: รูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเที่ยงตรง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ได้แก่ ค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า $p = 0.96$ ค่า $RMSEA = 0.000$ ค่า $GFI = 0.98$ ค่า $AGFI = 0.96$ ค่า $RMR = 0.01$ ค่า $SRMR = 0.01$ ค่า $NFI = 0.99$ และค่า $CFI = 1.00$ ซึ่งตัวแปรแฝงทั้งหมดในโมเดลมีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 92 แสดงให้เห็นว่าโมเดลดังกล่าวที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาหนังสือ ตำรา และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ระดับหัวหน้างาน จาก 13 ฝ่าย/สำนักงาน ทั่วประเทศไทย

5.2.3 คำถามวิจัยข้อที่ 3: ตัวแปรใดบ้างมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมต่ออิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

ผลการวิเคราะห์พบว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว มีค่าเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความเชื่อถือได้เชิงโครงสร้าง (CR) เท่ากับ 0.941 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.762 ตัวแปรแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.81-0.89 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (ค่า B=0.89) มีค่าความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างแท้จริง ร้อยละ 79 รองลงมาคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ค่า B=0.86) มีค่าความผันแปรร่วมกันกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างแท้จริง ร้อยละ 74 และน้อยที่สุดคือ จิตสำนึกในการบริการ (ค่า B=0.81) มีค่าความผันแปรร่วมกันกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างแท้จริง ร้อยละ 66

ตัวแปรสาเหตุทั้งหมดใน โมเดลมีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (R^2) ได้ร้อยละ 92 ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) มีจำนวน 3 ตัว คือ ตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) ที่มีทั้งค่าอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม ตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ที่มีทั้งค่าอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (OC) ที่มีเฉพาะค่าอิทธิพลทางตรงโดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.96, 0.45 และ 0.37 ตามลำดับ โดยตัวแปรสาเหตุแต่ละตัวมีรูปแบบ โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและค่าอิทธิพลต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

- 1) ตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) มากที่สุดเป็นลำดับแรก โดยเป็นอิทธิพลทางตรง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.33 อิทธิพลทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.63 และอิทธิพลรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.96
- 2) ตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) เป็นตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) มากเป็นลำดับที่ 2 โดยเป็นอิทธิพลทางตรง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.35 อิทธิพลทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.10 และอิทธิพลรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.45
- 3) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (OC) เป็นตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) มากเป็นลำดับที่ 3 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.37

5.3 ความสอดคล้องของสมมติฐานระหว่างตัวแปร ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐานรูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย พบว่าตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรบุคคล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(HR) ตัวแปรแฝงการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) และตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร (OC) ทุกตัวมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) อย่างแท้จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว มีความสอดคล้องกับสมมติฐานกรอบแนวคิดการวิจัย และพบว่าตัวแปรแฝงแต่ละคู่อิทธิพลตรงตามสมมติฐาน ทั้ง 6 สมมติฐานตามกรอบแนวคิดการวิจัยคือ

สมมติฐานที่ 1 (H1) : การจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) มีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.82 ($t = 14.82$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 (H2) : การจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร (OC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.70 ($t = 10.96$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 (H3) : การจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน(EP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.33 ($t = 4.53$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 (H4) : การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร (OC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.27 ($t = 4.87$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 (H5) : การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน(EP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.35 ($t = 7.16$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 6 (H6) : วัฒนธรรมองค์กร(OC) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน(EP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.37 ($t = 4.80$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

5.4 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

5.4.1 จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นมีความเที่ยงตรง เนื่องจากโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ได้แก่ ค่า χ^2 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า $p = 0.96$ ค่า $RMSEA = 0.00$ ค่า $GFI = 0.98$ ค่า $AGFI = 0.96$ ค่า $RMR = 0.01$ ค่า $SRMR = 0.01$ ค่า $NFI = 0.99$ และค่า $CFI = 1.00$ ซึ่งตัวแปรสาเหตุทั้งหมดในโมเดลมีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยสามารถรวมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (R^2) ได้ร้อยละ 92 แสดงให้เห็นว่าโมเดลดังกล่าวที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาหนังสือ ตำรา และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน Steers (1991) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้รับอิทธิพลมาจากทั้งปัจจัยบุคคล และองค์กรกล่าวคือ ปัจจัยบุคคลประกอบด้วย ความสามารถ บุคลิกภาพ ความสนใจ แรงจูงใจ ความชัดเจนในบทบาทและการยอมรับบทบาท หากบุคคลมีความคลุมเครือในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาทก็จะมียิทธิพลต่อความพยายามในการทำงาน และปัจจัยองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างงานบรรยากาศ และรูปแบบการบริหาร สอดคล้องกับการวิจัยของ ชนิตา ชูวบูรณ์ (2551) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาวิจัยพบว่า มีปัจจัย 6 ปัจจัยที่ทำให้ปตท. เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ 1) คุณภาพและความสามารถของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่มีอยู่ตลอดเวลา 2) วิสัยทัศน์ของ ปตท. ที่ชัดเจนและศักยภาพในการแปลงวิสัยทัศน์ และพันธกิจจากผู้บริหารรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นต่อไป 3) การสนับสนุนของรัฐที่มีอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของนโยบายรัฐที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของ ปตท. 4) วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ จึงไม่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 5) ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 6) ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ โดยการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดี การดำเนินโครงการต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และการบริหารความเสี่ยงอย่างได้ผล ส่วน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) ที่ศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษาพบว่า ในส่วนของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล อย่างกิจกรรมการฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานดังกล่าวยังเป็นตัวแปรคั่นกลางในการส่งอิทธิพลทางอ้อมของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ รวมถึงพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจด้วยงานวิจัยของ Nadarajah & et al. (2012) แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ขึ้นด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคคล อันได้แก่ การอบรมและพัฒนาบุคลากร การคัดเลือกพนักงาน การบริหารค่าตอบแทน และ ความปลอดภัยของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ในระดับองค์กรแนวคิดเกี่ยวกับ ผลการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน สามารถแยกตามเกณฑ์การวัดที่เป็นตัวเงินและ เกณฑ์การวัดที่ไม่เป็นตัวเงิน โดยเกณฑ์การวัดที่เป็นตัวเงินจะหมายรวมถึงทุกสิ่งที่เป็นผลจากการ ลงทุน กระแสเงินสด งบประมาณยอดขาย กำไร มูลค่าของสินทรัพย์รวม เสถียรภาพทางการเงิน เป็นต้น ส่วนเกณฑ์การวัดที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ ประสิทธิภาพใน การผลิต ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน กระบวนการและวิธีการทำงานภายในองค์กร ผลการ ดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร การปรับตัวขององค์กร การสร้างนวัตกรรม และความพึงพอใจของ ลูกค้า โครงสร้างองค์กร ทักษะของพนักงาน ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม หรือแม้แต่นโยบาย มาตรฐานต่างๆ ที่กำหนดโดยของหน่วยงานภาครัฐ เป็นต้น (Alvesson, 2013) งานวิจัยของ ดวงฤดี เสมามพู่ (2559) ก็พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม การประสานงานข้ามฝ่าย และทีมงานที่มี ประสิทธิภาพ มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าผลการปฏิบัติงานเป็นผลลัพธ์จากการทำงานที่ได้รับมอบหมายเกิดจากผลงาน พฤติกรรม และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวก หรือทางลบ หรืออาจกล่าวได้ว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นผลการทำงานของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความมีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคคล ภายใต้การดำเนินงานตามหน้าที่ความ รับผิดชอบที่ได้รับส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

5.4.2 จากผลการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย พบว่า ตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลต่อผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุดคือ ตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) รองลงมาคือ ตัวแปร การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (OC) โดยมีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.96, 0.45 และ 0.37 ตามลำดับ โดยตัวแปรสาเหตุทั้งหมดนี้สามารถร่วมกันอธิบายความ แปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ได้ร้อยละ 92

ทั้งนี้เพราะ Nigro และ Nigro (1984) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลคือ ความสามารถในการรับสมัครผู้คน การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจคัด กรองผู้สมัครเช่นเดียวกับการจัดหาพนักงานใหม่ซึ่งตรงกับความต้องการของพนักงาน นอกจากนี้ ยังเป็นการพัฒนาขีดความสามารถของแต่ละบุคคลรวมทั้งความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อม ขององค์กรซึ่งบุคคลสามารถทำงาน ได้เต็มที่ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนั้น บุคลากรจึงเป็นที่มา ของความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร การจัดการทรัพยากรบุคคลนั้นถือเป็นปัจจัยทางด้าน บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหมด เพราะสามารถที่จะ จัดการหรือหาวิธีที่จะดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหาร ทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการทำงาน การจูงใจและความสนใจ การ

สรรหา การรักษา สัญญาจ้างงาน รายละเอียดของงาน ความเชี่ยวชาญบุคลากร สุขภาพและ ความปลอดภัย โครงสร้างงาน อำนาจหน้าที่ ข่าวลือ วินัย และการขาดงาน เป็นต้น (Delery, 1998), (Huselid และ Becker, 1996) การลงทุนด้านการศึกษาและฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะแก่พนักงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดที่องค์กรจะได้รับคือการเพิ่มผลผลิตในงานและผลผลิตที่เพิ่มขึ้น Katou (2012) ศึกษาเกี่ยวกับบริษัทขนาดเล็ก 197 ราย และพบว่านโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) มีความเกี่ยวเนื่องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ (ต้นทุนนวัตกรรมคุณภาพ) ซึ่งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรผ่านทัศนคติของพนักงานและพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Economist Intelligence Unit (2013) ที่ทำการสำรวจผู้บริหารอาวุโส 636 ราย เกี่ยวกับความท้าทายในปัจจุบันและในอนาคต ด้านการบริหารงานบุคคล (HR) 50% ของผู้บริหารอาวุโส ระบุว่าจัดการคนเป็นเรื่องที่น่าห่วงที่สุดเนื่องจากมีแรงงานหลายเชื้อชาติที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารเดียวกันเหล่านี้ยังได้ให้ความสำคัญกับความกังวลเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันซึ่งทำให้ขาดการเชื่อมต่อระหว่างทักษะที่ส่งเสริมโดยการศึกษาและสิ่งที่เป็นสำหรับแรงงานในศตวรรษที่ 21 และอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ปัญหาสำคัญนี้เกิดขึ้นในปีต่อๆ ไป และZhining Wang, Nianxin Wang, Huigang Liang (2014) ก็ได้ศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ทุนทางปัญญา และผลการดำเนินงานของบริษัท โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในประเทศจีน ผลการศึกษาก็พบว่า ทุนมนุษย์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัท สอดคล้องกับรัตนา เถลิงพล (2557) ที่ศึกษาการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรบุคคลของการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร และการสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณาคัดเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมโดยผู้บริหารระดับสูงของการรถไฟฯ ซึ่งผลการศึกษาได้ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรบุคคลของการรถไฟแห่งประเทศไทย 5 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างบทบาทฝ่ายบริหารงานบุคคลให้เป็น HR Strategic Partner ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาบุคลากรเป็นทุนมนุษย์ นอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรบุคคลยังเป็นตัวแปรสำคัญในการก่อให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งในการวิจัยนี้ตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคลนอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเป็นอิทธิพลผ่านตัวแปรการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร

ส่วนการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในลำดับรองลงมา นอกจากนั้นยังพบเพิ่มเติมว่าการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านวัฒนธรรมองค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้เป็นเพราะการบริหาร

เอกสารนี้ คุณภาพทั้งองค์กรเป็นการบริหารองค์กรที่เน้นคุณภาพ โดยสมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พึงพอใจและ/หรือให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ซึ่งการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร กลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับ บริษัท ต่างๆทั่วโลกเพื่อปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน และให้ข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Hellard, 1993) สอดคล้องกับ Dean & Bowen (1994) ที่กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร การใช้การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร และจากการศึกษางานวิจัยก็พบว่า การนำหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ไปปฏิบัติจะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพทางด้านคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญให้กับองค์กร ได้ (Lee & Whan, 2005) นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับด้านต่างๆ เช่น ความ พึงพอใจในการทำงาน ทักษะคติในการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น เป็นต้น (Karia & Assari, 2006) สอดคล้องกับ Prajogo & Sohal (2006) ที่พบว่า แม้ในแต่ละองค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ในการ ดำเนินงานที่แตกต่างกัน หลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรก็ยังมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร และ Margarietha (2007) กล่าวว่า ธุรกิจจะต้องมีการแข่งขันและสามารถที่จะหาวิธีวัดความสำเร็จ ทางธุรกิจ แม้แต่ในวงการธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการผลิต ธุรกิจการให้บริการ หรือหน่วยงาน ภาครัฐ เนื่องจากความสำเร็จหรือล้มเหลวส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการดำเนิน ธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา การ ปรับตัวของธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจึงเป็นงานที่ท้าทายสำหรับ ผู้บริหารที่จะต้องติดตามและทำความเข้าใจ เพื่อที่จะได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม นอกจากนี้การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรคือการมุ่งเน้นไปที่การพัฒนา กระบวนการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร เพื่อให้ได้มูลค่าที่มากขึ้น และตอบสนองลูกค้า การ ตอบสนองความต้องการของลูกค้ารวมถึงกระบวนการของบริษัทที่มุ่งเน้นการยอมรับ และ ผลกระทบของลูกค้าผ่านแนวคิดทางการตลาด บริษัทยอมรับและใช้แนวความคิดทางการตลาดเพื่อ แสดงการวางแนวทางการตลาด Wang et al. (2012), Neyestani, B., and Juanzon, J. B. P. (2016) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร Total Quality Management (TQM) คือชุดของความคิดเห็น และแนวคิดสำหรับ การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ที่เรียกกันอย่างแพร่หลาย" ปรัชญาการจัดการ"

วัฒนธรรมองค์กร (OC) ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีแนวทางสำหรับ ปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Schein, 1999) Liu และ Liu (2006) ที่ศึกษาเรื่อง Through the Lenses of Organizational Culture: a Comparison of State-Owned Enterprises and

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

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) ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรจำนวน 3 มิติ ยกเว้นการมีส่วนร่วม (Participation) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพนักงานในองค์กรที่รัฐเป็นเจ้าของมากกว่าพนักงานในองค์กรที่รวมทุนกับต่างประเทศ สอดคล้องกับ Williams (2008) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรจัดว่าเป็นปัจจัยหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หรือสิ่งที่อยู่ภายในองค์กร และมีผลกระทบต่อพนักงาน การจัดการและองค์กรมีความสำคัญเพราะมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก และการทำงานของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กรที่องค์กรหนึ่งให้คุณค่าอาจใช้ไม่ได้ผลกับองค์กรอื่นๆ แต่วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ สมจินตนา สมคัมภีร์ (2553) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กร ไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากเป็นกลไกที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงานเป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร แต่วัฒนธรรมที่จะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรต้องเป็นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong) คือ เป็นค่านิยมหรือความเชื่อที่พนักงานมีส่วนร่วม พนักงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับ และยึดเหนี่ยวในค่านิยมและความเชื่อนั้น รวมทั้งเป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการอีกด้วย Coleman (2013) ได้ให้คำอธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์กรว่ามี 6 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ เป้าหมายหรือพันธกิจที่เฉพาะเจาะจงในการกำหนดให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายในการตัดสินใจและปรับปรุงความสัมพันธ์กับลูกค้าและซัพพลายเออร์ 2) ค่านิยม คือค่านิยมขององค์กรเป็นหัวใจหลักของวัฒนธรรมองค์กร เป็นแนวทางกับพนักงานในการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ และสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร 3) การปฏิบัติ คือการควรปฏิบัติตามค่านิยมที่เฉพาะเจาะจงขององค์กรด้วยการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน ซึ่งควรได้รับการส่งเสริมการสนับสนุน ทั้งการทบทวนเป็นกฎเกณฑ์และในแนวนโยบาย เพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันขององค์กร 4) บุคลากร คุณค่าขององค์กรควรได้รับการยอมรับจากพนักงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ดังนั้นนโยบายการสรรหาบุคลากรควรมุ่งเน้นไปที่บุคคลที่มีความสามารถไม่เพียงแต่เหมาะสำหรับวัฒนธรรมขององค์กรที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น 5) ประวัติศาสตร์ คือการมีประวัติที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร การมีตัวตน รูปธรรมและเรื่องเล่าขานที่เป็นส่วนหนึ่งของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง 6) สถานที่ องค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรคือสถานที่และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่สามารถรับรู้ได้ในแง่ของภูมิศาสตร์ สถาปัตยกรรมและการออกแบบที่สวยงาม แบบฟอร์มทั้งหมดข้างต้น สามารถสนับสนุนการศึกษาและการปรับปรุงองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ สอดคล้องกับ รัตนา เถลิงพล (2557) ที่การศึกษาเพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรบุคคลของการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร และการสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณาคัดเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม โดยผู้บริหารระดับสูงของการรถไฟฯ ซึ่งผลการศึกษาได้ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรบุคคลของการรถไฟแห่งประเทศไทย 5 ยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนับเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งที่มีการรถไฟแห่งประเทศไทยต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน สนับสนุน โดย Amaliyah, Eliyana and Kuntoro (2015) ที่เสนอแบบจำลองวัฒนธรรมองค์กร “The Denison Organisational Culture Model” ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ การกิจ การปรับตัว การมีส่วนร่วม และความมั่นคง

5.5 ข้อค้นพบใหม่ทางวิชาการจากงานวิจัย

จากการวิจัยรูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้บทความของ Hamed J.H., Rania Mohamed (2016) จากงานวิจัยเรื่อง Relationship between HRM and TQM and its Influence on Organizational Sustainability ศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management - HRM) เป็นแนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ กระบวนการสรรหาและคัดเลือก การทำงานเป็นทีม การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานการฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมศักยภาพโดยการค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ สำหรับองค์กร การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวจะส่งผลดีต่อการดำเนินงานของ TQM และสร้างคุณค่าในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ผลสรุปได้ว่ารูปแบบแนวคิดที่นำเสนอปัจจัยสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของประสิทธิภาพการดำเนินงานกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โมเดลวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร และการจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานเบื้องต้นในกระบวนการทางธุรกิจและผลกระทบที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของ Nathália de Melo Santos, Marcelo Bronzo, Marcos Paulo Valadares de Oliveira และ Paulo Tarso

Vilela de Resende (2014) โมเดลการดำเนินการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น มิใช่ผู้ใดเห็นชอบหรือเห็นผิดในการนำ
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดำเนินงานขององค์กรอุตสาหกรรมการผลิตผ่านวัฒนธรรมองค์กรใน สุลาเวสีได้ ประเทศอินโดนีเซียของ Syamsul Bahri, Djabir Hamzah², Ria Mardiana Yusuf และ Tran (2008) กล่าวว่า "วัฒนธรรมองค์กรเป็นปรัชญาในการกำหนดนโยบายขององค์กร และความรู้สึกหรือสภาพแวดล้อมที่เกิดจากองค์ประกอบขององค์กร " วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์กร วัฒนธรรมในเชิงบวกขององค์กรจะแสดงภาพลักษณ์ที่ดี วัฒนธรรมองค์กรเติบโตขึ้นและพัฒนาขึ้นโดยการสร้างกระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์ วัฒนธรรมองค์กรสามารถพัฒนาขึ้นตามการพัฒนาสภาพแวดล้อมและความต้องการขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรไม่เพียงแต่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร แต่ยังเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาองค์กรด้วย วัฒนธรรมองค์กรจะสามารถสร้างความร่วมมือระหว่างทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้ ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของพนักงานเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและมีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งหมดในองค์กร และจากทฤษฎีของ Mc Clelland ที่ได้เขียนบทความสำคัญเรื่อง " Testing for Competence rather than Intelligence" (1973) รวมทั้งทฤษฎี การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ หรือ วิทยาการจัดการ Frederick W.Taylor (1911) เป็นกรอบการวิจัยเบื้องต้นในการพัฒนารูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยในครั้งนี้ ผลการวิจัยได้ข้อค้นพบใหม่ทางวิชาการจากงานวิจัย ดังนี้

5.5.1 รูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นตามกรอบการวิจัยได้ข้อค้นพบใหม่ว่า รูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย จะประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ การจัดการทรัพยากรบุคคล การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และสุดท้ายคือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

5.5.2 ผลประโยชน์ที่ได้ มีอิทธิพลหลักต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทย ในการบริหารจัดการการรถไฟแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การจัดการทรัพยากรบุคคลขึ้นอยู่กับทำให้ความตั้งใจในการนำมาเป็นเครื่องมือใช้ในการบริหารจัดการการรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นสำคัญ รองลงมา คือ การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร สุดท้าย คือ การนำวัฒนธรรมองค์กรมาใช้กับสถานการณ์และเวลาอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มและพัฒนาประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

5.5.3 การจัดการทรัพยากรบุคคล มีอิทธิพลต่อกระบวนการบริหารจัดการการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต้องให้ความสนใจในการรับรู้ และประโยชน์ของการจัดการทรัพยากรบุคคลที่สามารถนำมาพัฒนาปรับใช้กับกระบวนการบริหารจัดการการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยเฉพาะที่สำคัญยิ่ง คือ การจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรต้องมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา มีความทันสมัย และมีจิตสานึกความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อส่งเสริมการพัฒนาของประเทศไทยให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันได้ในเวทีโลกต่อไปในอนาคต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า เอนูญาตเห็นาไปไซประเยชนดานการค้ำ
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.5.4 คุณภาพและการให้บริการของการรถไฟแห่งประเทศไทย มีอิทธิพลมากต่อการที่จะก่อให้เกิดการยอมรับต่อนวัตกรรมการขนส่งทางรางของระบบ โลจิสติกส์ไทย ดังนั้นการรถไฟแห่งประเทศไทยควรให้บริการที่มีประสิทธิภาพสูงและได้มาตรฐานสากล และที่สำคัญที่สุด คุณภาพการบริการที่ดีมีประสิทธิภาพ กระบวนการดำเนินการต้องมีประสิทธิภาพสูงได้รับการยอมรับ อาทิ เช่น การติดต่อสื่อสาร การซ่อมบำรุง การพัฒนาอ็อปเทรคเทคโนโลยีของอุปกรณ์ตลอดเวลา

5.6 การนำผลวิจัย และ/หรือ โมเดลที่ได้ไปประยุกต์ใช้

ผู้วิจัยปฏิบัติงานในการรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นเวลานานกว่า 30 ปี ปฏิบัติงานตั้งแต่พนักงานระดับผู้ปฏิบัติงาน จนเลื่อนขึ้นมาเป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน ผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาในการบริหารจัดการองค์กรที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร โดยการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรขององค์กรเป็นปัญหาสำคัญ ซึ่งจะต้องมีการเตรียมการในการแก้ไขปัญหาและป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตโดยการเตรียมความพร้อมของผู้ที่เกี่ยวข้องให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพนักงานเอง และผู้บริหารของการรถไฟแห่งประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศในการพัฒนาการบริหารอุตสาหกรรม การขนส่งและระบบ โลจิสติกส์ของประเทศไทยให้มีศักยภาพที่สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก ไม่ใช่เป็นเพียงที่ลงทุนของประเทศต่างๆ เนื่องจากมีแรงงานราคาถูก และกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมและควบคุมการปล่อยมลพิษที่ไม่เข้มงวดมากนัก ที่สำคัญได้พัฒนานวัตกรรมด้านการบริหารอุตสาหกรรม การขนส่งและระบบ โลจิสติกส์ ที่สามารถใช้งานได้กับวงการหลากหลายมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการขนส่งทางราง ทั้งระบบรถไฟขนส่งหลักของประเทศไทย ระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน และระบบรถไฟความเร็วสูง เป็นต้น โดยลดการใช้ทรัพยากร เพิ่มมาตรฐานการให้บริการและรักษาเอกภาพของประเทศให้มั่นคงได้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดปัญหาและค้นคว้าวิจัยเพื่อหาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความพร้อมด้านการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารของการรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน อีกทั้งในปัจจุบันมีการส่งเสริมเรื่องบรรษัทธรรมภิบาล (Corporate Social Responsibility ; CSR) ที่ต้องการให้การดำเนินกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในอันที่จะทำให้การอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข และที่สำคัญผู้วิจัยพบจากประสบการณ์ว่าองค์กรจะยอมรับและให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสัยทัศน์องค์กร ที่ต้องวางแผนกลยุทธ์ และกำหนดยุทธศาสตร์ในการนำพาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความทันสมัย มีการพัฒนา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์กรให้เจริญก้าวหน้า ภายใต้คุณลักษณะองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติ

จากประสบการณ์ดังกล่าวผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย รูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยได้ศึกษารวบรวมทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผ่านกระบวนการประมวลผลและสังเคราะห์เชิงวิจัยที่เชื่อถือได้ เพื่อที่จะหากลยุทธ์และสร้างรูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลดปัญหาอุปสรรคที่เพิ่มทวีคูณขึ้นทุกวัน จากการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ของประเทศ อีกทั้งเป็นโมเดลต้นแบบในการส่งเสริมให้เกิดการวิจัยนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมมีกระบวนการนำไปสู่การใช้งานได้อย่างจริงจังของประเทศไทยในอนาคต อีกทั้งให้ผู้บริหารทั้งภาครัฐและเอกชนนำไปต่อยอดวางแผนและพัฒนาในด้านอื่นๆต่อไป

โดยผลที่ได้จากการวิจัย รูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ในครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้หลายมิติ ดังนี้

1) ด้านวิชาการ เป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่สนใจงานวิชาการด้านการบริหารอุตสาหกรรมด้านการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ รวมทั้งด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล เนื่องจากงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้สนใจสามารถนำไปต่อยอดในการศึกษาวิจัยได้

2) ด้านบริหาร เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารทุกระดับในการกำหนดนโยบายวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และกิจกรรมส่งเสริมการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานในภาคอุตสาหกรรมการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ ส่งผลให้ประสิทธิภาพการบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

3) ด้านการผลิต เป็นประโยชน์สำหรับภาคอุตสาหกรรมการขนส่งและระบบโลจิสติกส์สามารถนำผลการวิจัยไปบริหารจัดการในการพัฒนาระบบการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สนองต่อความต้องการของภาคอุตสาหกรรมการขนส่งและระบบโลจิสติกส์

4) ด้านบริการ เป็นประโยชน์สำหรับพนักงานผู้ให้บริการ และผู้รับบริการทุกระดับสามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาระบบการบริการ เพื่อความสัมพันธที่ดีและยั่งยืนระหว่างผู้ประกอบการและลูกค้าในภาคอุตสาหกรรมการขนส่งและระบบโลจิสติกส์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.7 ข้อจำกัดของงานวิจัย

ในกรอบการวิจัยรูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เท่านั้น ด้วยเหตุผลข้อจำกัดของงานวิจัยดังนี้

5.7.1 ข้อจำกัดด้านระเบียบวิธีวิจัย

ในการวิจัยรูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ในครั้งนี้มีข้อจำกัดด้านระเบียบวิธีวิจัยที่ไม่สามารถดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้ เพราะผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย เป็นผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟ สำหรับประเทศไทยมีภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการขนส่งทางรถไฟหลักแห่งเดียว ดังนั้นในประเทศไทยมีองค์กรและผู้บริหารที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการการรถไฟอย่างแท้จริง อย่างลึกซึ้งไม่มากพอที่จะใช้วิธีการสัมภาษณ์ความคิดเห็น เพื่อทำการวิจัยเชิงคุณภาพได้ต้องรอเวลาเพื่อให้หน่วยงาน หรือองค์กรประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมการขนส่งทางรางได้มีมากกว่าหนึ่งแห่ง ซึ่งคาดว่าผลการวิจัยรูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณในครั้งนี้จะทำให้เกิดการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานมาปรับใช้ให้มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงในอนาคต

5.7.2 ด้านการเข้าถึงแหล่งข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีข้อจำกัดด้านการจัดเก็บข้อมูลจากพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ระดับหัวหน้างานจาก 13 ฝ่าย/สำนักงาน ทั่วประเทศ ซึ่งต้องส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบกลับมา ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งหน่วยงานในการรถไฟแห่งประเทศไทยมีการกระจายอยู่ทั่วประเทศ การที่พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ระดับหัวหน้างานจาก 13 ฝ่าย/สำนักงาน ทั่วประเทศ จะมีเวลาสนใจศึกษาและให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม และส่งกลับมานั้น เป็นไปได้ยาก เนื่องจากติดภารกิจงานประจำที่สำคัญขององค์กรอยู่แล้ว อีกทั้งหลายข้อคำถามอาจจะกระทบต่อข้อมูลเชิงลึกขององค์กร ทำให้ได้รับแบบสอบถามกลับมาน้อยกว่าที่ส่งออกไป ผู้วิจัยต้องใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวค่อนข้างสูง และต้องอาศัยความอนุเคราะห์จากสำนักงานฝึกอบรมและพัฒนาการรถไฟแห่งประเทศไทย ในการเข้าร่วมจัดเก็บแบบสอบถามขณะดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในโครงการต่าง ๆ ทำให้ต้องใช้เวลาในการดำเนินการวิจัยค่อนข้างเนิ่นนาน เพื่อให้ได้แบบสอบถามกลับมาพอที่จะดำเนินการวิจัยได้อย่างมีคุณภาพ

5.8 ข้อเสนอแนะ

5.8.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

เพื่อเป็นการส่งเสริมผลงานการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมผลงานการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟฟ้าไปใช้ให้มีประสิทธิภาพดังกล่าว โดยอาจเน้นการนำตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลงานการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟฟ้ามาเป็นลำดับแรก เช่น ตัวแปรแฝงตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้คือ ตัวแปรการรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน ตัวแปรการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตัวแปรการประเมินผลงานพนักงาน และตัวแปรการให้รางวัลพนักงาน โดยอาจต้องพยายามที่จะเพิ่มคุณภาพการพิจารณาการให้รางวัลพนักงานให้ถูกต้องเหมาะสมและมีความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น การสร้างมาตรฐานการประเมินผลงานให้มีความถูกต้องเหมาะสมและผลักดันให้มีการใช้การประเมินผลงานพนักงานอย่างจริงจังทุกหน่วยงาน และให้ความสำคัญในการการรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน โดยใช้หลักคุณธรรมเพื่อได้บุคลากรที่มีคุณภาพเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยส่งเสริมให้มีการอบรมและพัฒนาบุคลากรให้ทั่วถึงทุกคนอย่างต่อเนื่องทั้งด้านเนื้อหาและเวลาเพื่อสร้างความรอบรู้ให้กับพนักงานมากขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรการรถไฟฟ้าดำเนินการได้ผลงานการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5.8.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1) ควรศึกษาและพัฒนารูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย ด้วยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในอนาคต เพื่อตรวจสอบเปรียบเทียบ หรือยืนยันผลการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดแนวคิดและทฤษฎี ด้านรูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย

2) ควรศึกษาผลการปฏิบัติงานของพนักงานของกลุ่มองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การประปานครหลวง การประปาส่วนภูมิภาค เป็นต้น

3) ควรศึกษาตัวแปรสาเหตุอื่นๆ เพิ่มเติมเข้ามาใน โมเดลที่เป็นผลการวิจัยครั้งนี้เพื่อจะได้อธิบายความแปรปรวนในตัวแปรผล ได้ชัดเจนขึ้นและสามารถนำโมเดลไปประยุกต์ใช้ในภาค

ธุรกิจอุตสาหกรรมได้อย่างแท้จริง

4) ควรศึกษาทัศนคติของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการขนส่งและโลจิสติกส์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ของ บรรษัทธรรมภิบาล (Corporate Social Responsibility; CSR) ที่

เอกสารนี้สงวนลิขสิทธิ์โดยสำนักงานวิจัยแห่งชาติ (วช.) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม การนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตจาก วช. หรือสำนักงานวิจัยแห่งชาติ (วช.) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม อาจมีผลทางกฎหมายได้

ครอบคลุมการเป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี เคารพสิทธิและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม มีความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม และการเผยแพร่ข่าวสารจากการดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม

5.8.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรพิจารณานำข้อค้นพบการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยอาจเน้นกับกลุ่มเป้าหมายที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้ชัดเจน รวมทั้งมีวิสัยทัศน์ในการรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ก็เพื่อลดต้นทุนในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ด้านการขนส่งและระบบ โลจิสติกส์ และส่งเสริมการดำเนินการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยใช้นวัตกรรมที่เป็นภูมิปัญญาของประเทศ

2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการขนส่งหรืออุตสาหกรรมการขนส่งและโลจิสติกส์ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลนโยบายการขนส่งของประเทศ ควรส่งเสริมหรือสร้างแรงจูงใจต่อภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการขนส่งและโลจิสติกส์ในการส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย บรรษัทธรรมภิบาล (Corporate Social Responsibility; CSR) ที่จะส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กรและสังคมภายนอก ประกอบกับส่งเสริมวิสัยทัศน์องค์กรที่จะครอบคลุมการเป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม เคารพสิทธิและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรมมีความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม และการเผยแพร่ข่าวสารจากการดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม

3) หน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนวัตกรรมของประเทศไทยควรพิจารณานำข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ไปประยุกต์เป็นแนวทางในการส่งเสริมและผลักดันนวัตกรรมใหม่ของคนไทยในเรื่องต่างๆ ให้เป็นที่ยอมรับและใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ของไทยในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมไทย

บรรณานุกรม

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ฉบับที่ 2) ของประเทศไทย พ.ศ. 2552-2556. กรุงเทพฯ : กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.

กฤตกร กัลยารัตน์. 2553. “ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยายาศาการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีต่อ ผลการ ดำเนินงานสาขาของ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).” รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2552. สถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร จำกัด.

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2553. เอกสารประกอบการอบรม โครงการอบรม การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรม AMOS ระหว่างวันที่ 20-21 และ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. 2552. “อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. 2555. “รายงานวิจัย สมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่ม ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย.” คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

คณะอนุกรรมการการวางแผนและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ไอที 2000 นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ 2539.

เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. 2553. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน : สมรรถนะหลัก (Core Competency). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชนิดา ยูวบูรณ์. 2551. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ณชัยศักดิ์ จุณณะปิยะ. 2555. “ตัวแบบความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาด กลยุทธ์นวัตกรรมทางการตลาดและความตระหนักถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่มีต่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเพิ่มขึ้นของ ผลการดำเนินงานทางการตลาดในโรงแรมระดับสี่และห้าดาวในประเทศไทย.”วารสารสุทธิปริทัศน์. 26(8).

ณรงค์วิทย์ แสงทอง. 2546. เทคนิคการจัดทำ JD โดยใช้ competency และ KPI. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

ดวงฤดี เสมาพ. 2559. “อิทธิพลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

คาระกา ศิริสนธิสมภุทธิ์. 2552. “ปัจจัยการจัดการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์.” วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม. 9(1) : 144-150.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2552. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : บริษัท ดี.เค.ปรี้นดิงเวิลด์ จำกัด.

นิสดารัก เวชยานนท์. 2538. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการริเริ่มเชิงจริง.” วารสารการบริหารและการจัดการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 4(1) : 42-68.

บุญทวารณ วิงวอน มนตรี พิริยะกุล และถวิล นิลใบ. 2553. “ตัวแบบเส้นทาง PLS ของบุฟปัจจัยและผลลัพธ์ของการรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กรของพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดลำปาง.” วารสารสมาคมนักวิจัย. 15(3).

บุญศรี พรหมมาพันธุ์ สมคิด พรหมจ้อย เสน่ห์ จุ้ยโต และจันทร์พร พรหมมาศ. 2547. การวิจัยการพัฒนาระบบชีวิต สำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

บุรชัย ศิริมหาสาร. 2550. จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : แสงดาว.

ประไพทิพย์ ลือพงษ์. 2555. การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน.

[ออนไลน์].เข้าถึงได้จาก : http://www.indeed.kmitl.ac.th/journal/images/stories/year10_2/vol10_02_a4.pdf

ประการัตน์ ตั้งปัญญาธร. 2549. “ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งของผู้ถือหุ้น และผู้ถือหุ้นคู่กับความมั่งคั่งระว่างการบัญชี” วิทยานิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรัชญา จันทราทิพย์. 2553. “ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจหลังการฟื้นฟูทางการเงิน.”

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์คฤภีบัณฑิต.

ปัญญา สัมภุทธิ์ประดิษฐ์. 2545. “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถของกำไรทางบัญชีและมูลค่าตามบัญชีในการใช้อธิบายราคาหลักทรัพย์หุ้นสามัญในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบัญชีคฤภีบัณฑิต สาขาการบัญชีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พยอม วงศ์สารศรี. 2545. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา จำกัด.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พยัคฆ์ วุฒิรงค์ และคณะ. 2555. **เทคนิคและกลยุทธ์การประเมินผลงานและการบริหารค่าตอบแทนสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรรณราย เทียมทัน. 2550. **การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในจังหวัดเพชรบูรณ์**.

กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

พระจอม จารุณ โฉม. 2556. **ประสิทธิผลของผู้บริหารในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านม่วง อำเภอบ้านคาง จังหวัดอุดรธานี (รัฐประศาสนศาสตร์)**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.mcu.ac.th/site/thesiscontent_desc.php?ct=1&t_id=1797

พสุ เดชะรินทร์. 2546. **กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.

พสุ เดชะรินทร์. 2549. **“การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง”** คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พูนสุข อุดม. 2556. **“การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะของครูในภาคใต้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพด้านกระบวนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้”** คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.

มณีรัตน์ ฉัตรอุทัย. 2551. **“การศึกษากรอบสมรรถนะและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุดของสำนักหอสมุดกลาง” สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังวารสารพระจอมเกล้าลาดกระบัง**. 16(1).

รัตนา เถลิงพล. 2557. **“การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย”** วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ลัดดา ปินตา. 2555. **“อิทธิพลของลักษณะขององค์กร นโยบายการบริหารและคุณภาพในการบริการต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการผู้สูงอายุในประเทศไทย”** วิทยานิพนธ์สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

เลอทัต สุกดิลก. 2555. **“Growth ประเภทการเติบโตของธุรกิจ” S+M Magazine ฉบับ ตุลาคม**.

วนิดา สุวรรณนิพนธ์. 2553. **การวัดผลสำเร็จของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วรรณรัตน์ ศรีกนก 2556. **“การพัฒนากรอบสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก”วารสารพยาบาลทหารบก Journal of The Royal Thai Army Nurses**. 14(3).

วิจารณ์ พานิช. 2548. **“การวิจัยท้องถิ่นกับการจัดการความรู้”** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://blog-for-thai-km.blogspot.com>.

วิจิตร อาวะกุล. 2540. **การฝึกอบรม**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศุภชัย เมืองรักษ์. 2557. “การวัดผลสำเร็จขององค์กร“งานต้องได้ผล คนต้องเป็นสุข.” สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ **Business Results**. 54.

ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ และสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) 2555. “สรุปผลการสำรวจตลาดเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทย ประจำปี 2554. และประมาณการปี 2555.” **Thailand ICT Market 2011 and Outlook 2012**.

สมจินตนา สมคุ้มภัย. 2553. “การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548. การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://osc.go.th/veform/PDF/competency.pdf>.

สายฝน เป้าพะเนา. 2555. “การศึกษาสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ของนักศึกษาปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล”. วารสารวิชาการ **Veridian E-Journal**. 5(1).

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2551. รายงานผลที่สำคัญสำรวจอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทย พ.ศ. 2551. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกบล็อก.

เสน่ห์ จัยโต. 2555. “ตัวแบบการพัฒนาธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ.” กองทุนรัตนโกสินทร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสรี ชัดเข้ม. 2547. “การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.” วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษา. 2(1) : 15-42.

อัจฉรา หล่อตระกูล. 2559. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.” **ARU Research Journal**. 3(2).

อาชวี เตาลานนท์. 2544. “บทบาทใหม่ของ HR ในยุค New Economy.” วารสารการบริหารคน. 4 : 16 – 19.

เอกชัย ศรีวิลาศ. การนำระบบ competency มาใช้ในราชการ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.schq.mi.th.2552>.

เอนก เทียนบุษชา. 2552. การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเตรียมคนเข้าสู่งาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

Abu Qahaf Abdul Salam. 2002. **Strategic Management and Crisis Management**. Alexandria

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Abu Sheikha, Nader. 1990. "Arab women and work in public administration sector in the Arab countries: analytical study." **Arab Journal of Management**. (4) : 93-117.
- Ahmad Bakeri Abu Bakar. 2005. "IT competencies in academic libraries: the Malaysian experience." **Library Review**. 54(4) : 267 – 277.
- Ahmad S. & Schroeder R,G. 2003. "The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences." **Journal of Operations Management**. 21(1) : 19-43.
- Ahuja K. 2006. **Personnel management**. 3rd ed. New Delhi. India. : Kalyani publishers.
- Alberto Felice De Toni, Andrea Fornasier, Mattia Montagner, Fabio Nonino. 2007. "A performance measurement system for facility management: The case study of a medical service authority." **International Journal of Productivity and Performance Management**. 56(5/6) : 417-435.
- AL-Dawy, Sheikh. 2012. "Analysis of the theoretical foundations of the concept of performance." **Researcher Magazine**. Kasdi Merbah University, Faculty of economic and business sciences, management, Ouargla. (7).
- Alessandro Brun. 2010. "Critical success factors of six sigma implementation in Italian companies." **International Journal of Production Economics**. 1-7.
- Al-Hawary, S.I.S. and Al-Menhaly, S.M. 2016. "The Quality of E-Government Services and its Role on Achieving Beneficiaries Satisfaction." **Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management**. 16(11) : 1-11.
- Ali Mohammad Mosadeghrad. 2014. "Essentials of total quality management: a meta-analysis." **Journal of Health Care Quality Assurance**. 27 : 544–558.
- Al-Marri, K., Ahmed, A.M.M.B. and Zairi, M. 2007. "Excellence in service: an empirical study of the UAE banking sector." **International Journal of Quality and Reliability Management**. 24(2) : 164–176.
- Alvesson M. 2012. **Understanding Organizational Culture**. London : SAGE.
- Alvesson M. & Sandberg J. 2013. **Constructing research questions**. London : Sage.
- Alvesson Mats. 2013. **Understanding Organizational Culture**. 2nd ed. California : SAGE.
- Amaliyah Eliyana A. & Kuntoro. 2015. "Influence of Organisational Culture and Leader Member Exchange to Affirmative Action Policy, Diversity and Employee Work Quality at Pt

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Pelabuhan Indonesia III.” **American International Journal of Social Science**. 4(2) : 261-276.
- Amir Babak Marjani & Fatemeh Alizadeh. 2014. “The Impact of Empowerment on Employees Performance in Standards Office of Tehran.” **International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences**. 3(4).
- Anastasia a. Katou. 2012. “Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms.” **Management Research Review**. 35(2) : 134-156.
- Anastasia A. Katou. 2013. “Justice, trust and employee reactions: an empirical examination of the HRM system.” **Management Research Review**. 36(7) : 674-699.
- Andre T. 2017. “Advances in human factors in training, education, and learning sciences.” **Proceedings of the AHFE 2017 International Conference on Human Factors in Training, Education, and Learning Sciences**. Los Angeles, CA.
- Armstrong M. 2000. **Performance management: Key Strategies and Practical Guidelines**. 2nd ed. London : Kogan Page.
- Arrington K.M. & Logan G.D. 2005. “Voluntary task switching: Chasing the elusive homunculus.” **Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition**. 31 : 683-702.
- Ashton CH. 2002. Benzodiazepines: how they work and how to withdraw. [Online]. Available : <http://www.benzo.org.uk>.
- Asian Development Bank. 2014. Thailand: Improvement of Railway Passenger Services. [Online]. Available : <http://tinyurl.com/zgpg7ml>
- Atwood M.A. and Mora J.W. 2010. “Learning to lead: Evaluating leadership and organizational Learning.” **Leadership and Organization Development Journal**. 31(7) : 576-595.
- Barclay D., Hinggin C. & Thompson R. 1995. “The partial least square (PLS) approach to causal modeling, personal computer adoption and use as an illustration.” **Technology Studies**. 2(2) : 285-324.
- Berke P. R., Godschalk D. R. & Kaiser E. J. 2006. **Urban land use planning**. Urbana, IL: University of Illinois Press.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Berson Y. & Linton J. 2005. "An examination of the relationships between leadership behavior, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments." **R & D Management**. 35 : 51– 60.
- Best J. W. & Kahn J. V. 1998. **Research in education**. 8th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Best J. W. & Kahn J. V. 2003. **Research in education**. 9th ed. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Black, Sandra and Lisa Lynch. 2001. "How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity." **Review of Economics and Statistics**. 83(3) : 434–445.
- Bollen K.A. 1989. **Structural Equations with Latent Variables**. New York : Wiley.
- Boyatzis R. E. 2008. Competency defined. [Online]. Available : <http://www.changeworksindia.com>
- Brad Hinton. 2003. "Knowledge Management and Communities of Practice: an experience from Rabobank Australia and New Zealand." **International Food and Agribusiness Management Review**. 5(3).
- Bratton J. and J. Gold. 2003. **Human resource management theory and practice**. Hound Mills, Palgrave Macmillan.
- Byrne B. M., Shavelson R. J. & Muthén B. 1989. Testing for the equivalence of factor covariance and mean structures: The issue of partial measurement invariance. *Psychological Bulletin*. [Online]. Available : <http://tinyurl.com/jjxcxb6>.
- Carrell M. R., Elbert N. F. & Hatfield R. D. 2000. **Human resource management**. 6th ed. Orlando, FL: Dryden Press.
- Chareonsuk C. and Chansa-Ngavej C. 2010. "Intangible asset management framework: an empirical evidence." **Industrial Management & Data Systems**. 110(7) : 1094-112.
- Chen F., Curran P. J., Bollen K. A., Kirby J. & Paxton P. 2008. "An empirical evaluation of the use of fixed cutoff points in RMSEA test statistic in structural equation models." **Social Methods Research**. 36(4) : 462 – 494.
- Cheng Ling Tan and Aizzat Mohd Nasuridin. 2011. "Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness Electronic." **Journal of Knowledge Management**. 9(2).

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Cheong R.K.F. & Tsui E. 2011. "From Skills and Competencies to Outcome-based Collaborative Work: Tracking a Decade's Development of Personal Knowledge Management (PKM) Models." **Knowledge and Process Management**.18(3) :175-193.
- Chin W.W. 2001. **PLS-Graph User's Guide**. C.T. Bauer College of Business, University of Houston, USA.
- Chipika S. and Wilson G. 2006. "Enabling technological learning among light engineering SMEs in Zimbabwe through networking." **Technovatin**. 26(8) : 969-979.
- Chiva E. and Delorme S. 2004. "The performance of motivational command agents in a Command post training simulation." **Proceedings of the 2004 Conference on Behavior Representation in Modeling and Simulation**. 353-356.
- Chiva R. and Alegre J. 2007. "Measuring organizational learning capability among the Workforce." **International Journal of Manpower**. 28(3/4) : 224-242.
- Chiva R. and Alegre J. 2009. "Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry." **British Journal of Management**. 20(3) : 323-330.
- Christian M.S., Garza A.S. and Slaughter J.E. 2011. "Work engagement: a quantitative review and test of its relations with and contextual performance." **Personnel Psychology**. 64(1) : 89-136.
- Christos V. Fotopoulos, Evangelos L. Psomas. 2010. "The structural relationships between TQM factors and organizational performance." **The TQM Journal**. 22(5) : 539-552.
- Claver E., Llopis J., González M.R. and Gascó J.L. 2001. "The performance of information systems through organizational culture." **Information Technology & People**. 14(3) : 247-260.
- Cocheu T. 1993. "Building a leadership foundation for quality." **Training & Development**. 47(9) : 51-58.
- Colhon M., Cerban M., Becheru A. & Teodorescu M. 2016. "Polarity shifting for Romanian sentiment classification." **Innovations in Intelligent Systems and Applications (INISTA)**. Sinaia, Romania.
- Cooper D. 1998. **Improving safety culture, a practical guide**. Canada: Routledge.
- Cronbach L. J. 1997. **Essentials of psychological testing**. Boston, MA: Allyn & Bacon.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Daft R. L. 2001. **Essentials of organization theory and design**. South Western Educational Publishing.
- Daft Richard L. 2001. **Organization Theory and Design**. South Western Educational Publishing.
- Daft R.L. 2000. **Organization Theory and Design**. 7th ed. South-Western College Publishing, Thomson Learning. U.S.A.
- Daft R.L. 2001. **Understanding organization**. Harcourt Press.
- Darden W. R. & Babin B. J. 1994. "Exploring the concept of affective quality: expanding the concept of retail personality." **Journal of Business research**. 29(2) : 101-109.
- Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak. 1998. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Boston : Harvard Business School Press.
- Davies E.C. 2003. "Quality : Its historical context." **Engineering Management** 13(2) : 14-17.
- Deal T. E., & Kennedy A. A. 2000. **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. New York, NY : Perseus Publishing.
- Deal T.E. and Kennedy A.A. 1982 **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Addison Wesley Publishing Company.
- Dean J.W. and Bowen D.E. 1994. "Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development." **Academy of Management Review**. 19(3) : 392-418.
- Dean. J. W & David. E. B. 1994. "Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development." **Academy of Management Review**. 19(3).
- Dechawatanapaisal D. 2005. "HRM as enablers of learning work behaviour: Perspectives from Thai ICT professionals." **Research and Practice in Human Resource Management**. 13(1): 30 – 45.
- Delery J.E. 1998. "Issues of fit in Strategic Human Resource Management: Implications for research." **Human Resource Management Review**. 8 : 289-310.
- Dellana S. A. & Hauser R.D. 1991. "Toward defining the quality culture." **Engineering Management Journal**. 11(2) : 11–15.
- Denilson D., Lief C. and Ward J.L. 2004. "Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths." **Family Business Review**. 17 : 61-70.
- Denison D. 1990. **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York, NY: Wiley.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Denison D.R., Janovics, J. Young, J. and Cho H.J. 2006. **Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method.** USA : Denison Consulting Group Carlisle.
- Deshpande R., Farley J. U. & Webster Jr. F. E. 1993. "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis." **The Journal of Marketing.** 57(1) : 23- 37.
- Deshpande R. and Webster F.E. 1989. "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda." **The Journal of Marketing.** 53(1) : 3-15.
- Dessler G. 1999. "How to Earn Your Employees Commitment." **Academy of Management Executive.** 13(2) : 58-66.
- Dessler, Gary. 1997. **Human Resource Management.** New Jersey : Prentice – Hall.
- Donkor S. 2003. "Performance Measurement in the eCommerce Industry." A Professional Master Project Submitted to the Faculty of Worcester Polytechnic Institute in Partial Fulfillment of the requirements for the Degree of Professional Master of Science in Financial Mathematics.
- Doyle Peter. 1994. "Setting Business Objectives and Measuring Performance." **European Management Journal.** 12(2) : 123-132.
- Easton G. S. and S. Jarrell 1998. "The Effects of Total Quality Management on Corpora Performance: An Empirical Investigation." **The Journal of Business.** 71(2) : 253-307.
- Economist Intelligence Unit. 2013. Redefining the digital divide. [Online]. Available : http://www.huawei.com/ilink/en/download/HW_314193.
- Ehnert I. 2006. "Sustainability issues in human in human resource management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field." **21st EIASM SHRM Workshop.** Aston, Birmingham.
- Elnaga A. & Imran A. 2013. "The effect of training on employee performance." **European Journal of Business and Management.** 5(4) : 137-147.
- Emilsson S., Hjelm O. 2007. "Managing Indirect Environmental Impact within Local Authorities' Standardized Environmental Management Systems." **Local Environ.** 12 : 73–86.
- Esin Sadikoglu and Cemal Zehir. 2010. "Investigating the effect of innovation and employee performance on relationship between TQM practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms." **International Journal of Production Economics.** 1-14.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Evans J. R. 2005. **Total quality management, organization, and strategy**. Nashville, TN: South-Western College Pub.
- Fan Y., Chen J., Shirkey G., John R., Wu S. R., Park H. & Shao C. 2016. "Applications of structural equation modeling (SEM) in ecological studies: An updated review." **Ecological Processes**. 5(19).
- Fareed M., Isa M. F. M., Noor W. S. W. M. 2016. "Human resource professionals' effectiveness, organizational culture and high performance work system link: Evidence from Pakistan." **International Business Management**. 10(9) : 1720-1728.
- Faroqui S. and Nagendra. A. 2014. "The Impact of Person organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees." **Procedia Economics and Finance**. 11 : 125- 127.
- Felice A., Toni D., Fornasier A., Montagner M. & Nonino F. 2007. "A performance measurement system for facility management: The case study of a medical service authority. International." **Journal of Productivity and Performance Management**. 56 (5/6) : 417-435.
- Ferreira A. I. & Hill M. M. 2008. "Organisational cultures in public and private Portuguese Universities: A case study." **Higher Education**. 55(6) : 637–650.
- Fiona Edgar and Alan Geare. 2005. "HRM practice and employee attitudes: different measures different results." **Personnel Review**. 34(5) : 534-549.
- Ganjanakhundee S. 2015. Rail plan may serve China's interests more than Thailand's. The Nation. [Online]. Available : <http://tinyurl.com/gq5ubu7>.
- Garavan T. N., Barnicle B. & Heraty N. 1993. The training and development function: Its search for power and influence in organizations. [Online]. Available : <http://203.144.248.21/asap/detail.nsp>.
- George P. Huber and William H. Glick. 1993. **Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance**. New York Oxford Oxford University Press.
- George D. & Mallery P. 2010. **SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 17.0 Update**. 10th ed. Boston, MA: Pearson.
- Gimenez-Espin J. A., Jiménez-Jiménez D. & Martínez-Costa M. 2013. "Organizational culture for total quality management." **Total Quality Management & Business Excellence**. 24(5–6) : 678–692.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Gjuraj E. 2013. "The importance of national culture studies in the organizational context."

European Scientific Journal. 9(11) : 160-180.

Green E. C. 2002. The influence of environment characteristics on trainee motivation and training effectiveness measures. [Online]. Available : <http://proquest.umi.com/pqdweb?index>.

Grover Varun, Cheon Myun Joong and Teng James T. C. 1996. "The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions." **Journal of Management Information Systems.** 12(4) : 89-116.

Gruman J.A. and Saks A.M. 2011. "Performance management and employee engagement."

Human Resource Management Review. 21 : 123-136.

Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. and Tatham R.L. 2006. **Multivariate data analysis.** 6th Edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.

Hair J. F., Hult G. T. M., Ringle C. & Sarstedt M. 2016. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).** Thousand Oaks, CA: Sage.

Hamed J.H. USROF, Rania Mohamed ELMORSEY. 2016. "Relationship between HRM and TQM and its Influence on Organizational Sustainability." **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences.** 6(2) : 21-33.

Hanaysha J. 2016. "Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector." **International Journal of Learning and Development.** 6(1) : 164-178.

Hau L. Lee Seungjin. 2005. "Whang Higher supplychain security with lower cost: Lessons from total quality management." **Production Economics.** 96 : 289-300.

Hellard. R. B 1993. **Total Quality in construction projects: Achieving profitability with customer satisfaction.** New York, NY.

Hemsworth D., Sanchez-Rodriguez C. and Bidgood B. 2005. "Determining the impact of quality management practices and purchasing related information systems on purchasing performance: A structural model." **Journal of Enterprise Information Management.** 18(2) : 169-194.

Henseler J., Ringle C. M. & Sinkovics R. R. 2009. The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. [Online]. Available :

<http://www.phpportals.mbs.ac.uk/>

[Portals/49/docs/rsinkovics/pubs/200AIMHenselerRingleSinkovicsPLS.pdf](http://www.phpportals.mbs.ac.uk/Portals/49/docs/rsinkovics/pubs/200AIMHenselerRingleSinkovicsPLS.pdf).

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Hofstede G. 2001. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hooper D., Coughlan J. & Mullen M. 2008. "Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit." **Electronic Journal of Business Research Methods**. 6(1) : 53-60.
- Hu & Bentler. 1999. "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis : Coventional criteria versus new alternatives." **Structural Equation Modeling**. 6(1) : 1-55.
- Hung K. Passerini and M.V. Martin. 2006. "Measuring E-Business for Development." **International Journal of Infonomics**. Special issue.
- Huq Z. 2005. "Managing change: a barrier to TQM in implementation in service industry." **Managing Service Quality**. 15(5) : 452-469.
- Iqbal et.al. 2011. "Analysis of factors affecting the customer satisfaction level of public sector in developing countries: an empirical study of automotive repair service quality in Pakistan." **Global Conference on Innovations in Management**. London, UK.
- Ismael Younis, Abu-Jarad, Nor'Aini Yusof & Davoud Nikbin. 2010. "A Review Paper on Organizational Performance." **International Journal of Busines and Sosial Science**. 1(3) : 26-46
- J. Y. Liu. 2006. "A statistical investigation of preearthquake ionospheric anomaly." **Journal of geophysical research**. 111.
- Jabnoun and Sedrani. 2005. "TQM, Culture, and Performance in UAE Manufacturing Firms." **Journal of Quality Management**. 1(1) : 67-89.
- Jackson B. & Parry K. 2008. **A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership**. London, United Kingdom: Sage Publications Ltd.
- Jafari M., Akhavan P. & Nikookar M. 2013. "Personal Knowledge Management and Organization's Competency: A Service Organization Case Study." **Education, Business and Society**. 6(3) : 181-194.
- Jerez-Gomez P., Cespedes-Lorente J. and Valle-Cabrera R. 2005. "Organizational learning capability: A proposal of measurement." **Journal of Business Research**. 58(6) : 715-725.
- Jones. M.C., Cline, M. and Ryan S. 2006. "Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework." **Decision Support Systems**. 41(2) : 411-434.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Jöreskog K. G., Olsson U. H. & Fan Y. W. 2016. **Multivariate analysis with LISREL**. Berlin, Germany: Springer.
- Joseph Binoy. 2012. "Innovative HR Practices and Employee Outcomes" **The 2012 conference proceedings of 13th International Labor and Employment Relations Conference (ILERA)**. University of, Pennsylvania, USA.
- Juneja D. S. Ahmad et al. 2011. "Adaptability of total quality management to service sector." **International Journal of Computer Science & Management Studies**. 11(2) : 93-98.
- Kandampully, J. 2002. "Innovation as the core competency of a service organisation: the role of technology, knowledge and networks." **European Journal of Innovation Management**. 5(1) : 18 – 26.
- Kaplan R. S. & Norton D. P. 1992. "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance." **Harvard Business Review**. 70(1) : 71-79.
- Kaplan R. S. & Norton D. P. 2001. "The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment." Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Karia N. & Assari M. H. A. H. 2006. "The effects of total quality management practices on employees' work related attitudes." **The TQM Magazine**. 18(1) : 30-43.
- Katou A. A. 2012. "Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms." **Management Research Review**. 35(2) : 134 – 156.
- Kaynak H. 2003. "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance." **Journal of operations management**. 21(4) : 405-435.
- Keisidou E., Sarigiannidis L., Maditinos D. I. & Thalassinos E. I. 2013. "Customer satisfaction, loyalty and financial performance: A holistic approach of the Greek banking sector." **International Journal of Bank Marketing**. 31(4) : 259-288.
- Kenny D. A. & McCoach D. B. 2003. "Effect of the number of variables on measures of fit in structural equation modeling." **Structural Equation Modeling**. 10(3) : 333-51.
- Khalid M. M., Rehman C. A. & Ilyas M. 2014. "HRM Practices and Employee Performance in Public Sector Organizations in Pakistan: An Empirical study." **International Journal of Management Sciences and Business Research**. 3(2) : 69.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Kotler P. and Armstrong G. 2008. **Principle of Marketing**. 12th ed. New Jersey. U.S.A. : Pearson Education, Inc.
- Kraisuth D. & Panjakajornsak V. 2017. "Thai engineer ASEAN readiness: A structural equation model analysis." **Asia-Pacific Social Science Review**. 16(3) : 96 – 117.
- Krystin Zigan, Fraser Macfarlane & Terry Desombre. 2008. "Intangible resources as performance drivers in European hospitals." **International Journal of Productivity and Performance Management**. 57(1) : 57 – 71.
- Lauro Carlo & Vinzi Vincenzo Esposito 2004. Some Contribution of PLS Path Modeling and a System for the European Customer Satisfaction. [Online]. Available : <http://www.statistica.it/files/pdf>.
- Lee Jae-Nam and Kim Young-Gul. 1999. "Effect of partnership quality on IS outsourcing: Conceptual framework and empirical validation." **Journal of Management Information Systems**. 15(4) : 29-61.
- Lee M. T., Raschke R. L. and Louis R. S. 2016. "Exploiting organizational culture: Configurations for value through knowledge worker's motivation." **Journal of Business Research**. 69(11) : 5442-5447.
- Lee P.-M., P. Khong et al. 2006. "The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management." **The TQM Magazine**. 18(6) : 606-625.
- Lehner F. and Haas N. 2010. "Knowledge Management Success Factors – Proposal of an Empirical Research." **Electronic Journal of Knowledge Management**. 8(1) : 79 - 90.
- Lien B. Y. & Mclean G. N. 2004. "Portraits of Taiwanese HR practitioners performing HRD tasks." **Human Resource Development International**. 7(1) : 73-83.
- Likert R. 1970. **Likert technique for attitude measurement**. Scranton, U.S.A.: Intext Educational Publishers
- Likert R. 1972. **Likert technique for attitude measurement**. In W. S. Sahakian (Ed.). Social psychology: Experimentation, theory, research. Scranton, PA.
- Lindeman R.H., Merenda P.F. & Gold R. Z. 1980. **Introduction to bivariate and multivariate analysis**. Glenview, IL: Scott, Foresman and company.
- Liu S., Liu Q. & Chen G. M. 2006. "Through the lenses of organizational culture: A comparison of state-owned enterprises and joint ventures in China." **China Media Research**. 2(2) : 15-24.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Liyanage Shantha and Patrick Poon. 2003. "Technology and Innovation Management Learning in the Knowledge Economy: A Techno-Managerial Approach." **Journal of Management Development**. 22(7) : 579-602.
- M. Israfil Shahin Seddiqe and Avizit Basak M. 2014. "Importance of Human Resource Management and the Competitive Advantage: A case analysis on basis of the Textile Industry of Bangladesh." **Global Journal of Management And Business Research**. 14(1).
- Macey W.H. and Schneider B. 2008. "The meaning of employee engagement." **Industrial and Organizational Psychology**. 1(1) : 3-30.
- Magnus Blomstrom and Robert E. Lipsey. 1989. "The Export Performance of U.S. And Swedish." **Multinationals Review of Income and Wealth**. 35(3).
- Mahitthirook A. 2017. Airport link plans to add 15 carriages. Bangkok Post. [Online].Available : <http://tinyurl.com/ycvry6o2>.
- Mansouri N. & Goher K. 2016. "Leading different dimensions of organization performance through human resource management practices." **International Journal of Human Resource Studies**. 6(4) : 54 – 66.
- Marcoulides G. A. & Heck R. H. 1993. "Organizational culture and performance: Proposing and testing a model." **Organization Science**. 4(2) : 209-225.
- 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.
- Marvin Soderberg, Suresh Kalagnanam, Norman T. Sheehan & Ganesh Vaidyanathan. 2011. "When is a balanced scorecard a balanced scorecard?." **International Journal of Productivity and Performance Management**. 60(7) : 688 – 708.
- Mathews B. P., Kekale T., Pereira Z. L., Ueno A., Repka M. & Silva G. 2001. Quality training: Needs and evaluation-findings from a European survey. [Online].Available : <http://web4.infotrac.galegroup.com>.
- McClelland D. C. 1993. "Intelligence is not the best predictor of job performance." **Current Directions in Psychological Science**. 2(1) : 5-6.
- McGough D. R. 1998. Evaluation and support of training by senior executives. [Online].Available : <http://proquest.umi.com/pqdweb?index>.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Moghadam M. S., Sayadi E. & Moharer A. 2013. "Study strategy Total Quality Management in the hotel industry of sports in Iran." **Global Advanced Journal of Economics, Accounting and Finance**. 2(1) : 1-8.
- Mohamad el.al. 2010. "Service Quality and Customer Satisfaction: The Public Sector Perspective." Faculty of Business and Management. Universiti Teknologi MARA. Perlis.
- Monica Izverciana, Alina Radua, Larisa Ivascua, Ben-Oni Ardeleanb. 2014. "The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise Procedia." **Social and Behavioral Sciences**. 124 : 27 – 33.
- Montes F., Moreno A. & Molina A. 2003. "An analysis of the relationship between quality and perceived innovation: the case of financial firms." **Industrial Management & Data Systems**. 103(8) : 579-590.
- Mudor H. & Tooksoon P. 2011. "Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover." **Journal of Economics and Behavioral Studies**. 2(2) : 41-49.
- NACE. 2015. Job Outlook 2016. National Association of Colleges and Employers. [Online]. Available : <http://tinyurl.com/h9773yf>.
- Nadarajah Shanthi, Kadiresan, Vimala Kumar, Ramesh Kamil, Nurul N. A. and Yusoff Yusliza M. 2012. "The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicians towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions." **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. 57 : 102–118.
- Nahid Naderi & Leyla Jadidi. 2014. "The Study of the effects between Leadership Style, Organization Culture, Employees Performance on Leadership Performance Case: Government Hospitals in Isfahan." **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**. 4(12).
- Nath S. S. 1996. Top management team characteristics and firm R & D intensity. [Online]. Available : <http://proquest.umi.com/pqdweb?index>.
- Nawelwa J., Sichinsambwe C. & Mwanza B.G. 2015. "An analysis of total quality management (TQM) practices in Zambian secondary schools, A survey of Lusaka District." **The TQM Journal**. 27(6) : 716-731.

- Neyestani B. & Juanzon J. B. P. 2016. "Developing an Appropriate Performance Measurement Framework for Total Quality Management (TQM) in Construction and Other Industries." **IRA-International Journal of Technology & Engineering**. 5(2) : 32–44.
- Nigro F. A. & Nigro L. G. 1984. **Modern Public Administration**. New York, NY: Harper and Row.
- Noe et al. 2014. **Fundamentals of Human Resource Management**. 6th ed. New York : McGraw Hill.
- Oladapo V. 2014. "The impact of talent management on retention." **Journal of Business Studies Quarterly**. 5(3) : 19 – 36.
- Oladipo Jimoh Ayanda & Abdulkadir Danlami Sani. 2011. "An Evaluation of Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices in Nigerian Universities: The Impact of Ownership Type and Age." Department of Business Administration University of Ilorin, Kwara State – Nigeria May.
- Papavassiliou G. & Mentzas G. 2003. "Knowledge modelling in weakly-structured business processes." **Journal of Knowledge Management**. 7(2) : 18-33.
- Patrice Jackson. 2007. "A systems approach for human capital management." **VINE**. 37(4) : 399 – 403.
- Peters T. & Waterman R. 1982. **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**. New York: Harper & Row Publishers.
- Pfeffer J. & Veiga J.F. 1999. "Putting People First for Organizational Success." **Academy of Management Executive**. 13(2) : 38-48.
- Platt & Sobotka. 2010. **Psychological Management of Individual Performance**. Wales. John Wiley & Sons.
- Prahalad C.K. and Hamel G. 1990. "The core competences of the corporation." **Harvard Business Review**. May- June.
- Prajogo D. I. & McDermott C. M. 2005. "The relationship between total quality management practices and organizational culture." **International Journal of Operations & Production Management**. 25(11) : 1101–1122.
- Pucki V., Tichy N. M. & Barnett C. K. 1992. **Globalizing management: Creating and leading the competitive organization**. New York: Wiley.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Quinn R. E. 1988. **Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance.** San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Quinn R. E. & Rohrbaugh J. 1983. "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis." **Management Science.** 29(3) : 363–377.
- Qureshi M.T., Ramay I.M. & Marwat Z.A. 2006. "Impact of human resource management practices on organizational performance in Pakistan." Muhammad Ali Jinnah University Islamabad.
- Rasch G. 1980. **Probabilistic models for some intelligence and attainment tests.** Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Rich B.L., Lepine J.A. and Crawford E.R. 2010. "Job engagement: antecedents and effects on job performance." **Academy of Management Journal.** 53(3) : 617-635.
- Robbins P. and A. Judge. 2009. **Organizational behavior.** New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rovinelli R. J. & Hambleton R. K. 1977. "On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity." **Tijdschrift voor, Onder wijs research.** 2 : 49-60.
- Rud O.P. 2009. **Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy.** New Jersey: John Wiley & Sons.
- Rynes S. & Rosen B. 1995. "A Field survey of factors effecting the adoption and perceived success of diversity training." **Personnel psychology.** 48(2) : 247-270.
- Saira Hassan. 2016. "Impact of HRM Practices on Employee's Performance." **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences.** 6(1) : 15–22.
- Saunders L., Stoney S. & Weston P. DfEE. 1997. "The Impact of The Work-Related Curriculum On 14-To 16-Year-Olds." **Journal of Education & Work.** 10 : 151-167.
- Scarborough N. M. & Zimmerer T. W. 2003. **Effective small business management: an entrepreneurial approach.** 7th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Schein E. H. 2009. **The corporate culture survival guide.** John Wiley & Sons.
- Schein E. M. 1999. **The corporate culture survival guide> sense and nonsense about Culture change.** San Francisco : Josey-Bass.
- Schein E.H. 2004. **Organizational culture and Leadership.** 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Schein Edgar H. 1999. **The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change.** California : Jossey-Bass.
- Schermerhorn J. R. 2002. **Management.** 7th ed. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Scott L. 1998. "Perceived needs of critically ill children." **Journal of Pediatric Nurse.** 3(1) : 4-11.
- Senyucel Z. 2009. **Managing human resource in the 21st century.** London : Ventus Publishing APS.
- Shaukat A. Brah, Serene S.L. Tee B. & Madhu Rao. 2002. "Relationship between TQM and performance of Singapore companies." **International Journal of Quality & Reliability Management.** 19(4) : 356-379.
- Shermon G. 2005. **Competency based HRM.** New Delhi, India: McGraw Hill.
- Singh K. 2004. "Impact of HR practices on perceived firm performance in India." **Asia Pacific Journal of Human Resources.** 42(3) : 301-317.
- Sinkey Joseph F. Jr. and Robert C. Nash. 1993. "Assessing the Riskiness and Profitability of Credit- Card Banks." **Journal of Financial Services Research.** 2 : 127-150.
- Sohel Ahmad & Roger G. Schroeder. 2011. "Knowledge management through technology strategy: implications for competitiveness." **Journal of Manufacturing Technology Management.** 22(1) : 6 – 24.
- Sornsaruht P. & Deebhijarn S. 2016. "Free train transportation in Thailand: A financial SWOT analysis on its social impact." **Asian International Journal of Social Sciences.** 16(1) : 11 – 33.
- Srimalee S. 2017. Infrastructure plan to change logistics landscape, boost property developers. [Online]. Available : <http://tinyurl.com/yd2e3u27>.
- Steer M. R. 1991. **Introduction to Organization Behavior.** New York: Harper Collin Publishers Inc.
- Stewart Douglas. 2010. Growing the Corporate Culture. [Online]. Available : <https://www.wachovia.com/foundation/v/index.jsp?vgnextoid=ab411f07760aa110VgnVCM1000004b0d1872 RCRD&vgnextfmt=default>.
- Storey J. 1992. **Developments in the management of human resources.** Oxford: Blackwell.

- Su-Chao Chang, Ming-Shing Lee. 2007. "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction." **The Learning Organization**. 14(2) : 155-185.
- Susana & Alegre. 2011. "Information technology competency, knowledge processes and firm performance." **Industrial Management & Data Systems**. 112(4) : 644-662.
- Swanson R. A. 1995. "Performance is the key." **Human Resource Development Quarterly**. 6(2) : 207-213.
- Syamsul Bahri, Djabir Hamzah, Ria Mardiana Yusuf. 2012. "Implementation of Total Quality Management and Its Effect on Organizational Performance of Manufacturing Industries Through Organizational Culture in South Sulawesi." **Indonesia Journal of Business and Management**. 5(1) : 10-24.
- Tabiu A., and Nura A. A. 2013. "Assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance: A study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto." **Journal of Business Studies Quarterly**. 5(2) : 247-259.
- Talib F. and Z. Rahman. 2010. "Critical success factors of TQM in service organizations: a proposed model." **Services Marketing Quarterly**. 31(3) : 363-380.
- Talib F., Rahman Z. and Qureshi M.N. 2011. "A study of total quality management and supply chain management practices." **International Journal of Productivity and Performance Management**. 60(3) : 266-288.
- Talib F. & Z. Rahman et al. 2013. "An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies." **International journal of quality & reliability management**. 30(3) : 280-318.
- Tannenbaum N. 2014. Leadership challenge: Creating a collaborative organizational culture UNC Kenan-Flagler Business School. [Online]. Available : <http://tinyurl.com/y7mydbyo>.
- Tansawat T., Kanitpong K., Kishi K., Utainarumol S. & Jiwattanakupaisarn P. 2015. "The impact of public transport subsidy on social inclusion: The case of free train policy in Thailand." **Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies**. 11 : 2558-2574.
- Tavakol M. & Dennick R. 2011. "Making sense of Cronbach's alpha." **International Journal of Medical Education**. 2 : 53 – 55.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Teodorescu B. 2015. **Communication's infusion in organizational culture and behavior.** Saarbrucken: LAP Lambert Academic Publishing.
- Teodorescu B. & Călin R.A. 2015. "The Base Articulations of the Liminality Concept." **Review of European Studies.** 7(12) : 97-102.
- Thom N. and R.J. Zaugg. 2004. "Das prinzip nachhaltigkeit im personal management." **Personal führung.** (7): 52-55.
- Thom N. 2002. "Personal management: Mehr nachhaltigkeit. In: BAZ.Through Organizational Culture in South Sulawesi." **Indonesia Journal of Business and Management.** 5(1) : 10-24.
- Tierney W. G. & Lincoln Y. S. 1994. "Teaching qualitative methods in higher education." **The Review of Higher Education.** 17(2) : 107-124.
- Talib F., Rahman Z. and Qureshi M.N. 2012. "Total quality management in service sector: a literature review." **International Journal of Business Innovation and Research.** 6(3) : 259-301.
- Tran T. 2008. "A conceptual model of learning culture and innovation schema, Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating." **Journal of Global Competitiveness.** 18(3) : 287-299.
- Tseng Yue & Taylor. 2005. "The role of transportation in logistics chain." **Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies.** 5 : 1657 – 1672.
- Tsung-Hsien Kuo. 2011. "How to improve organizational performance through learning and knowledge?." **International Journal of Manpower.** 32(5/6) : 581 – 603.
- Twati J.M. and Gammack J.G. 2006. "The impact of organizational culture innovation on the adoption of IS/IT: the cas of Libya." **Journal of Enterprise Information Management.** 19(2) : 175-191.
- UCLA Statistical Consulting Group. 2016. Introduction to Mplus: Featuring confirmatory factor analysis. [Online].Available : <http://tinyurl.com/jekut29>
- Ugboro I. O. & Obeng K. 2000. "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study." **Journal of Quality Management.** 5 : 247-272.
- Ullman J. B. 2001. **Structural equation modeling.** 4th ed. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Valmohammadi Changiz. 2011. "The impact of TQM implementation on the organizational performance of Iranian manufacturing SMEs." **The TQM Journal**. 23(5) : 496-509.
- Wadhwa M., Bakshi MPS, Makkar HPS. 2015. "Wastes to worth: value added products from fruit and vegetable wastes." **CAB Reviews**. 10(43).
- Wall T.A. 2005. "The romance of human resource management and business performance." **Human Relations**. 58(4) : 423-429.
- Wang C. H., Chen K. Y. & Chen S. C. 2012. "Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors." **International Journal of Hospitality Management**. 31(1) : 119-129.
- Wang C. H., Chen K. Y. and Chen S.C. 2012. "Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors." **International Journal of Hospitality Management**. 3(1) : 119-29.
- Wengchai B. 2013. Human resource development of State Railway of Thailand. [Online]. Available : <https://tinyurl.com/yd9k6ucd>.
- Wen-Yi Sit, Keng-Boon Ooi, Binshan Lin, Alain Yee-Loong Chong. 2009. "TQM and customer satisfaction in Malaysia's service sector." **Industrial Management & Data Systems**. 109(7) : 957-975.
- Werther B. W., Davis K., Shwind H. F., Das H. and Miner F. C. 1985. **Canadian Personnel Management and Human Resources**. 2nd ed. Toronto: McGraw- Hill.
- Williams Chuck. 2008. **Effective Management: a Multimedia Approach**. 3rd ed. Mason Ohio: Thomson South-Western.
- Xiaoming C. & Junchen X. 2012. "A Literature Review on Organizational Culture and Corporate Performance." **International Journal of Business Administration**. 3(2) : 29-37.
- Zhining Wang, Nianxin Wang, Huigang Liang. 2014. "Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance." **Management Decision**. 52(2) : 230-258.
- Zu X., Robbins T. L. & Fredendall L. D. 2009. "Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices." **International Journal of Production Economics**. 123(1) : 86-106.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

1. นาย กริช ศฤงชัยรัช

ตำแหน่ง (รองผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทย)

2. นาย สิทธิพงษ์ พรมลา

ตำแหน่ง (รองผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทย)

3. นาย ณรงค์ฤทธิ์ ศิวะสาโรช

ตำแหน่ง (รองผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทย)

4. นาย กมล ตั้งกิจเจริญชัย

ตำแหน่ง (รองผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทย)

5. รศ.ดร. ไพฑูรย์ พิมพ์ดี

ตำแหน่ง (หัวหน้าภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง)

6. รศ.ดร. ศิริวัฒน์ โพธิเวชกุล

ตำแหน่ง (อาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง)

7. ผศ.ดร. ภูริศ ศรสุทร

ตำแหน่ง (รักษาการรองคณบดีวิทยาลัยวิจัยนวัตกรรมทางการศึกษา
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถาม

แบบสอบถามสำหรับงานวิจัยเรื่อง รูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลนำไปประกอบการศึกษาระดับปริญญาเอก คณะการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ซึ่งผลการวิจัยนี้จะนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานการรถไฟแห่งประเทศไทย การปรับกลยุทธ์ดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 6 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามอันเป็นประโยชน์
สำหรับการศึกษาในครั้งนี้

นายธานินทร์ ศิวาลัย

นักศึกษาปริญญาเอก คณะการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

 ชาย

 หญิง

2. อายุ

 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี

 21-30 ปี

 31-40 ปี

 41-50 ปี

 51 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

 โสด

 สมรส

 หย่าร้าง/ หม้าย/ แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

 มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า

 มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.

 อนุปริญญา/ ปวส.

 ปริญญาตรี

 ปริญญาโท

 ปริญญาเอก

5. ตำแหน่งระดับ

 8

 9

 10

 11

6. อายุการทำงาน

 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี

 11-20 ปี

 21-30 ปี

 31 ปีขึ้นไป

7. ฝ่าย/สำนักงาน

 ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ

 ฝ่ายการช่างกล

 ฝ่ายบริการโดยสาร

 ฝ่ายการช่างโยธา

 ฝ่ายบริการสินค้า

 ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

 ฝ่ายการเงินและบัญชี

 ฝ่ายอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม

 ฝ่ายการพัสดุ

 สำนักงานอาณابات

 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

 ศูนย์ฝึกอบรม

 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำชี้แจง : ท่านมีความเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่าน มากหรือน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย

✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อเพียงคำตอบเดียว

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 4 = เห็นด้วย, 3 = ไม่แน่ใจ, 2 = ไม่เห็นด้วย, 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ที่	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	พนักงาน รพท. สามารถส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร					
2	พนักงาน รพท. ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมทั้งองค์กร					
3	พนักงาน รพท. มีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ					
	การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง					
4	พนักงาน รพท. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ					
5	พนักงาน รพท. มีเป้าหมายเฉพาะในการปรับปรุงคุณภาพงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ					
6	พนักงาน รพท. สามารถจัดการความเสี่ยงในการปรับปรุงคุณภาพได้อย่างดี					
	ความซื่อสัตย์					
7	พนักงาน รพท. มีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน					
8	พนักงาน รพท. ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์สุจริตและความไว้วางใจเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมทั้งองค์กร					
9	พนักงาน รพท. มีจริยธรรมในการบริหารจัดการองค์กรของ รพท.					
	จิตสำนึกในการบริการ					
10	พนักงาน รพท. มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นเพื่อเป็นข้อมูลช่วยให้ รพท. นำมาวิเคราะห์ประเมินผลเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินการจ้างงาน และอบรมพนักงานใหม่ได้					
11	พนักงาน รพท. ได้รับการศึกษาอบรมด้านการบริการเพื่อสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์และเริ่มการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่	จิตสำนึกในการบริการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
12	พนักงาน รฟท. สามารถแก้ไขข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการได้ทันที					
	การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ					
13	พนักงาน รฟท. มีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ					
14	พนักงาน รฟท. สามารถจัดลำดับความสำคัญในการวางแผนคุณภาพของ รฟท.					
15	ท่านเชื่อมั่นว่าผู้บริหารและพนักงานของ รฟท. พอใจกับจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กร

คำชี้แจง : ท่านคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กรมากหรือน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย

✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อเพียงคำตอบเดียว

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 4 = เห็นด้วย, 3 = ไม่แน่ใจ, 2 = ไม่เห็นด้วย, 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ที่	ภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
16	ผู้บริหารของ รฟท. แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กร					
17	ผู้บริหารของ รฟท. เป็นแรงผลักดันในการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร					
18	ผู้บริหารของ รฟท. เป็นผู้นำที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ					
	การวิเคราะห์ข้อมูล					
19	รฟท. มีการรวบรวมข้อมูลและใช้ข้อมูลวิเคราะห์เกี่ยวกับการวางแผนจัดการคุณภาพทั้งองค์กร					
20	พนักงาน รฟท. มีความพอใจกับคุณภาพและระดับของข้อมูลที่ รฟท. นำมาใช้วิเคราะห์เพื่อปรับปรุงคุณภาพ					
21	รฟท. มีการรวบรวมข้อมูลและใช้ข้อมูลวิเคราะห์เกี่ยวกับการวางแผนบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์ของ รฟท. ไม่อนุญาตให้拿去ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การบริหารจัดการกระบวนการ						
22	การบริหารจัดการที่ รพท. ใช้ช่วยในการดำเนินการระบบการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร					
23	รพท. มีการระบุนสาเหตุความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงาน และมีกระบวนการดำเนินการตามระเบียบ, วินัย					
24	กระบวนการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรสามารถสร้างความสำเร็จในการปรับปรุงประสิทธิภาพ					
แผนกลยุทธ์						
25	ในการปฏิบัติงานพนักงาน รพท. มีอำนาจในการดำเนินการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาในกรอบเขตอำนาจของตนได้					
26	รพท. ส่งเสริมงบประมาณในการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในการบริหารจัดการคุณภาพทั้งองค์กร					
27	เมื่อมีข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาและมีการวางแผนแก้ไขแล้ว รพท. มีการดำเนินการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ					
การมุ่งเน้นลูกค้า						
28	พนักงาน รพท. ได้รับการฝึกฝนอบรมอย่างเต็มที่ในการเจรจาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ					
29	ผู้ให้บริการของ รพท. มีบทบาทสำคัญในการจัดลำดับความสำคัญสำหรับการวางแผนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ					
30	พนักงาน รพท. ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังหรือความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการใหม่ๆ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล

คำชี้แจง : ท่านคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากหรือน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อเพียงคำตอบเดียว

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 4 = เห็นด้วย, 3 = ไม่แน่ใจ, 2 = ไม่เห็นด้วย, 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ที่	การรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
31	การคัดเลือกพนักงานของ รพท. ตรงตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์					
32	ระบบการคัดเลือกพนักงานของ รพท. มีประสิทธิภาพ					
33	รพท. มีการรับสมัครพนักงานผ่านสื่อต่างๆ อย่างเหมาะสม					
	การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร					
34	รพท. จัดการฝึกอบรมให้คำแนะนำแก่พนักงานใหม่เพื่อเรียนรู้ และปฏิบัติตามระเบียบ, วินัยในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง					
35	รพท. จัดการฝึกอบรมให้คำแนะนำแก่พนักงานในการ ปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามระเบียบ, วินัยและเรียนรู้วิธีการ ปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ					
36	รพท. มีการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรม และพัฒนา บุคลากรอย่างเพียงพอ					
	การประเมินผลงานพนักงาน					
37	รพท. มีการประเมินความต้องการและความคาดหวังของ พนักงานเพื่อใช้เป็นในบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์					
38	รพท. มีกระบวนการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ					
39	รพท. มีการนำผลการประเมินของพนักงาน ไปใช้ประโยชน์ใน การจัดการทรัพยากรมนุษย์					
	การให้รางวัลพนักงาน					
40	รพท. มีการบริหารจัดการค่าตอบแทนที่เหมาะสม					
41	รพท. มีการจัดสวัสดิการหลายรูปแบบให้แก่พนักงานอย่าง เหมาะสม					
42	รพท. ให้ความสำคัญในการพิจารณาค่าตอบแทนต่างๆ แก่ พนักงานตามระเบียบ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง : ท่านคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรมากหรือน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อเพียงคำตอบเดียว

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 4 = เห็นด้วย, 3 = ไม่แน่ใจ, 2 = ไม่เห็นด้วย, 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ที่	ยุทธศาสตร์องค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
43	วัฒนธรรมองค์กรของ รพท.ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ					
44	รพท.ได้แจ้งต่อพนักงานเมื่อปฏิบัติงานผิดระเบียบ,วินัย					
45	รพท.มีระบบที่มีประสิทธิภาพในการให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในการปรับปรุงประสิทธิภาพ					
คุณลักษณะองค์กร						
46	ผู้บริหารของ รพท. รักษาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการปรับปรุงงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
47	พนักงาน รพท. มีส่วนร่วมในการกำหนดข้อมูลเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการบริการ					
48	ผู้บริหารของ รพท. แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพ					
ภารกิจ						
49	รพท.มีการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ					
50	รพท. มีการรับรู้และให้ความเห็นเกี่ยวกับสถานะของพนักงานอย่างต่อเนื่องในกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
51	พนักงาน รพท. ทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จ					
การปรับตัว						
52	รพท. มีการเผยแพร่ข้อมูลที่ทันสมัยแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง					
53	รพท. คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ					
54	ผู้บริหารของ รพท. ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและข้อเสนอแนะจากผู้ให้บริการในการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง					

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)



เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม
เรียน ท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่เคารพ

กระผมนายธานินทร์ ศิวาลัย นักศึกษาปริญญาเอก คณะการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิจัยหัวข้อเรื่อง รูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

แบบสอบถามเป็นส่วนที่สำคัญมากในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ กระผมจึงอยากใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยขอรบกวนเวลาของท่านประมาณ 15 นาที การทำวิจัยในครั้งนี้จะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีหากปราศจากความช่วยเหลือ สนับสนุน และความอนุเคราะห์จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงในความช่วยเหลือ และอนุเคราะห์ของท่านในครั้งนี้ กรณีที่ท่านมีข้อสงสัย หรือข้อคำถามเกี่ยวกับแบบสอบถาม ท่านสามารถติดต่อได้ที่อีเมล t_sivalai@yahoo.com หรือโทรศัพท์มือถือหมายเลข 081-259-6553

ด้วยความเคารพ

(นายธานินทร์ ศิวาลัย)

นักศึกษาระดับปริญญาเอก คณะการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

เรื่อง รูปแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหาประกอบด้วย 4 ส่วน

1. แบบประเมินด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. แบบประเมินด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร
3. แบบประเมินด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล
4. แบบประเมินด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วิธีการและขั้นตอนการประเมิน

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยการนำนิยามเชิงทฤษฎี นิยามเชิงปฏิบัติการ และข้อคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องพิจารณาความสอดคล้อง และกรอกผลการพิจารณาคำชี้แจงที่แสดงความสอดคล้องเรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงก์ (Item-Objective Congruence index IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญต้องประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 แบบประเมินด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ท่านมีความเห็นว่า...1 = สอดคล้อง 0 = ไม่แน่ใจ -1 = ไม่สอดคล้อง

ที่	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ผลการประเมิน		
		(1)	(0)	(-1)
1	พนักงาน รฟท. สามารถส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร			
2	พนักงาน รฟท. ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมทั้งองค์กร			
3	พนักงาน รฟท. มีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ			
	การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง			
4	พนักงาน รฟท. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ			
5	พนักงาน รฟท. มีเป้าหมายเฉพาะในการปรับปรุงคุณภาพงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ			
6	พนักงาน รฟท. สามารถจัดการความเสี่ยงในการปรับปรุงคุณภาพ			
	ความซื่อสัตย์			
7	พนักงาน รฟท. มีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน			
8	พนักงาน รฟท. ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์สุจริตและความไว้วางใจเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการบริหารจัดการคุณภาพ โดยรวมทั้งองค์กร			
9	พนักงาน รฟท. มีจริยธรรมในการบริหารจัดการองค์กรของ รฟท.			
	จิตสำนึกในการบริการ			
10	พนักงาน รฟท. มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นเพื่อเป็นข้อมูลช่วยให้ รฟท. นำมาวิเคราะห์ประเมินผลเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินการจ้างงาน และอบรมพนักงานใหม่ได้			
11	พนักงาน รฟท. ได้รับการศึกษาอบรมด้านการบริการเพื่อสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพ			
12	พนักงาน รฟท. สามารถแก้ไขข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการได้ทันที			
	การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ			
13	พนักงาน รฟท. มีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ			
14	พนักงาน รฟท. สามารถจัดลำดับความสำคัญในการวางแผนคุณภาพของ รฟท.			
15	เชื่อมั่นว่าผู้บริหารและพนักงานของ รฟท. พยายามแก้ไขปัญหาในการทำงานเป็นทีม			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 แบบประเมินด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

ท่านมีความเห็นว่า...1 = สอดคล้อง 0 = ไม่แน่ใจ -1 = ไม่สอดคล้อง

ที่	ภาวะผู้นำ	ผลการประเมิน		
		(1)	(0)	(-1)
1	ผู้บริหารของ รพท. แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กร			
2	ผู้บริหารของ รพท. เป็นแรงผลักดันในการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร			
3	ผู้บริหารของ รพท. เป็นผู้นำที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ			
	การวิเคราะห์ข้อมูล			
4	รพท. มีการรวบรวมข้อมูลและใช้ข้อมูลวิเคราะห์เกี่ยวกับการวางแผนจัดการคุณภาพทั้งองค์กร			
5	พนักงาน รพท. มีความพอใจกับคุณภาพและระดับของข้อมูลที่ รพท. นำมาใช้วิเคราะห์เพื่อปรับปรุงคุณภาพ			
6	รพท. มีการรวบรวมข้อมูลและใช้ข้อมูลวิเคราะห์เกี่ยวกับการวางแผนบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ			
	การบริหารจัดการกระบวนการ			
7	การบริหารจัดการที่ รพท. ใช้ช่วยในการดำเนินการระบบการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร			
8	รพท. มีการระบุนหาเหตุความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงาน และมีกระบวนการดำเนินการตามระเบียบ, วินัย			
9	กระบวนการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรสามารถสร้างความสำเร็จในการปรับปรุงประสิทธิภาพ			
10	ในการปฏิบัติงานพนักงาน รพท. มีอำนาจในการดำเนินการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาในกรอบเขตอำนาจของตนได้			
11	รพท. ส่งเสริมงบประมาณในการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในการบริหารจัดการคุณภาพทั้งองค์กร			
12	เมื่อมีข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาและมีการวางแผนแก้ไขแล้ว รพท. มีการดำเนินการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ			
	การมุ่งเน้นลูกค้า			
13	พนักงาน รพท. ได้รับการฝึกฝนอบรมอย่างเต็มที่ในการเจรจาเพื่อตอบความต้องการของผู้ใช้บริการ			

เข็มนาฬิกาในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่มอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

14	ผู้ให้บริการของ รพท. มีบทบาทสำคัญในการจัดลำดับความสำคัญสำหรับกรวางแผนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ			
15	พนักงาน รพท. ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังหรือความพึงพอใจของผู้ให้บริการมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการใหม่ๆ			

ตอนที่ 3 แบบประเมินด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล

ท่านมีความเห็นว่...1 = สอดคล้อง 0 = ไม่แน่ใจ -1 = ไม่สอดคล้อง

ที่	การรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน	ผลการประเมิน		
		(1)	(0)	(-1)
1	การคัดเลือกพนักงานของ รพท. ตรงตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์			
2	ระบบการคัดเลือกพนักงานของ รพท. มีประสิทธิภาพ			
3	รพท. มีการรับสมัครพนักงานผ่านสื่อต่างๆ อย่างเหมาะสม			
	การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร			
4	รพท. จัดการฝึกอบรมให้คำแนะนำแก่พนักงานใหม่เพื่อเรียนรู้และปฏิบัติตามระเบียบ,วินัยในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง			
5	รพท. จัดการฝึกอบรมให้คำแนะนำแก่พนักงานในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามระเบียบ,วินัยและเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ			
6	รพท. มีการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ			
	การประเมินผลงานพนักงาน			
7	รพท. มีการประเมินความต้องการและความคาดหวังของพนักงานเพื่อใช้เป็นในบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์			
8	รพท. มีกระบวนการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ			
9	รพท. มีการนำผลการประเมินของพนักงานไปใช้ประโยชน์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์			
	การให้รางวัลพนักงาน			
10	รพท. มีการบริหารจัดการค่าตอบแทนที่เหมาะสม			
11	รพท. มีการจัดสวัสดิการหลายรูปแบบให้แกพนักงานอย่างเหมาะสม			
12	รพท. ให้ความสำคัญในการพิจารณาค่าตอบแทนต่างๆ แกพนักงานตามระเบียบ			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 4 แบบประเมินด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ท่านมีความเห็นว่า...1 = สอดคล้อง 0 = ไม่แน่ใจ -1 = ไม่สอดคล้อง

ที่	ยุทธศาสตร์องค์กร	ผลการประเมิน		
		(1)	(0)	(-1)
1	วัฒนธรรมองค์กรของ รพท.ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ			
2	รพท.ได้แจ้งต่อพนักงานเมื่อปฏิบัติงานผิดระเบียบ,วินัย			
3	รพท.มีระบบที่มีประสิทธิภาพในการให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในการปรับปรุงประสิทธิภาพ			
	คุณลักษณะองค์กร			
4	ผู้บริหารของ รพท. รักษาสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการปรับปรุงงานอย่างมีประสิทธิภาพ			
5	พนักงาน รพท. มีส่วนร่วมในการกำหนดข้อมูลเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการบริการ			
6	ผู้บริหารของ รพท. แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพ			
	ภารกิจ			
7	รพท.มีการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ			
8	รพท. มีการรับรู้และให้ความเห็นเกี่ยวกับสถานะของพนักงานอย่างต่อเนื่องในกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ			
9	พนักงาน รพท. ทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จ			
	การปรับตัว			
10	รพท. มีการเผยแพร่ข้อมูลที่ทันสมัยแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง			
11	รพท. คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ			
12	ผู้บริหารของ รพท. ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและข้อเสนอแนะจากผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงประสิทธิภาพ			

ผู้ทรงคุณวุฒิ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น (ไม่นำไปเผยแพร่) ไม่ควรนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตเห็นนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	3

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	8.48	1.602	.614	.772
A2	8.50	1.398	.792	.577
A3	8.46	1.723	.560	.823

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.723	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A4	8.32	1.406	.510	.679
A5	8.42	1.677	.535	.662
A6	8.70	1.194	.614	.547

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A7	9.02	.918	.654	.722
A8	8.86	1.102	.572	.800
A9	8.96	.978	.720	.651

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A10	8.12	1.740	.594	.804
A11	7.98	1.898	.653	.731
A12	8.14	1.837	.720	.667

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A13	8.00	2.490	.770	.810
A14	8.26	2.319	.720	.851
A15	8.02	2.142	.781	.794

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B16	8.24	1.574	.703	.794
B17	8.30	1.357	.773	.722
B18	8.34	1.535	.664	.830

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B19	8.20	1.551	.690	.817
B20	8.36	2.153	.638	.855
B21	8.32	1.528	.843	.643

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.818	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B22	8.58	1.187	.743	.674
B23	8.52	1.602	.506	.899
B24	8.54	1.111	.792	.617

สงวนลิขสิทธิ์ | พึงใช้เพื่อการวิจัยที่ตีพิมพ์ในนิตยสาร และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของลิขสิทธิ์ทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.862	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B25	8.04	2.080	.707	.843
B26	7.92	2.647	.733	.833
B27	8.12	1.904	.818	.729

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B28	8.36	1.337	.765	.635
B29	8.18	1.130	.741	.664
B30	8.14	1.796	.522	.871

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C31	8.10	1.969	.669	.882
C32	8.14	1.674	.826	.732
C33	7.96	2.121	.758	.808

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C34	8.66	2.066	.784	.797
C35	8.60	2.041	.842	.753
C36	8.82	1.742	.679	.920

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์การเขียนขึ้นเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C37	7.80	2.327	.772	.895
C38	7.94	2.466	.847	.834
C39	7.94	2.302	.813	.858

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C40	8.10	1.969	.707	.875
C41	8.12	2.230	.690	.884
C42	8.26	1.788	.898	.692

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญตาได้เห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D43	8.26	2.074	.824	.833
D44	8.24	2.268	.776	.874
D45	8.26	2.115	.798	.855

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D46	8.04	2.856	.804	.888
D47	8.08	2.320	.814	.883
D48	8.16	2.504	.857	.838

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.770	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D49	8.24	1.900	.623	.670
D50	8.26	1.666	.715	.559
D51	8.10	2.092	.487	.815

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.685	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D52	8.46	1.886	.457	.658
D53	8.22	2.665	.326	.778
D54	8.48	1.438	.779	.161

สำรวจนี้เป็นเอกสารที่... ได้สำหรับการ... เพื่อการศึกษ... 779... ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.92	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	58.88	49.087	.665	.919
A2	58.90	48.786	.706	.918
A3	58.86	48.449	.759	.917
A4	58.72	48.736	.689	.919
A5	58.82	51.375	.548	.923
A6	59.10	47.398	.782	.915
A7	58.72	53.104	.317	.928
A8	58.56	52.741	.412	.926
A9	58.66	52.923	.387	.926
A10	59.12	48.312	.627	.921
A11	58.98	47.489	.821	.914
A12	59.14	48.694	.709	.918
A13	58.98	48.306	.703	.918
A14	59.24	46.594	.773	.916
A15	59.00	47.224	.691	.919

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Cronbach's Alpha	N of Items
.95	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B16	57.88	58.026	.647	.946
B17	57.94	56.915	.693	.944
B18	57.98	56.632	.749	.943
B19	57.84	54.464	.790	.942
B20	58.00	58.367	.654	.945
B21	57.96	54.488	.879	.940
B22	57.84	57.402	.693	.945
B23	57.78	58.951	.611	.946
B24	57.80	58.204	.593	.947
B25	58.08	54.932	.691	.945
B26	57.96	56.692	.766	.943
B27	58.16	53.525	.813	.942
B28	58.10	55.643	.887	.940
B29	57.92	55.259	.780	.942
B30	57.88	59.455	.561	.947

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.95	12

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item	Scale Variance if Item	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if
	Deleted	Deleted	Correlation	Item Deleted
C31	45.22	47.685	.706	.948
C32	45.26	46.686	.779	.945
C33	45.08	48.157	.787	.945
C34	44.84	49.321	.626	.950
C35	44.78	48.624	.728	.947
C36	45.00	45.224	.831	.944
C37	45.18	46.559	.739	.947
C38	45.32	46.344	.867	.942
C39	45.32	46.426	.770	.946
C40	45.08	47.014	.745	.946
C41	45.10	48.663	.674	.948
C42	45.24	45.819	.914	.941

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.95	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item	Scale Variance if Item	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if
	Deleted	Deleted	Correlation	Item Deleted
D43	45.28	51.879	.806	.944
D44	45.26	52.441	.802	.945
D45	45.28	51.267	.864	.943
D46	45.30	52.622	.777	.945
D47	45.34	49.494	.869	.942
D48	45.42	51.024	.833	.943
D49	45.34	52.800	.754	.946
D50	45.36	51.827	.802	.944
D51	45.20	53.592	.663	.949
D52	45.28	51.634	.706	.948
D53	45.04	56.815	.431	.955
D54	45.30	50.541	.831	.943

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการแข่งขันเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนักเรียนนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Reliability (ภพรวน)**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded*	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.983	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item	Scale Variance if Item	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if
	Deleted	Deleted	Correlation	Item Deleted
A1	219.58	834.575	.662	.983
A2	219.60	832.612	.718	.983
A3	219.56	834.415	.688	.983
A4	219.42	835.922	.618	.983
A5	219.52	845.275	.500	.983
A6	219.80	828.204	.761	.983
A7	219.42	851.432	.302	.983
A8	219.26	848.115	.447	.983
A9	219.36	852.358	.310	.983
A10	219.82	831.416	.632	.983
A11	219.68	827.855	.813	.982
A12	219.84	832.872	.706	.983
A13	219.68	828.304	.772	.983
A14	219.94	821.894	.819	.982
A15	219.70	822.500	.784	.983
B16	219.62	839.955	.597	.983
B17	219.68	835.691	.650	.983
B18	219.72	833.430	.731	.983
B19	219.58	825.677	.765	.983
B20	219.74	837.707	.702	.983
B21	219.70	823.929	.887	.982
B22	219.58	835.596	.697	.983
B23	219.52	839.765	.665	.983
B24	219.54	838.009	.618	.983
B25	219.82	824.069	.744	.983
B26	219.70	831.684	.799	.983
B27	219.90	820.173	.827	.982
B28	219.84	829.076	.875	.982
B29	219.66	827.617	.778	.983

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

B30	219.62	841.873	612	983
C31	219.82	829.783	712	983
C32	219.86	826.000	772	983
C33	219.68	831.896	779	983
C34	219.44	836.864	623	983
C35	219.38	832.893	748	983
C36	219.60	819.755	825	982
C37	219.78	825.114	745	983
C38	219.92	824.361	857	982
C39	219.92	822.402	818	982
C40	219.68	824.834	797	982
C41	219.70	835.684	633	983
C42	219.84	822.790	886	982
D43	219.70	826.214	776	983
D44	219.68	827.936	781	983
D45	219.70	823.357	839	982
D46	219.72	834.410	624	983
D47	219.76	821.084	756	983
D48	219.84	826.464	727	983
D49	219.76	831.125	696	983
D50	219.78	830.338	677	983
D51	219.62	829.873	710	983
D52	219.70	827.112	654	983
D53	219.46	836.090	647	983
D54	219.72	820.818	805	982

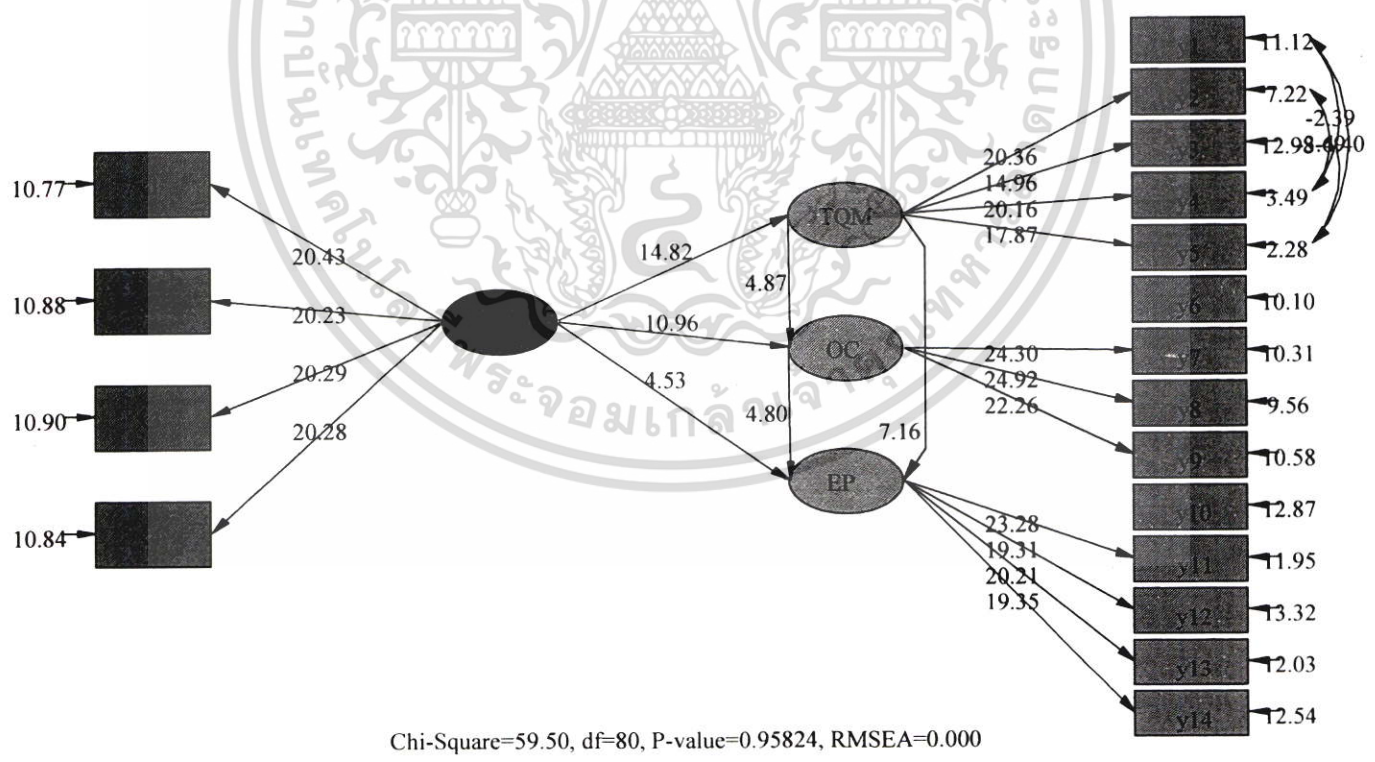
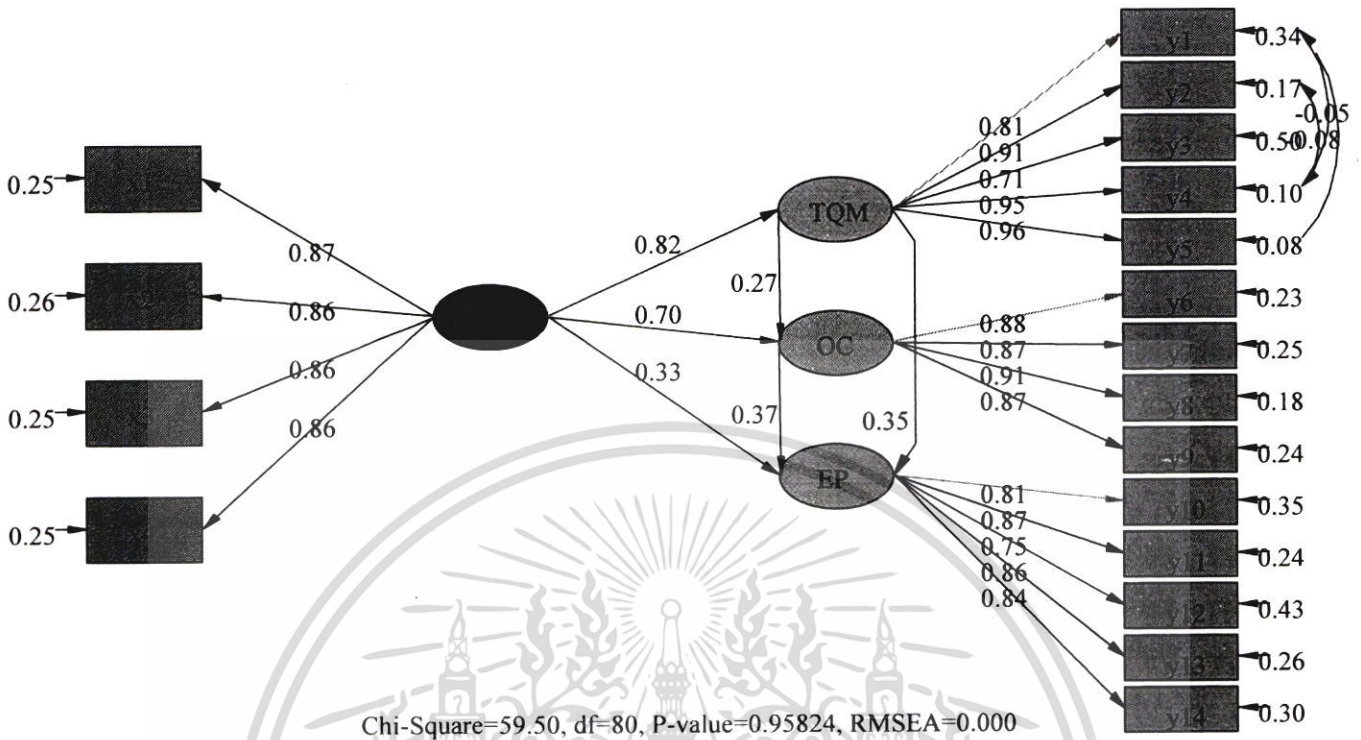
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก จ

ผลวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ด้วย LISREL 8.72

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\Stu Thesis\Thanin\version_2\data_2\data_2.spj:

Employees Performance Model

Observed Variables: x1 x2 x3 x4 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14

Correlation Matrix

1
.745 1
.750 .730 1
.751 .738 .856 1
.593 .594 .560 .552 1
.628 .658 .636 .646 .734 1
.518 .521 .447 .490 .589 .663 1
.702 .693 .671 .684 .724 .787 .657 1
.677 .666 .671 .663 .657 .693 .578 .751 1
.695 .703 .754 .741 .609 .667 .513 .738 .685 1
.684 .631 .679 .679 .601 .621 .495 .682 .716 .791 1
.697 .727 .726 .726 .629 .693 .490 .727 .729 .793 .850 1
.633 .677 .721 .669 .597 .628 .483 .671 .753 .742 .761 .800 1
.714 .660 .639 .630 .609 .703 .562 .646 .750 .674 .713 .690 .692 1
.697 .724 .711 .709 .671 .752 .525 .723 .788 .750 .739 .760 .744 .765 1
.603 .658 .619 .583 .555 .642 .565 .659 .682 .695 .645 .654 .698 .715 .738 1
.740 .717 .749 .754 .633 .711 .555 .771 .754 .751 .680 .737 .718 .700 .756 .673 1
.645 .701 .725 .705 .584 .647 .520 .748 .735 .757 .673 .736 .755 .653 .731 .688 .807 1

Sample Size: 360

latent Variables: HR TQM OC EP

Relationships:

x1 - x4 = HR

y1 - y5 = TQM

y6 - y9 = OC

y10 - y14 = EP

OC = HR TQM

EP = HR OC TQM

TQM = HR

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

LISREL OUTPUT: EF RS SC FS MI AM ND=3 AD=OFF ME=ML SS IT=1000
path diagram

Employees Performance Model

Correlation Matrix

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	1.000					
y2	0.734	1.000				
y3	0.589	0.663	1.000			
y4	0.724	0.787	0.657	1.000		
y5	0.657	0.693	0.578	0.751	1.000	
y6	0.609	0.667	0.513	0.738	0.685	1.000
y7	0.601	0.621	0.495	0.682	0.716	0.791
y8	0.629	0.693	0.490	0.727	0.729	0.793
y9	0.597	0.628	0.483	0.671	0.753	0.742
y10	0.609	0.703	0.562	0.646	0.750	0.674
y11	0.671	0.752	0.525	0.723	0.788	0.750
y12	0.555	0.642	0.565	0.659	0.682	0.695
y13	0.633	0.711	0.555	0.771	0.754	0.751
y14	0.584	0.647	0.520	0.748	0.735	0.757
x1	0.593	0.628	0.518	0.702	0.677	0.695
x2	0.594	0.658	0.521	0.693	0.666	0.703
x3	0.560	0.636	0.447	0.671	0.671	0.754
x4	0.552	0.646	0.490	0.684	0.663	0.741

Correlation Matrix

	y7	y8	y9	y10	y11	y12
y7	1.000					
y8	0.850	1.000				
y9	0.761	0.800	1.000			
y10	0.713	0.690	0.692	1.000		
y11	0.739	0.760	0.744	0.765	1.000	
y12	0.645	0.654	0.698	0.715	0.738	1.000
y13	0.680	0.737	0.718	0.700	0.756	0.673
y14	0.673	0.736	0.755	0.653	0.731	0.688
x1	0.684	0.697	0.633	0.714	0.697	0.603
x2	0.631	0.727	0.677	0.660	0.724	0.658
x3	0.679	0.726	0.721	0.639	0.711	0.619
x4	0.679	0.726	0.669	0.630	0.709	0.583

Correlation Matrix

	y13	y14	x1	x2	x3	x4
y13	1.000					
y14	0.807	1.000				
x1	0.740	0.645	1.000			
x2	0.717	0.701	0.745	1.000		
x3	0.749	0.725	0.750	0.730	1.000	
x4	0.754	0.705	0.751	0.738	0.856	1.000

เอกสารนี้เป็นเอกสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Employees Performance Model

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	TQM	OC	EP
y1	0	0	0
y2	1	0	0
y3	2	0	0
y4	3	0	0
y5	4	0	0
y6	0	0	0
y7	0	5	0
y8	0	6	0
y9	0	7	0
y10	0	0	0
y11	0	0	8
y12	0	0	9
y13	0	0	10
y14	0	0	11

LAMBDA-X

	HR
x1	12
x2	13
x3	14
x4	15

BETA

	TQM	OC	EP
TQM	0	0	0
OC	16	0	0
EP	17	18	0

GAMMA

	HR
TQM	19
OC	20
EP	21

PSI

	TQM	OC	EP
	22	23	24

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

THETA-EPS

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	25					
y2	0	26				
y3	0	0	27			
y4	28	29	0	30		
y5	31	32	33	34	35	
y6	0	0	0	36	37	38
y7	0	39	0	0	0	40
y8	0	0	42	0	0	0
y9	0	45	0	0	46	47
y10	0	0	0	49	0	0
y11	0	0	52	53	0	0
y12	0	0	57	0	0	58
y13	0	0	0	0	0	0
y14	67	68	0	0	0	69

THETA-EPS

	y7	y8	y9	y10	y11	y12
y7	41					
y8	43	44				
y9	0	0	48			
y10	50	0	0	51		
y11	0	0	54	55	56	
y12	0	0	59	60	61	62
y13	63	64	0	0	0	65
y14	70	0	71	0	0	72

THETA-EPS

	y13	y14
y13	66	
y14	73	74

THETA-DELTA-EPS

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
x1	0	75	0	0	0	0
x2	0	0	0	0	0	0
x3	0	0	83	0	0	84
x4	0	0	0	0	0	87

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

THETA-DELTA-EPS

	y7	y8	y9	y10	y11	y12
x1	0	0	76	77	0	0
x2	80	0	0	0	0	81
x3	0	0	85	0	0	0
x4	0	0	0	0	0	88

THETA-DELTA-EPS

	y13	y14
x1	0	78
x2	0	0
x3	0	0
x4	89	0

THETA-DELTA

	x1	x2	x3	x4
x1	79			
x2	0	82		
x3	0	0	86	
x4	0	0	90	91

Employees Performance Model

Number of Iterations = 19

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	TQM	OC	EP
y1	0.811	--	--
y2	0.910 (0.045) 20.362	--	--
y3	0.709 (0.047) 14.963	--	--
y4	0.953 (0.047) 20.158	--	--

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

y5	0.959	--	--
	(0.054)		
	17.865		
y6	--	0.880	--
y7	--	0.871	--
	(0.036)		
	24.304		
y8	--	0.906	--
	(0.036)		
	24.923		
y9	--	0.868	--
	(0.039)		
	22.263		
y10	--	--	0.809
y11	--	--	0.873
	(0.038)		
	23.284		
y12	--	--	0.751
	(0.039)		
	19.312		
y13	--	--	0.861
	(0.043)		
	20.209		
y14	--	--	0.836
	(0.043)		
	19.352		

LAMBDA-X

	HR
x1	0.868
	(0.043)
	20.427
x2	0.862
	(0.043)
	20.229
x3	0.864
	(0.043)
	20.292
x4	0.862

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(0.042)
20.281

BETA

	TQM	OC	EP
TQM	--	--	--
OC	0.267 (0.055) 4.867	--	--
EP	0.351 (0.049) 7.158	0.370 (0.077) 4.805	--

GAMMA

	HR
TQM	0.819 (0.055) 14.824
OC	0.695 (0.063) 10.962
EP	0.333 (0.073) 4.535

Covariance Matrix of ETA and KSI

	TQM	OC	EP	HR
TQM	1.000			
OC	0.837	1.000		
EP	0.934	0.969	1.000	
HR	0.819	0.914	0.959	1.000

PHI

HR
1.000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

PSI

Note: This matrix is diagonal.

TQM	OC	EP
0.329	0.141	-0.006
(0.041)	(0.021)	(0.014)
7.950	6.638	-0.438

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

TQM	OC	EP
0.671	0.859	1.006

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

TQM	OC	EP
0.671	0.835	0.920

Reduced Form

HR	
TQM	0.819 (0.055) 14.824
OC	0.914 (0.050) 18.312
EP	0.959 (0.055) 17.589

THETA-EPS

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	0.342 (0.031) 11.118					
y2	--	0.169 (0.023) 7.225				
y3	--	--	0.500 (0.039) 12.978			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

y4	-0.050	-0.077	--	0.095	
	(0.021)	(0.021)		(0.027)	
	-2.391	-3.690		3.487	
y5	-0.122	-0.178	-0.094	-0.155	0.082
	(0.028)	(0.027)	(0.026)	(0.029)	(0.036)
	-4.404	-6.495	-3.658	-5.302	2.277
y6	--	--	--	0.035	-0.026
				(0.013)	(0.015)
				2.632	-1.804
					10.097
y7	--	-0.041	--	--	0.033
		(0.013)			(0.014)
		-3.185			2.304
y8	--	--	-0.037	--	--
			(0.016)		
			-2.315		
y9	--	-0.028	--	0.058	-0.022
		(0.015)		(0.015)	(0.016)
		-1.906		3.816	-1.402
y10	--	--	--	-0.079	--
				(0.015)	
				-5.343	
y11	--	--	-0.063	-0.061	--
			(0.019)	(0.014)	
			-3.311	-4.439	
y12	--	--	0.071	--	0.052
			(0.023)		(0.016)
			3.150		3.206
y13	--	--	--	--	--
y14	-0.041	-0.053	--	--	0.034
	(0.017)	(0.015)			(0.015)
	-2.364	-3.541			2.295

THETA-EPS

	y7	y8	y9	y10	y11	y12
y7	0.250					
	(0.024)					
	10.307					
y8	0.065	0.177				
	(0.016)	(0.019)				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	3.965	9.560				
y9	--	--	0.242			
			(0.023)			
			10.580			
y10	0.034	--	--	0.348		
	(0.014)			(0.027)		
	2.496			12.866		
y11	--	--	0.004	0.064	0.237	
			(0.014)	(0.017)	(0.020)	
			0.311	3.813	11.950	
y12	--	--	0.062	0.103	0.077	0.433
			(0.017)	(0.019)	(0.018)	(0.033)
			3.558	5.274	4.292	13.315
y13	-0.058	-0.024	--	--	--	0.029
	(0.015)	(0.013)				(0.017)
	-3.941	-1.892				1.730
y14	-0.030	--	0.055	--	--	0.067
	(0.014)		(0.015)			(0.019)
	-2.167		3.595			3.612
THETA-EPS						
	y13	y14				
y13	0.259					
	(0.021)					
	12.027					
y14	0.085	0.300				
	(0.017)	(0.024)				
	5.006	12.545				

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

y1	y2	y3	y4	y5	y6
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.658	0.830	0.501	0.905	0.918	0.775

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

y7	y8	y9	y10	y11	y12
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.752	0.822	0.757	0.653	0.763	0.566

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	y13	y14
	-----	-----
	0.742	0.700

THETA-DELTA-EPS

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
x1	--	-0.027	--	--	--	--
		(0.015)				
		-1.847				

x2	--	--	--	--	--	--
x3	--	--	-0.041	--	--	0.053
		(0.017)			(0.015)	
		-2.445			3.530	
x4	--	--	--	--	--	0.041
					(0.015)	
					2.762	

THETA-DELTA-EPS

	y7	y8	y9	y10	y11	y12
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
x1	--	--	-0.044	0.066	--	--
		(0.015)	(0.017)			
		-2.930	3.914			
x2	-0.065	--	--	--	--	0.039
	(0.014)				(0.018)	
	-4.668				2.175	
x3	--	--	0.039	--	--	--
		(0.013)				
		2.964				
x4	--	--	--	--	--	-0.027
					(0.015)	
					-1.800	

THETA-DELTA-EPS

	y13	y14
	-----	-----
x1	--	-0.053
		(0.015)
		-3.591

x2	--	--
----	----	----

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

x3 -- --
 x4 0.020 --
 (0.012)
 1.649

THETA-DELTA

	x1	x2	x3	x4
x1	0.251 (0.023) 10.771			
x2	--	0.258 (0.024) 10.882		
x3	--	--	0.255 (0.023) 10.901	
x4	--	--	0.111 (0.019) 5.966	0.254 (0.023) 10.840

Squared Multiple Correlations for X - Variables

	x1	x2	x3	x4
	0.750	0.742	0.745	0.745

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 80

Minimum Fit Function Chi-Square = 60.319 (P = 0.951)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 59.498 (P = 0.958)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 0.0)

Minimum Fit Function Value = 0.168

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.730

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.730 ; 0.730)

ECVI for Saturated Model = 0.953

ECVI for Independence Model = 71.588

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Chi-Square for Independence Model with 153 Degrees of Freedom = 25663.961

Independence AIC = 25699.961

Model AIC = 241.498

Saturated AIC = 342.000

Independence CAIC = 25787.911

Model CAIC = 686.134

Saturated CAIC = 1177.524

Normed Fit Index (NFI) = 0.998

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.001

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.522

Comparative Fit Index (CFI) = 1.000

Incremental Fit Index (IFI) = 1.001

Relative Fit Index (RFI) = 0.996

Critical N (CN) = 669.570

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0126

Standardized RMR = 0.0126

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.982

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.961

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.459

Employees Performance Model

Fitted Covariance Matrix

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	0.999					
y2	0.737	0.996				
y3	0.575	0.645	1.003			
y4	0.722	0.790	0.676	1.003		
y5	0.656	0.694	0.586	0.758	1.002	
y6	0.597	0.669	0.522	0.736	0.679	0.999
y7	0.591	0.622	0.517	0.695	0.699	0.799
y8	0.615	0.690	0.501	0.723	0.727	0.797
y9	0.589	0.633	0.515	0.692	0.755	0.741
y10	0.613	0.687	0.536	0.641	0.725	0.689
y11	0.661	0.742	0.516	0.716	0.782	0.744
y12	0.568	0.638	0.568	0.668	0.673	0.692
y13	0.652	0.732	0.570	0.767	0.772	0.734
y14	0.592	0.657	0.554	0.744	0.749	0.746
x1	0.577	0.620	0.504	0.678	0.682	0.698
x2	0.573	0.642	0.501	0.673	0.677	0.693
x3	0.574	0.643	0.460	0.674	0.678	0.748
x4	0.572	0.642	0.501	0.673	0.677	0.734

Fitted Covariance Matrix

y7 y8 y9 y10 y11 y12

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

y7	1.010					
y8	0.855	0.999				
y9	0.756	0.786	0.995			
y10	0.717	0.710	0.680	1.002		
y11	0.737	0.767	0.738	0.771	1.000	
y12	0.634	0.659	0.693	0.710	0.732	0.997
y13	0.669	0.732	0.724	0.697	0.752	0.676
y14	0.675	0.734	0.758	0.676	0.730	0.695
x1	0.692	0.719	0.645	0.740	0.727	0.625
x2	0.621	0.714	0.684	0.669	0.722	0.660
x3	0.688	0.715	0.724	0.670	0.723	0.622
x4	0.686	0.714	0.683	0.669	0.722	0.594

Fitted Covariance Matrix

	y13	y14	x1	x2	x3	x4
y13	1.001					
y14	0.805	0.999				
x1	0.718	0.643	1.006			
x2	0.712	0.691	0.749	1.002		
x3	0.714	0.693	0.750	0.745	1.001	
x4	0.732	0.691	0.748	0.743	0.855	0.997

Fitted Residuals

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	0.001					
y2	-0.003	0.004				
y3	0.014	0.018	-0.003			
y4	0.002	-0.003	-0.019	-0.003		
y5	0.001	-0.001	-0.008	-0.007	-0.002	
y6	0.012	-0.002	-0.009	0.002	0.006	0.001
y7	0.010	-0.001	-0.022	-0.013	0.017	-0.008
y8	0.014	0.003	-0.011	0.004	0.002	-0.004
y9	0.008	-0.005	-0.032	-0.021	-0.002	0.001
y10	-0.004	0.016	0.026	0.005	0.025	-0.015
y11	0.010	0.010	0.009	0.007	0.006	0.006
y12	-0.013	0.004	-0.003	-0.009	0.009	0.003
y13	-0.019	-0.021	-0.015	0.004	-0.018	0.017
y14	-0.008	-0.010	-0.034	0.004	-0.014	0.011
x1	0.016	0.008	0.014	0.024	-0.005	-0.003
x2	0.021	0.016	0.020	0.020	-0.011	0.010
x3	-0.014	-0.007	-0.013	-0.003	-0.007	0.006
x4	-0.020	0.004	-0.011	0.011	-0.014	0.007

Fitted Residuals

	y7	y8	y9	y10	y11	y12
y7	-0.010					
y8	-0.005	0.001				
y9	0.005	0.014	0.005			
y10	-0.004	-0.020	0.012	-0.002		

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา การนำเอกสารนี้ไปใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

y11	0.002	-0.007	0.006	-0.006	0.000	
y12	0.011	-0.005	0.005	0.005	0.006	0.003
y13	0.011	0.005	-0.006	0.003	0.004	-0.003
y14	-0.002	0.002	-0.003	-0.023	0.001	-0.007
x1	-0.008	-0.022	-0.012	-0.026	-0.030	-0.022
x2	0.010	0.013	-0.007	-0.009	0.002	-0.002
x3	-0.009	0.011	-0.003	-0.031	-0.012	-0.003
x4	-0.007	0.012	-0.014	-0.039	-0.013	-0.011

Fitted Residuals

	y13	y14	x1	x2	x3	x4
y13	-0.001					
y14	0.002	0.001				
x1	0.022	0.002	-0.006			
x2	0.005	0.010	-0.004	-0.002		
x3	0.035	0.032	0.000	-0.015	-0.001	
x4	0.022	0.014	0.003	-0.005	0.001	0.003

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.039

Median Fitted Residual = 0.000

Largest Fitted Residual = 0.035

Stemleaf Plot

```

- 3|9
- 3|4210
- 2|6
- 2|32221100
- 1|998555
- 1|4444333322111100
- 0|9999888877777766655555
- 0|44443333333333222222111100
0|111111112222222333334444444
0|555555666666778899
1|00000011111222344444
1|666778
2|001224
2|56
3|2
3|5

```

Standardized Residuals

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	0.706					
y2	-0.527	0.751				
y3	0.699	1.253	-0.403			
y4	0.262	-0.484	-1.716	-0.867		
y5	0.123	-0.231	-0.701	-1.461	-0.769	
y6	0.609	-0.142	-0.357	0.228	0.814	0.341

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

y7	0.465	-0.064	-0.863	-0.873	1.190	-1.143
y8	0.741	0.218	-0.663	0.356	0.147	-0.582
y9	0.403	-0.460	-1.274	-1.477	-0.219	0.116
y10	-0.188	1.031	1.111	0.665	2.044	-1.020
y11	0.617	0.834	0.825	1.200	0.623	0.515
y12	-0.616	0.245	-0.202	-0.614	0.658	0.367
y13	-1.179	-1.659	-0.756	0.430	-1.759	1.383
y14	-0.715	-1.287	-1.511	0.347	-1.233	1.446
x1	0.732	0.686	0.514	1.523	-0.347	-0.222
x2	0.953	0.854	0.763	1.248	-0.739	0.697
x3	-0.599	-0.407	-0.667	-0.195	-0.486	0.865
x4	-0.907	0.217	-0.399	0.713	-0.915	0.997

Standardized Residuals

	y7	y8	y9	y10	y11	y12
y7	-1.526					
y8	-1.019	0.483				
y9	0.479	1.657	1.167			
y10	-0.378	-1.519	0.761	-0.464		
y11	0.152	-0.637	0.838	-1.120	0.022	
y12	0.628	-0.330	0.561	0.514	1.086	0.717
y13	1.493	0.874	-0.480	0.225	0.397	-0.477
y14	-0.249	0.176	-0.389	-1.594	0.085	-0.869
x1	-0.521	-1.801	-1.506	-2.573	-2.353	-1.210
x2	1.022	0.998	-0.459	-0.558	0.131	-0.139
x3	-0.602	0.844	-0.265	-1.893	-0.923	-0.158
x4	-0.501	0.973	-0.994	-2.370	-0.976	-0.876

Standardized Residuals

	y13	y14	x1	x2	x3	x4
y13	-0.329					
y14	0.332	0.272				
x1	1.658	0.240	-1.218			
x2	0.330	0.635	-0.361	-0.571		
x3	2.556	2.149	0.001	-1.418	-0.208	
x4	2.293	0.931	0.255	-0.490	0.333	1.277

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -2.573

Median Standardized Residual = 0.001

Largest Standardized Residual = 2.556

Stemleaf Plot

```

- 2|6
- 2|44
- 1|988776555555
- 1|4332222110000
- 0|999999988777766666665555555555
- 0|4444443333222222211100

```

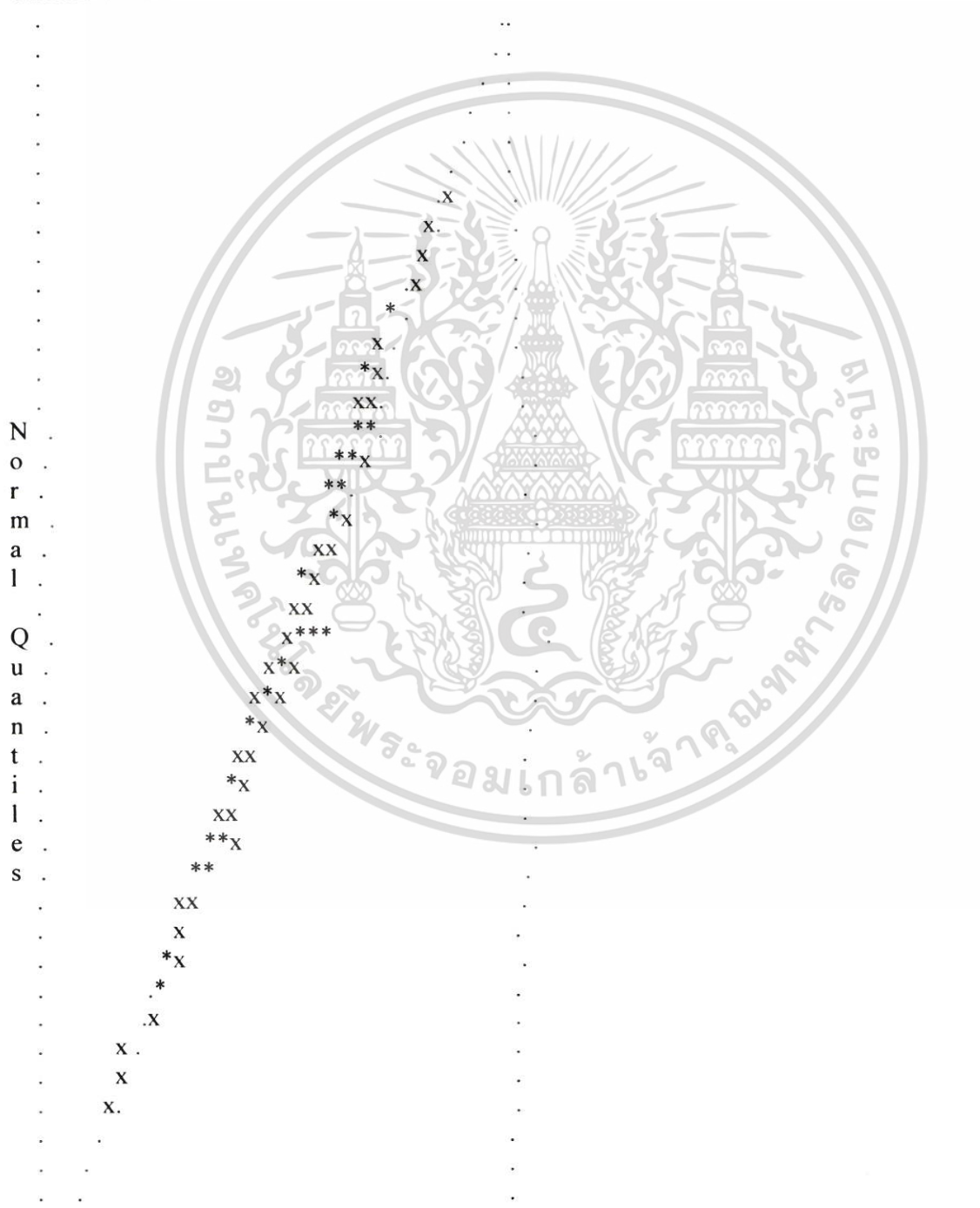
การใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

0|111112222222333333344444
0|55555566666677777777888888899999
1|0000001122223344
1|5577
2|013
2|6

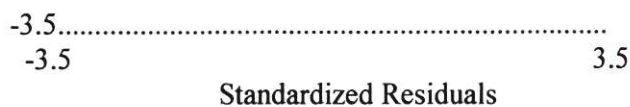
Employees Performance Model

Qplot of Standardized Residuals

3.5.....



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



Employees Performance Model

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

	TQM	OC	EP
y1	--	1.053	0.610
y2	--	0.051	0.000
y3	--	0.513	0.331
y4	--	0.023	0.013
y5	--	0.002	0.280
y6	0.356	--	0.468
y7	0.023	--	0.003
y8	0.021	--	0.120
y9	0.360	--	1.291
y10	2.959	0.440	--
y11	0.678	0.048	--
y12	0.056	0.196	--
y13	3.259	0.995	--
y14	0.167	0.243	--

Expected Change for LAMBDA-Y

	TQM	OC	EP
y1	--	0.093	0.103
y2	--	-0.020	0.001
y3	--	-0.065	-0.076
y4	--	-0.014	0.016
y5	--	0.006	-0.103
y6	0.044	--	0.127
y7	-0.007	--	-0.008
y8	0.007	--	0.044
y9	-0.043	--	-0.211
y10	0.145	-0.090	--
y11	0.066	-0.029	--
y12	-0.021	0.071	--
y13	-0.144	0.144	--
y14	-0.034	-0.077	--

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	TQM	OC	EP
y1	--	0.093	0.103
y2	--	-0.020	0.001
y3	--	-0.065	-0.076
y4	--	-0.014	0.016
y5	--	0.006	-0.103

เอกสารนี้เป็นเอกสารของบริษัทฯ อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

y6	0.044	--	0.127
y7	-0.007	--	-0.008
y8	0.007	--	0.044
y9	-0.043	--	-0.211
y10	0.145	-0.090	--
y11	0.066	-0.029	--
y12	-0.021	0.071	--
y13	-0.144	0.144	--
y14	-0.034	-0.077	--

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	TQM	OC	EP
y1	--	0.093	0.103
y2	--	-0.020	0.001
y3	--	-0.065	-0.076
y4	--	-0.014	0.016
y5	--	0.006	-0.103
y6	0.044	--	0.127
y7	-0.007	--	-0.008
y8	0.007	--	0.044
y9	-0.043	--	-0.212
y10	0.145	-0.090	--
y11	0.066	-0.029	--
y12	-0.021	0.071	--
y13	-0.144	0.144	--
y14	-0.034	-0.077	--

No Non-Zero Modification Indices for LAMBDA-X

No Non-Zero Modification Indices for BETA

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

No Non-Zero Modification Indices for PSI

Modification Indices for THETA-EPS

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	--					
y2	0.263	--				
y3	0.740	0.548	--			
y4	--	--	1.021	--		
y5	--	--	--	--	--	
y6	0.571	0.384	0.141	--	--	--
y7	0.005	--	0.538	0.949	0.734	--
y8	0.052	0.045	--	0.328	0.096	1.042
y9	0.740	--	0.238	0.703	--	--
y10	1.008	0.677	0.528	--	2.163	0.029
y11	0.340	0.026	--	--	0.000	0.388
y12	1.333	0.228	--	0.133	0.320	--

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

y13	0.613	2.789	0.051	0.498	0.970	0.011
y14	--	--	0.585	0.670	0.062	--

Modification Indices for THETA-EPS

	y7	y8	y9	y10	y11	y12
y7	--					
y8	--	--				
y9	0.210	1.222	--			
y10	--	0.415	1.968	--		
y11	0.000	0.286	--	--	--	
y12	1.118	0.241	--	--	--	--
y13	--	--	0.297	0.679	0.277	--
y14	--	0.124	--	2.421	0.000	--

Modification Indices for THETA-EPS

	y13	y14
y13	--	
y14	--	--

Expected Change for THETA-EPS

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	--					
y2	-0.015	--				
y3	0.021	0.016	--			
y4	--	--	-0.024	--		
y5	--	--	--	--	--	
y6	0.013	-0.009	0.007	--	--	--
y7	0.001	--	-0.014	-0.013	0.012	--
y8	0.003	0.003	--	0.007	-0.004	-0.021
y9	0.015	--	-0.010	-0.012	--	--
y10	-0.018	0.014	0.016	--	0.024	-0.003
y11	0.010	0.002	--	--	0.000	0.008
y12	-0.022	0.008	--	-0.006	0.010	--
y13	-0.014	-0.026	0.004	0.009	-0.014	0.002
y14	--	--	-0.015	0.012	-0.004	--

Expected Change for THETA-EPS

	y7	y8	y9	y10	y11	y12
y7	--					
y8	--	--				
y9	-0.007	0.015	--			
y10	--	-0.009	0.024	--		
y11	0.000	-0.006	--	--	--	
y12	0.017	-0.007	--	--	--	--
y13	--	--	-0.009	0.012	0.007	--
y14	--	-0.006	--	-0.025	0.000	--

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Expected Change for THETA-EPS

	y13	y14
y13	--	
y14	--	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	--					
y2	-0.015	--				
y3	0.021	0.016	--			
y4	--	--	-0.024	--		
y5	--	--	--	--	--	
y6	0.013	-0.009	0.007	--	--	--
y7	0.001	--	-0.014	-0.013	0.012	--
y8	0.003	0.003	--	0.007	-0.004	-0.021
y9	0.016	--	-0.010	-0.012	--	--
y10	-0.018	0.014	0.016	--	0.024	-0.003
y11	0.010	0.002	--	--	0.000	0.008
y12	-0.022	0.008	--	-0.006	0.010	--
y13	-0.014	-0.026	0.004	0.009	-0.014	0.002
y14	--	--	-0.015	0.012	-0.004	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	y7	y8	y9	y10	y11	y12
y7	--					
y8	--	--				
y9	-0.007	0.016	--			
y10	--	-0.009	0.024	--		
y11	0.000	-0.006	--	--	--	
y12	0.017	-0.007	--	--	--	--
y13	--	--	-0.009	0.012	0.007	--
y14	--	-0.006	--	-0.025	0.000	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	y13	y14
y13	--	
y14	--	--

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
x1	0.734	--	0.029	0.879	0.042	0.014
x2	0.543	0.005	0.455	0.016	0.527	0.010
x3	0.000	0.072	--	1.479	0.004	--
x4	1.839	0.756	0.068	0.377	0.003	--

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	y7	y8	y9	y10	y11	y12
x1	0.846	2.376	--	--	2.305	0.627
x2	--	0.530	0.121	0.049	0.522	--
x3	0.350	0.314	--	0.397	0.096	0.262
x4	0.008	0.761	0.590	1.050	0.000	--

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	y13	y14
x1	0.372	--
x2	0.784	0.104
x3	2.600	1.802
x4	--	0.031

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
x1	0.016	--	-0.003	0.014	-0.003	-0.002
x2	0.013	-0.001	0.014	0.002	-0.011	0.002
x3	0.000	-0.003	--	-0.014	-0.001	--
x4	-0.020	0.011	-0.005	0.007	-0.001	--

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	y7	y8	y9	y10	y11	y12
x1	0.014	-0.020	--	--	-0.022	-0.015
x2	--	0.011	-0.006	0.004	0.010	--
x3	-0.007	0.006	--	-0.008	-0.004	0.010
x4	-0.001	0.009	-0.012	-0.014	0.000	--

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	y13	y14
x1	0.009	--
x2	-0.013	0.005
x3	0.023	0.018
x4	--	-0.002

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
x1	0.016	--	-0.003	0.014	-0.003	-0.002
x2	0.013	-0.001	0.014	0.002	-0.011	0.002
x3	0.000	-0.003	--	-0.014	-0.001	--
x4	-0.020	0.011	-0.005	0.007	-0.001	--

เอกสารนี้ Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	y7	y8	y9	y10	y11	y12
x1	0.014	-0.020	--	--	-0.022	-0.015
x2	--	0.011	-0.006	0.004	0.010	--
x3	-0.007	0.006	--	-0.008	-0.004	0.010
x4	-0.001	0.009	-0.012	-0.014	0.000	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	y13	y14
x1	0.009	--
x2	-0.013	0.005
x3	0.023	0.018
x4	--	-0.002

Modification Indices for THETA-DELTA

	x1	x2	x3	x4
x1	--			
x2	0.101	--		
x3	0.372	1.567	--	
x4	0.139	0.000	--	--

Expected Change for THETA-DELTA

	x1	x2	x3	x4
x1	--			
x2	0.006	--		
x3	0.009	-0.018	--	
x4	0.005	0.000	--	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	x1	x2	x3	x4
x1	--			
x2	0.006	--		
x3	0.009	-0.018	--	
x4	0.005	0.000	--	--

Maximum Modification Index is 3.26 for Element (13, 1) of LAMBDA-Y

Employees Performance Model

Factor Scores Regressions

ETA

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
--	----	----	----	----	----	----

เอกภพ TQM เป็น 0.068 รที่ 0.344 สำ -0.015 ไร 0.416 ออก 0.622 หน 0.015 มีอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

OC	-0.010	0.057	0.025	-0.003	-0.004	0.199
EP	0.019	0.171	0.008	0.146	0.228	0.060

ETA

	y7	y8	y9	y10	y11	y12
TQM	0.026	-0.050	-0.126	0.024	-0.025	-0.041
OC	0.133	0.203	0.219	0.019	0.089	-0.061
EP	0.104	0.064	0.056	-0.003	0.035	-0.044

ETA

	y13	y14	x1	x2	x3	x4
TQM	-0.129	0.037	-0.011	-0.014	0.001	-0.020
OC	0.118	0.008	0.076	0.076	-0.038	0.002
EP	0.001	0.041	0.108	0.101	0.032	0.041

KSI

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
HR	-0.009	0.058	0.011	0.002	-0.008	-0.049

KSI

	y7	y8	y9	y10	y11	y12
HR	0.134	0.012	0.037	-0.023	0.086	-0.007

KSI

	y13	y14	x1	x2	x3	x4
HR	0.055	0.105	0.232	0.219	0.137	0.131

Employees Performance Model

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	TQM	OC	EP
y1	0.811	--	--
y2	0.910	--	--
y3	0.709	--	--
y4	0.953	--	--
y5	0.959	--	--
y6	--	0.880	--
y7	--	0.871	--
y8	--	0.906	--
y9	--	0.868	--
y10	--	0.809	--

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

y11	--	--	0.873
y12	--	--	0.751
y13	--	--	0.861
y14	--	--	0.836

LAMBDA-X

	HR

x1	0.868
x2	0.862
x3	0.864
x4	0.862

BETA

	TQM	OC	EP

TQM	--	--	--
OC	0.267	--	--
EP	0.351	0.370	--

GAMMA

	HR

TQM	0.819
OC	0.695
EP	0.333

Correlation Matrix of ETA and KSI

	TQM	OC	EP	HR

TQM	1.000			
OC	0.837	1.000		
EP	0.934	0.969	1.000	
HR	0.819	0.914	0.959	1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	TQM	OC	EP

	0.329	0.141	-0.006

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	HR

TQM	0.819
OC	0.914
EP	0.959

Employees Performance Model รับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	TQM	OC	EP
y1	0.811	--	--
y2	0.911	--	--
y3	0.708	--	--
y4	0.951	--	--
y5	0.958	--	--
y6	--	0.880	--
y7	--	0.867	--
y8	--	0.907	--
y9	--	0.870	--
y10	--	--	0.808
y11	--	--	0.873
y12	--	--	0.752
y13	--	--	0.861
y14	--	--	0.836

LAMBDA-X

	HR
x1	0.866
x2	0.861
x3	0.863
x4	0.863

BETA

	TQM	OC	EP
TQM	--	--	--
OC	0.267	--	--
EP	0.351	0.370	--

GAMMA

	HR
TQM	0.819
OC	0.695
EP	0.333

Correlation Matrix of ETA and KSI

	TQM	OC	EP	HR
TQM	1.000			
OC	0.837	1.000		
EP	0.934	0.969	1.000	
HR	0.819	0.914	0.959	1.000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

PSI

Note: This matrix is diagonal.

TQM	OC	EP
0.329	0.141	-0.006

THETA-EPS

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	0.342					
y2	--	0.170				
y3	--	--	0.499			
y4	-0.050	-0.077	--	0.095		
y5	-0.121	-0.178	-0.094	-0.155	0.082	
y6	--	--	--	0.035	-0.026	0.225
y7	--	-0.041	--	--	--	0.033
y8	--	--	-0.037	--	--	--
y9	--	-0.028	--	--	0.058	-0.022
y10	--	--	--	-0.079	--	--
y11	--	--	-0.063	-0.061	--	--
y12	--	--	0.071	--	--	0.052
y13	--	--	--	--	--	--
y14	-0.041	-0.053	--	--	--	0.034

THETA-EPS

	y7	y8	y9	y10	y11	y12
y7	0.248					
y8	0.065	0.178				
y9	--	--	0.243			
y10	0.034	--	--	-0.347		
y11	--	--	0.004	0.064	0.237	
y12	--	--	0.062	0.103	0.077	0.434
y13	-0.058	-0.024	--	--	--	0.029
y14	-0.030	--	0.055	--	--	0.067

THETA-EPS

	y13	y14
y13	0.258	
y14	0.085	0.300

THETA-DELTA-EPS

	x1	x2	x3	x4
x1	--	-0.027	--	--
x2	--	--	--	--
x3	--	--	-0.041	--
x4	--	--	--	0.053

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานที่ 0.041 ศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

THETA-DELTA-EPS

	y7	y8	y9	y10	y11	y12
x1	--	--	-0.044	0.065	--	--
x2	-0.065	--	--	--	--	0.039
x3	--	--	0.039	--	--	--
x4	--	--	--	--	--	-0.027

THETA-DELTA-EPS

	y13	y14
x1	--	-0.053
x2	--	--
x3	--	--
x4	0.020	--

THETA-DELTA

	x1	x2	x3	x4
x1	0.250			
x2	--	0.258		
x3	--	--	0.255	
x4	--	--	0.111	0.255

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	HR
TQM	0.819
OC	0.914
EP	0.959

Employees Performance Model

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	HR
TQM	0.819 (0.055) 14.824
OC	0.914 (0.050) 18.312
EP	0.959 (0.055) 17.589

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Indirect Effects of KSI on ETA

	HR	

TQM	--	
OC	0.219	
	(0.045)	
	4.834	
EP	0.626	
	(0.073)	
	8.545	

Total Effects of ETA on ETA

	TQM	OC	EP
	-----	-----	-----
TQM	--	--	--
OC	0.267	--	--
	(0.055)		
	4.867		
EP	0.450	0.370	--
	(0.055)	(0.077)	
	8.231	4.805	

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.299

Indirect Effects of ETA on ETA

	TQM	OC	EP
	-----	-----	-----
TQM	--	--	--
OC	--	--	--
EP	0.099	--	--
	(0.029)		
	3.426		

Total Effects of ETA on Y

	TQM	OC	EP
	-----	-----	-----
y1	0.811	--	--

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	(0.045)		
	20.362		
y3	0.709	--	--
	(0.047)		
	14.963		
y4	0.953	--	--
	(0.047)		
	20.158		
y5	0.959	--	--
	(0.054)		
	17.865		
y6	0.235	0.880	--
	(0.048)		
	4.867		
y7	0.233	0.871	--
	(0.048)	(0.036)	
	4.850	24.304	
y8	0.242	0.906	--
	(0.050)	(0.036)	
	4.882	24.923	
y9	0.232	0.868	--
	(0.048)	(0.039)	
	4.843	22.263	
y10	0.364	0.300	0.809
	(0.044)	(0.062)	
	8.231	4.805	
y11	0.393	0.323	0.873
	(0.047)	(0.067)	(0.038)
	8.390	4.826	23.284
y12	0.338	0.278	0.751
	(0.042)	(0.058)	(0.039)
	8.001	4.782	19.312
y13	0.388	0.319	0.861
	(0.046)	(0.066)	(0.043)
	8.346	4.823	20.209
y14	0.376	0.310	0.836
	(0.046)	(0.064)	(0.043)
	8.210	4.809	19.352

Indirect Effects of ETA on Y

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	TQM	OC	EP
y1	--	--	--
y2	--	--	--
y3	--	--	--
y4	--	--	--
y5	--	--	--
y6	0.235 (0.048) 4.867	--	--
y7	0.233 (0.048) 4.850	--	--
y8	0.242 (0.050) 4.882	--	--
y9	0.232 (0.048) 4.843	--	--
y10	0.364 (0.044) 8.231	0.300 (0.062) 4.805	--
y11	0.393 (0.047) 8.390	0.323 (0.067) 4.826	--
y12	0.338 (0.042) 8.001	0.278 (0.058) 4.782	--
y13	0.388 (0.046) 8.346	0.319 (0.066) 4.823	--
y14	0.376 (0.046) 8.210	0.310 (0.064) 4.809	--

Total Effects of KSI on Y

HR

y1 0.664

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	(0.045)	
	14.824	
y2	0.745	
	(0.044)	
	16.872	
y3	0.581	
	(0.045)	
	12.975	
y4	0.781	
	(0.044)	
	17.671	
y5	0.786	
	(0.044)	
	17.770	
y6	0.804	
	(0.044)	
	18.312	
y7	0.797	
	(0.044)	
	18.024	
y8	0.828	
	(0.043)	
	19.112	
y9	0.793	
	(0.044)	
	18.135	
y10	0.776	
	(0.044)	
	17.589	
y11	0.838	
	(0.043)	
	19.635	
y12	0.720	
	(0.045)	
	16.043	
y13	0.826	
	(0.043)	
	19.192	
y14	0.802	
	(0.043)	
	18.461	



เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Employees Performance Model

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	HR
TQM	0.819
OC	0.914
EP	0.959

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	HR
TQM	--
OC	0.219
EP	0.626

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	TQM	OC	EP
TQM	--	--	--
OC	0.267	--	--
EP	0.450	0.370	--

Standardized Indirect Effects of ETA on ETA

	TQM	OC	EP
TQM	--	--	--
OC	--	--	--
EP	0.099	--	--

Standardized Total Effects of ETA on Y

	TQM	OC	EP
y1	0.811	--	--
y2	0.910	--	--
y3	0.709	--	--
y4	0.953	--	--
y5	0.959	--	--
y6	0.235	0.880	--
y7	0.233	0.871	--
y8	0.242	0.906	--
y9	0.232	0.868	--
y10	0.364	0.300	0.809
y11	0.393	0.323	0.873
y12	0.338	0.278	0.751
y13	0.388	0.319	0.861

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

y14 0.376 0.310 0.836

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	TQM	OC	EP
y1	0.811	--	--
y2	0.911	--	--
y3	0.708	--	--
y4	0.951	--	--
y5	0.958	--	--
y6	0.235	0.880	--
y7	0.232	0.867	--
y8	0.242	0.907	--
y9	0.233	0.870	--
y10	0.364	0.299	0.808
y11	0.393	0.323	0.873
y12	0.339	0.279	0.752
y13	0.388	0.319	0.861
y14	0.377	0.310	0.836

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	TQM	OC	EP
y1	--	--	--
y2	--	--	--
y3	--	--	--
y4	--	--	--
y5	--	--	--
y6	0.235	--	--
y7	0.233	--	--
y8	0.242	--	--
y9	0.232	--	--
y10	0.364	0.300	--
y11	0.393	0.323	--
y12	0.338	0.278	--
y13	0.388	0.319	--
y14	0.376	0.310	--

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	TQM	OC	EP
y1	--	--	--
y2	--	--	--
y3	--	--	--
y4	--	--	--
y5	--	--	--
y6	0.235	--	--
y7	0.232	--	--
y8	0.242	--	--
y9	0.233	--	--
y10	0.364	0.299	--
y11	0.393	0.323	--

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

y12	0.339	0.279	--
y13	0.388	0.319	--
y14	0.377	0.310	--

Standardized Total Effects of KSI on Y

	HR
y1	0.664
y2	0.745
y3	0.581
y4	0.781
y5	0.786
y6	0.804
y7	0.797
y8	0.828
y9	0.793
y10	0.776
y11	0.838
y12	0.720
y13	0.826
y14	0.802

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	HR
y1	0.664
y2	0.746
y3	0.580
y4	0.779
y5	0.785
y6	0.804
y7	0.793
y8	0.829
y9	0.795
y10	0.775
y11	0.838
y12	0.721
y13	0.826
y14	0.802

Time used: 0.094 Seconds

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายธานินทร์ ศิวาลัย
วันเดือนปีเกิด	28 กรกฎาคม 2507
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	198/1 ถนนวิภาวดีรังสิต เขตจตุจักร จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10900
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2542 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วศ.บ.เครื่องกล) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ.2547 ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.บริหารอาชีวและเทคนิค ศึกษา) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ปัจจุบันปฏิบัติงาน	ตำแหน่งวิศวกรกำกับการกองซ่อมเครื่องยนต์ การรถไฟแห่งประเทศไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้