

**ปัจจัยทางจิตวิทยาองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการนำไปสู่องค์การ
แห่งความเป็นเลิศ: กรณีศึกษาโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู
จังหวัดสมุทรปราการ***

**Organizational Psychology Variables Influencing a High
Performance Organization: A Case Study of Plants at
the Bang Pu Industrial Estate, Samut Prakan**

ธนัชพร โมรารักษ์¹

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับการรับรู้การแห่งความเป็นเลิศ ของพนักงานโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ (2) ศึกษาอำนาจการทำนายการรับรู้การแห่งความเป็นเลิศ ของพนักงานโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ จากตัวแปรทางจิตวิทยาองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จำนวน 250 คน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ (1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับการรับรู้การแห่งความเป็นเลิศของพนักงานในโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู (2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 สามารถร่วมกันทำนายการรับรู้การแห่งความเป็นเลิศของพนักงานในโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร, องค์กรแห่งการเรียนรู้, องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

Abstract

This research investigates (1) the relationships between the variables of transformational leadership, organizational citizenship behavior, being a learning organization, and perception vis-à-vis selected employees at high performance organizations in plants at Bang Pu Industrial Estate, Samut

¹ นักศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

^{*} เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2555

E-mail: thanatpornm@standardmanu.com

อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์มุกดา ศรียงค์, อาจารย์ ดร.รังสิมา หอมเศรษฐี

Prakan. Moreover, (2) the degree of predictive power of the perceptions of these employees under study using the organizational psychology variables of transformational leadership, organizational citizenship behavior, and perception of being a learning organization. The sample population consisted of 250 employees working in plants at the Bang Pu Industrial Estate, Samut Prakan. Findings are as follows: (1) Transformational leadership, organizational citizenship behavior, being a learning organization were correlated with perception vis-à-vis selected employees at high performance organization in plants at Bang Pu Industrial Estate, Samut Prakan. (2) Transformational leadership, organizational citizenship behavior, and being a learning organization were determined to be predictive of the variable of high performance organization.

Keywords: transformational leadership, organizational citizenship behavior, learning organization, high performance organization

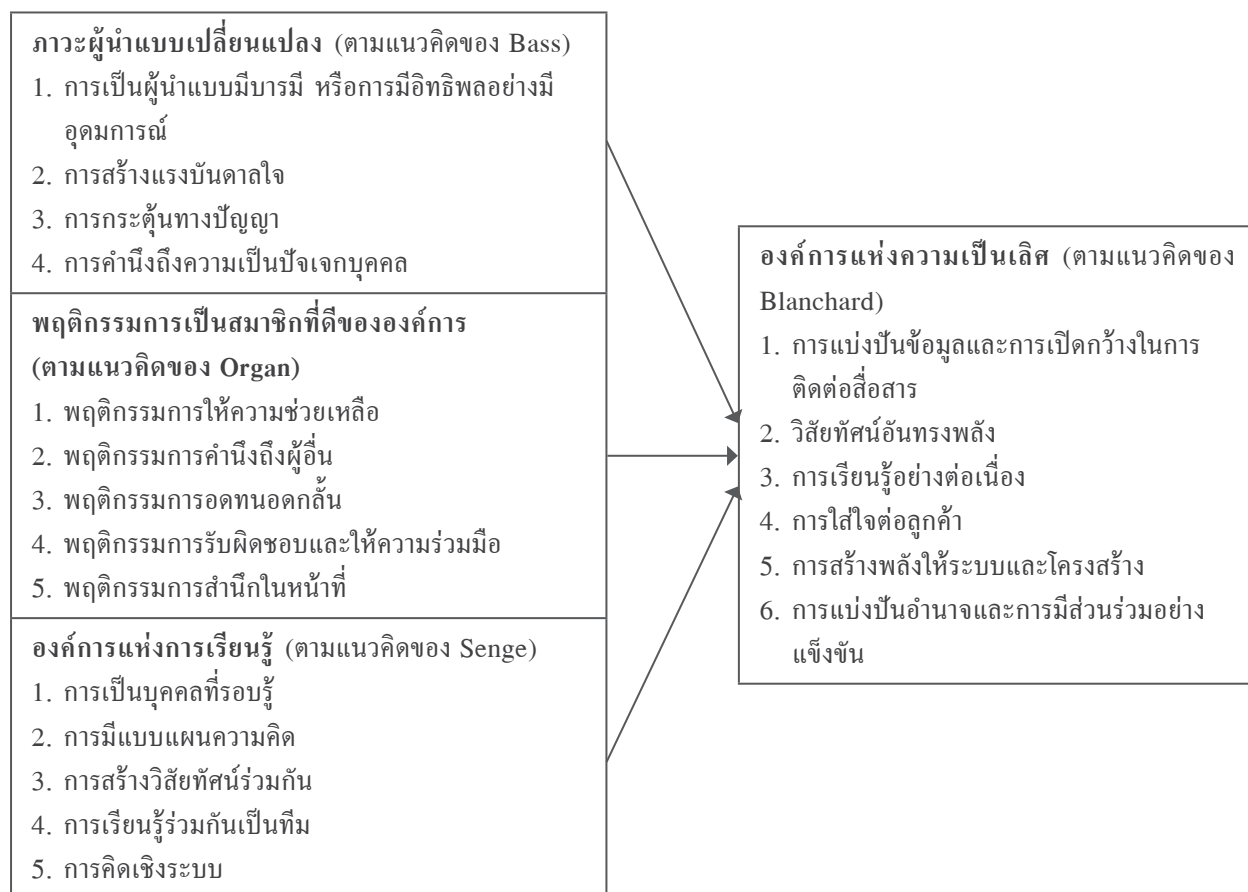
ความนำ

ปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงองค์การแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization -- HPO) กันอย่างแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีลักษณะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ทำให้คาดการณ์ล่วงหน้าได้ยาก ดังนั้นการที่จะอยู่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมเช่นนี้ องค์การไม่สามารถปรับปรุงตนเองโดยอาศัยเพียงจากประสบการณ์เดิมที่เคยทำมา หรือปรับปรุงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนเองเท่านั้น องค์การจำเป็นจะต้องแสวงหารูปแบบขององค์การที่มีความสามารถในการปรับตัว และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน การที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศ (HPO) ได้นั้นหมายถึง องค์การนั้นจะต้องเป็นองค์การที่เก่ง ภาวะผู้นำ (leadership) แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์การ และสมาชิกในองค์การเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ (Mische, 2001, อ้างถึงใน ชนิตา ยวบูรณ์, 2551, หน้า 50-51) มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจาก

รอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ทั้งนี้การบริหารองค์การ จะต้องมีการวิเคราะห์ครบทุกมุมมองหลายมิติ แล้วแต่ความเหมาะสม และลักษณะขององค์การ

โรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จ.สมุทรปราการ นับว่ามีบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม บทบาทต่อการพัฒนาเมือง บทบาทต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และบทบาทต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งถือได้ว่าเป็นแหล่งวิทยาการของประเทศที่ทันสมัยในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการผลิต ผู้วิจัยจึงตระหนัก และให้ความสำคัญกับปัจจัยทางจิตวิทยาองค์กรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังกล่าวมาข้างต้น เพื่อนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดการวิจัย



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับการรับรู้องค์การแห่งความเป็นเลิศ ของพนักงานในโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จ.สมุทรปราการ

2. เพื่อศึกษาอำนาจการทำนายการรับรู้องค์การแห่งความเป็นเลิศ ของโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จ.สมุทรปราการ จากตัวแปรทางจิตวิทยาองค์กรได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับการรับรู้องค์การแห่งความเป็นเลิศของพนักงานในโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จ.สมุทรปราการ

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถร่วมกันทำนายการรับรู้องค์การแห่งความเป็นเลิศได้ ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จ.สมุทรปราการ

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร: การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานใน เขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 625 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยใช้วิธีการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 244 คน ผู้วิจัยจึงดำเนินการใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงผู้วิจัยได้ดัดแปลงแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จากข้อคำถามของกรรณิการ์ วัฒนาวีโส (2551) ซึ่งสร้างตามแนวคิดของ Bass ได้แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้ การเป็นผู้นำแบบมีปารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 39 ข้อ เป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การผู้วิจัยได้ดัดแปลงแบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จากข้อคำถามของกรรณิการ์ วัฒนาวีโส (2551) ซึ่งสร้างตามแนวคิดของ Organ ได้แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการรับผิดชอบและให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ จำนวน 43 ข้อ เป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 องค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ดัดแปลงแบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ จากข้อคำถามของสุภาพร ธวัสนิธิ์ (2552) ซึ่งสร้างตามแนวคิดของ Senge โดยแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ จำนวน 25 ข้อ เป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ

ส่วนที่ 5 องค์การแห่งความเป็นเลิศ ผู้วิจัยได้ดัดแปลงแบบสอบถามองค์การแห่งความเป็นเลิศจากข้อคำถามของ ปิยะวรรณ กลิ่นสุคนธ์ (2552) ซึ่งสร้างตามแนวคิดของ Blanchard โดยแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 6 ประการ ดังนี้การแบ่งปันข้อมูลและการเปิดกว้างในการติดต่อสื่อสาร วิสัยทัศน์อันทรงพลัง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การใส่ใจต่อลูกค้า การสร้างพลังให้ระบบและโครงสร้าง และการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม จำนวน 12 ข้อ เป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ

แบบสอบถามได้มีการตรวจสอบหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยนำไปทดสอบก่อนใช้งานจริง (try out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นผู้วิจัยจึงนำข้อคำถามมาหาความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยการใช้ค่าสัมประสิทธิ์ภายใน (internal consistency) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's α -Coefficient) และค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ (Corrected Item Total Correlation--CITC) เลือกเฉพาะข้อที่มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวม

ของข้ออื่น ๆ (CITC) ก็จะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ .960 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ .934 องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ .932 และ องค์กรแห่งความเป็นเลิศ มีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ .956

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ ถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคลของโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จ.สมุทรปราการ เพื่อประสานงาน และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามด้วยตัวเอง ให้กับโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จ.สมุทรปราการ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ผู้วิจัยจะทำการศึกษา โดยใช้ระยะเวลา 2 สัปดาห์ ตั้งแต่เริ่มส่งแบบสอบถามจนถึงเก็บแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล และนำมาให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด
4. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วนำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติที่สามารถสร้างแฟ้มข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในวิเคราะห์ ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

สำหรับหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน ซึ่งใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวใด ๆ ที่อยู่ ในมาตรการวัดระดับ Interval Scale หรือ Ratio Scale

3. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression) เป็นการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 3 ตัวขึ้นไป โดยที่ตัวแปรหนึ่ง คือ ตัวแปรตาม และตัวแปรอื่น ๆ เป็นตัวแปรอิสระซึ่งมีมากกว่า 1 ตัว เพื่อดูความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม และหาสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด โดยการวิเคราะห์ตัวแปร ด้วยการเพิ่มตัวแปรเป็นขั้น ๆ (stepwise)

การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละในการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

สมมติฐานที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถร่วมกันทำนายองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานจากโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จ.สมุทรปราการ จำนวนรวมทั้งสิ้น 250 คน โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 132 คน (ร้อยละ 52.8) มีอายุมากกว่า 30-40 ปี

จำนวน 92 คน (ร้อยละ 36.8) พนักงานส่วนใหญ่จะมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 125 คน (ร้อยละ 50) มีสัดส่วนของอายุงานในช่วงมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 93 คน (ร้อยละ 37.2)

2. การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งความเป็นเลิศ

ตาราง 1

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับองค์การแห่งความเป็นเลิศ

ตัวแปร	องค์การแห่งความเป็นเลิศ
ผู้นำแบบมีารมี หรือการมีอิทธิพล	.513**
อย่างมีอุดมการณ์	
ผู้นำที่มีการสร้างแรงบันดาลใจ	.520**
ผู้นำที่มีการกระตุ้นทางปัญญา	.560**
ผู้นำที่มีการคำนึงถึงความเป็น	.602**
ปัจเจกบุคคล	
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยรวม	.590**

** $p < .01$

จากตาราง 1 เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับองค์การแห่งความเป็นเลิศพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวก และเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับองค์การแห่งความเป็นเลิศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .590 ($r = .590$) ดังนั้นผลการวิจัยจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งความเป็นเลิศ

ตาราง 2

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับองค์การแห่งความเป็นเลิศ

ตัวแปร	องค์การแห่งความเป็นเลิศ
พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	.345**
พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	.341**
พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น	.477**
พฤติกรรมการรับผิดชอบและให้ความร่วมมือ	.533**
พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่	.393**
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวม	.519**

** $p < .01$

จากตาราง 2 เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับองค์การแห่งความเป็นเลิศ พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวก และเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับองค์การแห่งความเป็นเลิศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .519 ($r = .519$) ดังนั้นผลการวิจัยจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งความเป็นเลิศ

ตาราง 3

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับองค์การแห่งความเป็นเลิศ

ตัวแปร	องค์การแห่งความเป็นเลิศ
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	.478**
การมีแบบแผนความคิด	.426**
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	.583**
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	.603**
การคิดเชิงระบบ	.472**
องค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม	.620**

** $p < .01$

จากตาราง 3 เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับองค์การแห่งความเป็นเลิศ พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวก และเป็นความสัมพันธ์ในระดับสูงกับองค์การแห่งความเป็นเลิศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .620 ($r = .620$) ดังนั้นผลการวิจัยจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถร่วมกันทำนายองค์การแห่งความเป็นเลิศได้

ตาราง 4

แสดงตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายองค์การแห่งความเป็นเลิศ

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	F
องค์การแห่งการเรียนรู้	.620	.384	.382	154.904
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	.693	.480	.475	113.807
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	.721	.519	.513	88.531

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนจากตาราง 4 พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายองค์การแห่งความเป็นเลิศ มีทั้งสิ้น 3 ตัวแปร เรียงตามลำดับดังนี้ คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถทำนายได้ร้อยละ 38.4 แต่เมื่อเพิ่มตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะเพิ่มความสามารถในการทำนายสูงขึ้นอีกร้อยละ 9.6 และร้อยละ 3.9 ดังนั้น ตัวแปรทั้ง 3 สามารถร่วมกันทำนายองค์การแห่งความเป็นเลิศได้ ร้อยละ 51.9

ตาราง 5

แสดงรูปแบบสมการทำนายองค์การแห่งความเป็นเลิศ

ตัวแปรพยากรณ์	B	S.E. _{est}	Beta	t	Sig
องค์การแห่งการเรียนรู้	.431	.091	.287	4.735*	.000
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	.384	.055	.364	6.993*	.000
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	.417	.093	.243	4.499*	.000

* $p < .05$ Constant (a) = .974 , S.E._{est} องค์การแห่งความเป็นเลิศ = .53213

จากตาราง 5 แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สามารถทำนายองค์การแห่งความเป็นเลิศได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ตัวแปรทั้ง 3 สามารถร่วมกันทำนายองค์การแห่งความเป็นเลิศได้ร้อยละ 51.9 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการทำนาย (S.E._{est}) .53213 โดยมีค่าคงที่เท่ากับ .974 และสามารถเขียนสมการทำนายในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการทำนายในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .974 + .431 (X_1) + .384 (X_2) + .417 (X_3)$$

เมื่อ Y = องค์การแห่งความเป็นเลิศ

X_1 = องค์การแห่งการเรียนรู้

X_2 = ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

X_3 = พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ

องค์การ

สมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_r = .287 (Z_1) + .364 (Z_2) + .243 (Z_3)$$

เมื่อ Z_r = องค์การแห่งความเป็นเลิศ

Z_1 = องค์การแห่งการเรียนรู้

Z_2 = ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

Z_3 = พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ

องค์การ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 9 และ ตาราง 10 สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร เรียงตามลำดับดังนี้ คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การ สามารถทำนายองค์การแห่งความเป็นเลิศได้ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 ที่กำหนดไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถร่วมกันทำนาย องค์การแห่งความเป็นเลิศได้

การอภิปราย

ผลการวิจัย มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายดังนี้

สมมติฐานที่ 1

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งความเป็นเลิศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .590 ซึ่งจากการพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.250 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .724) และพบว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยที่ได้จากมากไปน้อย ดังนี้ การเป็นผู้นำแบบมีบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง นอกจากจะทำให้ผู้ตามสร้างผลงานได้เกินความคาดหวังแล้วยังช่วยเหลือให้ผู้ตามเปลี่ยนจุดยืนของตน จากการทำเพื่อประโยชน์ตนเองไปเป็นเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะหรือองค์การ ผู้นำยังมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยสามารถช่วยให้สมาชิกในองค์การเกิดความสำนึกในการทำงานเพื่อประโยชน์แก่หมู่คณะ ยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ อันเป็นค่านิยมที่อยู่บนพื้นฐานแห่งศีลธรรม อันก่อให้เกิดการยกระดับความมีจริยธรรมในการทำงานแก่ผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์บรรลุเป้าหมายและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ซึ่ง

พฤติกรรมของผู้นำที่ดีเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลของหน่วยงาน โดย Larson and Lafasto (1989, อ้างถึงใน Northouse, 2004) ได้เสนอลักษณะของหน่วยงานที่มีประสิทธิผลที่ต้องการผู้นำที่ดี มีการช่วยเหลือสมาชิกในหน่วยงานเหมือนผู้ฝึกสอน ให้โอกาสสมาชิกได้มีอิสระที่จะแสดงความสามารถในการทำงานของพวกเขา ซึ่งสอดคล้องกับ Collins (2001, อ้างถึงใน Holbeche, 2005, pp. 15-20) ที่พบว่า ความยิ่งใหญ่ขององค์การอยู่ที่การบริหารบุคคลที่ดี และจะดีขึ้นเรื่อยๆ ถ้ามีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้นุเคราะห์มีระเบียบวินัย และกำหนดแนวทางอย่างฉลาด ผู้นำต้องมีหน้าที่เลือกสรรบุคคลที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ และเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ เมื่อเป็นเช่นนั้น องค์การจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน และเมื่อมีบุคคลที่เหมาะสมอยู่ในองค์การ กลยุทธ์ต่างๆ ถึงจะค่อยๆ เกิดขึ้นอย่างสอดคล้องกับบุคลากรที่มีอยู่ นอกจากนี้ Dunphy และคณะ (2003, อ้างถึงใน Holbeche, 2005, p. 14) พบว่า ผู้นำต้องมีบทบาทที่สำคัญในการสร้างชุมชนในองค์การ เพื่อให้เกิดความเชื่อถือขึ้นระหว่างกันภายในองค์การ ความเชื่อถือไม่ได้เกิดขึ้นได้โดยอัตโนมัติ แต่ต้องสร้างขึ้นอย่างจริงจัง มีเป้าหมาย ความยั่งยืนขององค์การอาจเกี่ยวข้องกับ ความยั่งยืนทางนิเวศวิทยาที่เหมาะสม การบริหารทรัพยากรบุคคล การเป็นสมาชิกในองค์การ และการปรับปรุงชุมชนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ องค์การจึงจะประสบผลสำเร็จได้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dubinsky, Jolson, Spanler and Yamarino (1995, pp. 17-31) ที่พบว่า ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประทานพร ทองเจียว (2546, หน้า 39) ที่พบว่า ความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .46$) แต่ขัดแย้งกับงานวิจัย

ของ วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย (2553, หน้า 334) ที่พบว่าภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม ต่อองค์การแห่งความเป็นเลิศกรมราชทัณฑ์ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งนี้อาจเป็นเพราะกรมราชทัณฑ์มีจุดเด่นที่ การสร้างคุณค่าโดยเจ้าหน้าที่ การให้อิสระในการทำงาน การให้ความสำคัญหย่อนในหน้าที่ และภูมิใจในศักดิ์ศรีของตน

สมมติฐานที่ 2

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 สรุปได้ว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งความเป็นเลิศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .519 ซึ่งจากการพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.889 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .445) และพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้ง 5 องค์ประกอบอยู่ในระดับสูง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยที่ได้จากมากไปน้อย ดังนี้ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการรับผิดชอบและให้ความร่วมมือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้สามารถนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์การได้เป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะไม่ได้มีการกำหนดอย่างเป็นทางการต่อสมาชิก แต่พฤติกรรมเหล่านั้นเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการดำเนินงานขององค์การ (Katz & Kahn, 1978, p. 339) นอกจากนี้แล้วพฤติกรรมดังกล่าวยังเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญสำหรับองค์การที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Moorman, 1991, p. 845) ยิ่งไปกว่านั้นแล้วหากต้องการพัฒนาให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมดังกล่าว ปัจจัยด้านการรับรู้ถึงความยุติธรรมในเชิงผลตอบแทน (distributive justice) ยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กล่าวคือ ผลตอบแทนที่บุคลากรได้รับจากผลการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะวรรณ กลิ่นสุคนธ์

(2552, หน้า 106) ที่พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของข้าราชการ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง กับการเป็นองค์การที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .38$)

สมมติฐานที่ 3

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 สรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งความเป็นเลิศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .620 ซึ่งจากการพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.632 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .509) และพบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบอยู่ในระดับสูง 2 องค์ประกอบ และอยู่ในระดับปานกลาง 3 องค์ประกอบ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยที่ได้จากมากไปน้อย ดังนี้ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดเชิงระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งพนักงานถือเป็นหัวใจที่สำคัญ องค์การจะเป็น HPO ได้นั้น จะต้องมีการมอบอำนาจ หรือเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์การได้ใช้ทักษะ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีศักยภาพในการปรับตัวภายใต้การเปลี่ยนแปลง และสมรรถนะในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อประสบความสำเร็จในพันธกิจขององค์การ พนักงานจะต้องถูกมอบหมายให้สร้างพันธมิตรและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับงาน โดยมาจากผลประโยชน์ของบุคคลเหล่านั้น เพื่อที่จะได้ไปสู่ผลลัพธ์ และพันธกิจขององค์การ และไม่ถูกจำกัดขอบเขต สอดคล้องกับแนวคิดของ Pettigrew & Whipp (1991, อ้างถึงใน Holbeche, 2005, p. 13) ที่พบว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์การที่สามารถแข่งขันได้นั้น มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมขององค์การ โดยผ่านทางระดับของการเรียนรู้ ซึ่ง Rowden (2001, อ้างถึงใน Holbeche, 2005, p. 13) พบว่า ในสถานะที่ธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างสูง ศักยภาพขององค์การ การเรียนรู้ อาจทำให้เป็นการได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะที่ Schein

(1993, อ้างถึงใน Holbeche, 2005, p. 13) พบว่าองค์กรต้องสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ ที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน และองค์กรจะอยู่รอดได้ สำหรับ Senge (1990, อ้างถึงใน Holbeche, 2005, p. 13) นั้นเชื่อว่าบริษัทมี 2 ประเภท ประเภทแรก คือ ดัมเหลวซึ่งกำลังจะตายอย่างช้าๆ และตายอย่างแน่นอน ส่วนอีกประเภทหนึ่งคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีศักยภาพในการเรียนรู้ และมีการตอบสนองต่อตลาดที่ไม่หยุดนิ่งได้อย่างรวดเร็ว และเร็วกว่าคู่แข่ง กล่าวโดยสรุป นักวิจัยกลุ่มนี้มีแนวคิดที่ว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อองค์กรจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และโดดเด่นเหนือกว่าองค์กรอื่นๆ

ซึ่งผู้วิจัยไม่พบงานวิจัยใดที่สอดคล้องกับสมมติฐานนี้โดยตรง มีเพียงงานวิจัยของ ญาณิดา ปานเกษม (2548, หน้า 93) พบว่า การแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้กับการดำเนินงานพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .615$)

สมมติฐานที่ 4

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ด้วยการสร้างสมการถ่านายขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ จากตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งตัวแปรทั้งหมดสามารถร่วมกันทำนายขององค์กรแห่งความเป็นเลิศได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ตัวแปรทั้ง 3 สามารถร่วมกันทำนายขององค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ร้อยละ 51.9 โดยเรียงตามลำดับสมการถ่านายดังนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พนักงานจะมีพฤติกรรมในการสร้างความสำเร็จให้เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้หรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับตัวแปรทั้ง 3 ของพนักงานแต่ละคนเป็นสำคัญ ดังนั้นพนักงานอาจถูกคาดหวังให้มีพฤติกรรมที่สร้าง

ความสำเร็จให้องค์กรอย่างมาก เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พนักงานจำเป็นต้องมีความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสามารถที่จะทำงานเป็นทีมได้ มีความรับผิดชอบ มีความเข้าใจและเอื้ออาทร ผู้ร่วมงาน สามารถผลักดันเป็นผู้นำได้ มีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยรู้จักปรับปรุงวิธีการทำงานและเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมมากกว่าการฝ่าฝืนหรือลัดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน สามารถแสดงขั้นตอนของการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นสามารถตรวจสอบได้อย่างซื่อสัตย์ และรู้จักแสดงความคิดเห็นอย่างถูกต้องบนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันเป็นทีม และต้องอาศัยแรงจูงใจภายในตัวพนักงานที่ต้องการผลสัมฤทธิ์จากการปฏิบัติงาน โดยไม่เกิดความหวั่นเกรง ย่อท้อต่องาน แต่มีความปรารถนาในใจตนที่ต้องการเห็นผลสำเร็จจากการทำงาน มุ่งมั่นที่จะหาวิธีการต่างๆ ที่อาจสร้างความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้ โดยรู้จักการสร้างสานความสำเร็จของบุคคล และขององค์กรเข้าไว้ด้วยกันด้วยการนำข้อมูลที่ดีจากประสบการณ์การทำงานร่วมกับข้อมูลที่ต้องการมีอยู่ในการร่วมแก้ไขปัญหาในการทำงาน ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ล้าสมัย และมีขั้นตอนยุ่งยากไปสู่วิธีการทำงานที่มีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ซึ่งผู้วิจัยไม่พบงานวิจัยใดที่สอดคล้องกับสมมติฐานนี้โดยตรง มีเพียงงานวิจัยของ สาวิตา น้อยทรง (2552, หน้า 81) พบว่า ปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนเมืองพัทยา 3 เรียงลำดับจากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (การคิดอย่างเป็นระบบ) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ (แบบการจัดการแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล) และปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ (แบบการจัดการโดยการยกเว้น) โดยทั้ง 4 ตัวแปรร่วมกันสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนเมืองพัทยา 3 (วัดสว่างฟ้าพัฒนาธรรม) สังกัดสำนักการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ได้ร้อยละ 56.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

1. สำหรับผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาของตนเองอยู่ในระดับปานกลางทุกองค์ประกอบ ปัจจัยที่ทำให้ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ ซึ่งจากการพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พบว่า องค์ประกอบการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าน้อยที่สุด ผู้วิจัยมองว่าอาจยังมีช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้มุมมองและแนวคิดแตกต่างกัน

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงควรให้ความใส่ใจในความต้องการความสำเร็จ และความต้องการความก้าวหน้าของผู้ตามรายบุคคลเป็นพิเศษ โดยการฝึกสอน (coach) หรือการเป็นพี่เลี้ยง (mentor) จนกระทั่งผู้ตามมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองไปในระดับที่สูงขึ้น โดยการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนเกื้อกูลผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำจะคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันไปของผู้ตามแต่ละคน และผู้นำจะแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงการยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล การแสดงการยอมรับของผู้นำนั้นกระทำได้โดยการสื่อสารแบบแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยใช้วิธีการทำงานแบบใกล้ชิดกับผู้ตามโดยการเดินดูวิธีการทำงานของผู้ตาม (management by walking around) และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว เช่น ผู้นำจดจำเรื่องที่ได้พูดคุยกับผู้ตามในครั้งก่อนหน้า ซึ่งเป็นการแสดงถึงความเอาใจใส่และมองเห็นผู้ตามเป็นบุคคลๆ หนึ่ง ที่มากกว่าเป็นแค่เพียงพนักงานคนหนึ่งทำงานให้กับองค์กรเท่านั้น ผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจะรับฟังผู้ตามอย่างตั้งใจ ผู้นำจะมอบหมายงานที่จะเป็นหนทางไปสู่การพัฒนาตนเองของผู้ตาม และดูแลผู้ตามอย่างใกล้ชิดหลังจากที่ได้มอบหมายงานนั้น เพื่อจะได้เห็นว่าผู้ตามต้องการการสนับสนุน หรือการแนะนำเพิ่มเติมหรือไม่ และเพื่อเป็นการประเมินความก้าวหน้าโดยที่ไม่ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบ

2. พนักงานมีการประเมินพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูงทุกองค์ประกอบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง หน่วยงาน และองค์การได้เป็นอย่างดี และเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาอย่างเต็มที่ องค์การควรรักษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในองค์ประกอบเหล่านี้ไว้ โดยให้มีการยกย่องผู้มีพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีผลงานดีเด่น มีความดีเสียสละ และประกาศเกียรติคุณให้ได้ทราบ ซึ่งแนวทางดังกล่าวช่วยรักษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การให้กับพนักงานได้ อันจะนำไปสู่การสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

3. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจากการพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าองค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีค่าน้อยที่สุด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจที่จะทำให้คนในองค์การยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านการมีส่วนร่วมที่เห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนตัวของคนแต่ละคนอาจไม่เหมือนกันทั้งหมด การกำหนดวิสัยทัศน์มีการดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่อง และมีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อยๆ เหมือนเป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับองค์การ และเป็นการสร้างความกระตือรือร้นอย่างต่อเนื่อง

การสร้างวิสัยทัศน์ มี 2 แนวทาง แนวทางแรกเป็นการเปรียบเทียบกับภายนอกองค์กร เช่น คู่แข่ง การกำหนด Benchmarking แนวทางที่สองเป็นการเปรียบเทียบกับภายใน คือการทำให้ดีขึ้นกว่าเดิม การก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ การมีเป้าหมาย ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นเครื่องมือให้คนในองค์การมีมุมมองในระยะยาว เกิดแรงบันดาลใจ และเกิดการทุ่มเทร่วมกันเพื่อบรรลุในวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ

การพัฒนาวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดทางการปกครอง (governing ideas) ขององค์การ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) เป้าหมาย (purpose)

หรือพันธกิจ (mission) และคุณค่าหลัก (core values)

4. การรับรู้องค์การแห่งความเป็นเลิศโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจากการพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับองค์การแห่งความเป็นเลิศ พบว่าองค์ประกอบวิสัยทัศน์อันทรงพลังมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญขององค์การแห่งความเป็นเลิศ เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีพลังที่จะปฏิบัติงาน มีความตื่นตัว และอยากจะอุทิศตัวให้แก่องค์การ ถ้าพนักงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์การ รวมถึงเป้าหมาย ภาพรวมในอนาคตและคุณค่าขององค์การ จะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่พึงปรารถนา พนักงานจะตระหนักอยู่เสมอว่า พวกเขามีคุณค่า และเป็นส่วนหนึ่งของคุณค่าขององค์การ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานสามารถบรรยายภาพที่ชัดเจนจากสิ่งต่างๆ ที่พวกเขาตั้งใจสร้างขึ้นมา และทำให้ทุกคนก้าวไปในทิศทางเดียวกันอย่างพร้อมเพรียงกัน

ดังนั้นองค์การควรให้ความสนใจในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การอย่างชัดเจน เมื่อสร้างความชัดเจนในส่วนนี้ได้ จะทำให้ผลการดำเนินธุรกิจขององค์การเป็นไปอย่างราบรื่น และลดอุปสรรคที่เกิดขึ้น ส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศได้อย่างรวดเร็ว การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารมีผลต่อความเป็นเลิศขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารข้อมูล รวมถึงระบบการตัดสินใจเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารที่ดี และควรมีการจัดการความรู้มีผลต่อการยกระดับองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ องค์การควรปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ โดยให้มีโครงการที่เป็นรูปธรรม มีแผนปฏิบัติงาน และแผนงบประมาณรองรับอย่างชัดเจน ทำให้แต่ละหน่วยงานมีเกณฑ์มาตรฐาน และตัวชี้วัดในการจัดการความรู้ของตนเองอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีที่ง่ายต่อการเข้าถึง มีการจัดองค์ความรู้เป็นหมวดหมู่ สอดคล้องกับพนักงานในแต่ละระดับ มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายองค์การแห่งความเป็นเลิศ มี 3 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะมีผู้นำเรื่องนี้ไปทำการศึกษาวิจัยต่อ โดยทำการศึกษาตัวแปรอื่นๆ ทางด้านจิตวิทยาองค์การเพิ่มเติมที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำนายองค์การแห่งความเป็นเลิศได้ เช่น วัฒนธรรมองค์การ หรือบรรยากาศในการทำงานขององค์การ

2. ในการวิจัยครั้งนี้ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ได้ให้พนักงานเป็นผู้ประเมินตนเอง แต่ถ้าต้องการผลการวิจัยที่มีความสมบูรณ์ และครอบคลุมมากขึ้น ควรให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมินพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้วย แล้วนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบความแตกต่าง เพื่อดูความสอดคล้องของผลการวิจัย

3. จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค่าความสัมพันธ์ในแต่ละตัวแปรในรูปแบบโดยรวมทั้งหมด ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรหาค่าความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรเป็นรายด้าน เพื่อให้ผลการวิจัยชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการใช้แบบสอบถาม ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่ไปด้วย โดยการสัมภาษณ์ และสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยที่ได้มีความเที่ยงตรงมากขึ้น

5. ผลการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานทุกข้อ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งที่อาจส่งผลต่อผลการวิจัย คือ ความยาวของแบบสอบถาม ซึ่งอาจทำให้กลุ่มตัวอย่างไม่ตั้งใจในการตอบแบบสอบถามมากนัก ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรจัดแบบสอบถามให้สั้น และตรงได้ประเด็นที่ชัดเจนกว่านี้

เอกสารอ้างอิง

- กรณีการ์ วัฒนาวีโส. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชนิดา ชูบุญ. (2551). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ญาณิดา ปานเกษม. (2548). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้กับการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาระบบบริหารมนุษย์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประทานพร ทองเจียว. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของหน่วยงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปิยะวรรณ กลิ่นสุคนธ์. (2552). ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์), มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย. (2553). ตัวแบบการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศ ของกรมราชทัณฑ์. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสยาม.
- สาวิตา น้อยทรง. (2552). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเมืองพัทยา 3 (วัดสว่างฟ้าพุทธาราม) สังกัดสำนักการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Blanchard, K. H., (2007). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and Creating high performance organization*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 7, 10-13.
- Dubinsky, J. A., Jolson, A. M., Spanler, D. W. & Yammarino, J. F. (1996). Transformational leadership: An initial Investigation in sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15, 17-31.
- Holbeche, L. (2005). *The high performance organization: Creating dynamic stability And Sustainable success*. Oxford, England: Elsevier.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social psychology of organizations*. Wiley. New York.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*. 76.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. (3rd ed). Thousand Oaks, California: Sage Publication.

Organ, D. W. & Bateman, T. S. (1991). *Organizational behavior*. (4th ed). America: Richard D. Irwin.

Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline fieldbooke: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday Currency.