



รายงานการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม
เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

**FACTORS AND RESULTS OF PERFORMANCE OF EMPLOYEES
WORKING IN HOTEL BUSINESS EASTERN THAILAND.**

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล

งานวิจัยนี้ ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยศรีปทุม

ปีการศึกษา 2561

หัวข้อวิจัย : ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม
เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

ผู้วิจัย : นางสาวกัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล

หน่วยงาน : สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ปีที่พิมพ์ : พ.ศ. 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย เพื่อศึกษาอิทธิพลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย และเพื่อพัฒนาแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้าขึ้นไปที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย จำนวน 340 คน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดนำมาวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย โดยกำหนดระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 ทั้งนี้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรด้านกระบวนการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน ตัวแปรด้านกระบวนการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตัวแปรด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน ตัวแปรด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ตัวแปรด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้ ตัวแปรด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและตัวแปรด้านกระบวนการจัดการ ผ่านตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: ปัจจัยเหตุและผล ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงประเทศไทย

Research Title : Factors and Results of Performance of Employees Working in Hotel Business Eastern Thailand.

Name of Researcher : Miss. Kanyarat Teerathanachaiyakun

Name of Institution : Management Faculty of Business Administration, Sripatum University

Year of Publication : B.E. 2562

ABSTRACT

The purposes of this research were to study casual factor of personnel in hotel business at eastern region of Thailand, to study influences of performances of personnel in hotel business at eastern region of Thailand, and to develop causal relationship model of personnel performances and business results in hotel business at eastern region of Thailand. The samples were 340 personnel in supervisory level and higher level in hotel business at eastern region of Thailand. Questionnaires were used as tool for data collection. Data analysis and data processing were operated by statistical application for research. The statistical significance was determined at 0.05. Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, Confirmatory Factor Analysis and Assessment Feted Model with empirical data were employed for this research. The research findings were found that managerial process variable was positive directly influenced to personnel performance and business result. Quality of work- life variable was positive directly influenced to business results. Personnel performance variable was positive directly influenced to business results. Beside of mentioned findings, business result variable was directly affected by quality of work- life variable and managerial process variable through personnel performance variable.

Keywords: Factors and Results, Performance Employees', Hotel Business Eastern Thailand

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สอาด บรรณเจตฤทธิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ตรวจสอบแก้ไขงานวิจัยนี้ และติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม ที่ได้มอบทุนสนับสนุนงานวิจัยปีงบประมาณ 2561 ผู้วิจัยขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาใช้เวลาอันมีค่าของท่าน ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือวิจัยจนได้เครื่องมือที่มีคุณภาพ

ขอขอบคุณ อาจารย์และบุคลากร ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม อย่างสูงที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ขอขอบคุณทุกท่านที่ยังไม่ได้เอ่ยนามที่ได้มีส่วนร่วมในงานวิจัยชิ้นนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ไปด้วยดี คุณความดี หรือประโยชน์อื่นใดอันเกิดจากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาคุณบิดา มารดา และบูรพาจารย์ ที่ให้การศึกษอบรมสั่งสอน ให้สติปัญญาและคุณธรรมอันเป็นเครื่องชี้นำความสำเร็จในชีวิตของผู้วิจัยต่อไป

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล

ผู้วิจัย

กุมภาพันธ์ 2562

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
	สมมติฐานการวิจัย	5
	กรอบทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดในการวิจัย	6
	คำถามในการวิจัย.....	8
	ขอบเขตของการวิจัย	8
	นิยามศัพท์.....	13
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	16
2	การทบทวนวรรณกรรม	17
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการ	18
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน	34
	แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน	59
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ.....	76
	การทบทวนวรรณกรรมความสัมพันธ์ของตัวแปร	90
	ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ โรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย.....	97
	เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	101
	สรุป.....	112
3	ระเบียบวิธีการวิจัย	113
	ขั้นตอนการวิจัย.....	113
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	117
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	121
	การตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย	122
	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	124

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	125
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	128
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม...	131
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของ พนักงานที่ปฏิบัติงาน ในธุรกิจ โรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา.....	133
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดล สมการโครงสร้าง.....	148
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	153
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง.....	178
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย	185
ตอนที่ 7 การพัฒนาแบบจำลอง.....	189
ตอนที่ 8 การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)	251
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	255
สรุปผลการวิจัย	255
อภิปรายผลการวิจัย	275
ข้อเสนอแนะ	280
บรรณานุกรม	283
ภาคผนวก.....	295
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	296
ประวัติย่อผู้วิจัย	306

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้	9
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้	118
3.2 สรุปลักษณะที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง	127
4.1 สัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ.....	129
4.2 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	131
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment).....	133
4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน	137
4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน (Payment Compensation)	141
4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Performance)	145
4.7 ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร	149
4.8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้.....	151
4.9 เมตริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ ของโมเดลการวัดกระบวนการจัดการ (MAN)	154
4.10 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดกระบวนการจัดการ [ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ โมเดลการวัดกระบวนการจัดการ (MAN)]	155
4.11 เมตริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ ของโมเดลการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL)	156
4.12 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน [ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL)].....	158
4.13 เมตริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ ของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (PER).....	159
4.14 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน [ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER)].....	160

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.15 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE)	161
4.16 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการดำเนินงาน [ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE)].....	162
4.17 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL).....	163
4.18 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ).....	165
4.19 การปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL).....	166
4.20 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE)	167
4.21 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)	169
4.22 การปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE)	170
4.23 ความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability: ρ_c & Average Variance Extracted: ρ_v).....	171
4.24 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม	173
4.25 รายละเอียดการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์....	174

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.26 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล	176
4.27 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย	178
4.28 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้	183
4.29 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	188
4.30 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรกระบวนการจัดการ (MAN)	190
4.31 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL).....	194
4.32 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรผลการปฏิบัติงาน (PER).....	200
4.33 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE)....	204
4.34 สัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร PAY-P Model	208
4.35 ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรของ OAP Model.....	210
4.36 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของ OAP Model.....	213
4.37 เมตริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดกระบวนการจัดการ (MAN) ของ OAP Model.....	216
4.38 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดกระบวนการจัดการ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบกระบวนการจัดการ) ของ OAP Model	217
4.39 เมตริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ของ OAP Model.....	218
4.40 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน) ของ OAP Model	220

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.41 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (PER) ของ OAP Model	221
4.42 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน) ของ OAP Model.....	222
4.43 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ของ OAP Model	223
4.44 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ) ของ OAP Model.....	224
4.45 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกของ OAP Model.....	225
4.46 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ) ของ OAP Model.....	228
4.47 การปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ของ OAP Model.....	228
4.48 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรแฝงภายในของ OAP Model.....	229
4.49 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบ โมเดลการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ) ของ OAP Model.....	231
4.50 การปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบ ผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ของ OAP Model	232

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.51	ความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability: ρ_c & Average Variance Extracted: ρ_v) ของ OAP Model	233
4.52	การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของ OAP Model โดยรวม	235
4.53	รายละเอียดการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของ OAP Model โดยรวม	236
4.54	การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของ โมเดล โดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล ของ OAP Model	238
4.55	การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ของ OAP Model	241
4.56	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ ของ OAP Model	245
4.57	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ของ PAY-P Model	249

สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง “ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย 7
2.1	แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 91
2.2	แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 93
2.3	แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ..... 94
2.4	แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ..... 95
2.5	แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจการ..... 97
3.1	ขั้นตอนการวิจัย..... 116
4.1	โมเดลการวัดกระบวนการจัดการ (MAN)..... 155
4.2	โมเดลการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL)..... 157
4.3	โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (PER) 160
4.4	โมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE)..... 162
4.5	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL)..... 165
4.6	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE)..... 169
4.7	การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยโดยรวม 172

สารบัญภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ		หน้า
4.8	การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล	177
4.9	ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย	182
4.10	แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย	187
4.11	โมเดลการวัดกระบวนการจัดการ (MAN) ของ OAP Model.....	217
4.12	โมเดลการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ของ OAP Model.....	219
4.13	โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (PER) ของ OAP Model I.....	222
4.14	โมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ของ OAP Model.....	224
4.15	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ของ OAP Model.....	227
4.16	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ของ OAP Model.....	231
4.17	การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของ OAP Model โดยรวม ..	234
4.18	การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล ของ OAP Model	239
4.19	การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ของ OAP Model.....	240
4.20	ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ของ OAP Model.....	244

สารบัญภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
4.21 แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ของ OAP Model.....	249

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการที่ประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตั้งแต่วันที่ 31 ธันวาคม 2558 ที่ผ่านมานับว่า มีความท้าทายอย่างยิ่งในประเด็นทางด้าน “แรงงาน” ซึ่งประเด็นสำคัญที่สุด เพราะเกี่ยวข้องกับแรงงานในฐานะที่เป็นปัจจัยการผลิต (Factor of Production) โดยเฉพาะในมิติของการเคลื่อนย้ายแรงงาน (Migration) ของวิชาชีพหลัก ๆ 8 วิชาชีพ ได้แก่ แพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ วิศวกร สถาปนิก นักบัญชี ช่างสำรวจ และวิชาชีพการท่องเที่ยว ในขณะที่พิมพ์เขียวของประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASCC Blueprint) 2009-2015 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านแรงงานและการจ้างงาน ได้แก่ 1) ลงทุนเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) สนับสนุนงานที่มีคุณค่า (Promotion of Decent Work) ซึ่งหมายถึง งานที่สามารถตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับชีวิตการทำงานของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการมีโอกาสและรายได้ การมีสิทธิในด้านต่าง ๆ (Rights) การได้แสดงออก (Voice) การได้รับการยอมรับ (Recognition) ความมั่นคงของครอบครัว (Family Stability) การได้พัฒนาตนเอง (Personal Development) การได้รับความยุติธรรม (Fairness) และการมีความเท่าเทียมทางเพศ (Gender Equality) และ 3) เสริมสร้างทักษะของการเป็นผู้ประกอบการ (Strengthening Entrepreneurship Skills) ให้ผู้หญิง เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ ทางด้านพิมพ์เขียวของประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (APSC Blueprint) จะเน้นส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเสริมสร้างความร่วมมือในการรับมือประเด็นปัญหาสำคัญ ความมั่นคงรูปแบบใหม่ โดยเฉพาะเรื่องการต่อต้านอาชญากรรมข้ามชาติและความท้าทายข้ามแดน รวมถึงการค้ามนุษย์ ซึ่งประเด็นดังกล่าว ล้วนเกี่ยวข้องกับตลาดแรงงานแทบทั้งสิ้น ดังนั้นในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์แบบ ประเทศสมาชิกจำเป็นต้องก้าวข้ามความสนใจเพียงแค่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน แต่ควรให้ความสนใจกับอาเซียนมากกว่า รวมไปถึงเรื่องต่าง ๆ อีกจำนวนมากที่เป็นเรื่องสำคัญกระทบกับคนหมู่มากของประเทศ แต่กลับไม่ได้ถูกนำมาพูดคุยในกรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) เช่น แนวทางการในการบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติ ที่มีทักษะต่ำ มาตรฐานการคุ้มครองแรงงานระหว่างประเทศ การพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานร่วมกัน รวมไปถึงการพิจารณาปรับกฎระเบียบภายในของประเทศสมาชิกอาเซียนให้สอดคล้องกัน เพื่อเอื้อต่อการเคลื่อนย้ายบุคลากรระหว่างกัน นอกจากนี้ การเตรียมความพร้อมคนไทยสู่พลเมืองอาเซียนต้องเตรียมพร้อมให้แรงงานไทย โดย 1) เห็นประโยชน์ของอาเซียน (โดยเฉพาะอาเซียนทางบก ซึ่ง ได้แก่ กลุ่มประเทศ CMLV) และพยายามเข้าใจภาษาและวัฒนธรรม ซึ่งจำเป็นในการ

ติดต่อบริษัทและดำเนินธุรกิจการค้า 2) ปรับกระบวนการทำงาน ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ยอมรับความแตกต่างด้านเชื้อชาติ ภาษา ศาสนา และวัฒนธรรม และยอมรับในความหลากหลาย ที่จะเกิดมากขึ้นในอนาคต 3) ภาคการศึกษาจำเป็นในการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้อง กับความต้องการของตลาดแรงงาน ASEAN 4) ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งจูงใจการทำงาน อาทิ เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ ฯลฯ เพื่อรักษานักวิชาการที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร 5) เปิดรับพนักงาน ต่างชาติ ผ่อนคลายกฎระเบียบบางอย่างที่ไม่จำเป็น (เช่น การสอบใบประกอบวิชาชีพที่ต้องใช้ ภาษาไทย) เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานในประเทศ และสามารถดึงดูดแรงงานวิชาชีพ ที่มีความสามารถ (Talent Professionals) ให้มาทำงานในประเทศไทยได้มากขึ้น และส่งเสริมให้มี การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีคุณค่าระหว่างกันและในระยะยาว เนื่องจากภาคธุรกิจมีส่วนสำคัญ ต่อการจ้างงาน (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2561)

ด้านผลกระทบ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในส่วนของการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือ อย่างเสรีนั้น แม้ว่า อาเซียนยังไม่ได้มีการตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน แต่ก็ได้ดำเนินการเพื่อให้เกิด การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือระหว่างกันให้สะดวกมากขึ้นใน 2 เรื่องหลัก คือ ความตกลง การเคลื่อนย้ายบุคคลธรรมดาของอาเซียน (ASEAN Agreement on the Movement of Natural Persons) ที่จะกำหนดให้สมาชิกทยอยเปิดให้บุคลากรระดับสูง อาทิ นักธุรกิจ ผู้บริหาร และ ผู้เชี่ยวชาญจากอาเซียนเข้ามาทำงานชั่วคราวได้มากขึ้นในสาขาธุรกิจบริการต่าง ๆ ที่ตกลงกัน และความตกลงยอมรับร่วมด้านคุณสมบัติด้านวิชาชีพของอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangements: MRAs) ซึ่งเป็นความตกลงที่เน้นการอำนวยความสะดวกและลดขั้นตอนการเข้ามา ประกอบวิชาชีพในกลุ่มประเทศอาเซียน จนถึงปัจจุบัน อาเซียนได้จัดทำ MRA ในวิชาชีพสำคัญ 7 วิชาชีพ ได้แก่ วิศวกร สถาปนิก แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล นักบัญชี และนักสำรวจ และอีก 1 สาขา สำหรับบริการท่องเที่ยว ซึ่งประกอบด้วย 32 ตำแหน่งงาน อาทิ กู้ก พนักงานเสิร์ฟ พนักงานต้อนรับ และแม่บ้าน แม้จะมีผู้ประเมินว่า การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนจะช่วยสร้างงาน ในอาเซียนให้เพิ่มขึ้นถึง 14 ล้านตำแหน่งภายในปี พ.ศ. 2568 แต่ในบริบทของการเป็นประชาคม อาเซียนข้างต้นนั้น ส่งผลกระทบต่อ การเคลื่อนย้ายแรงงานในภูมิภาคน้อยมาก และถึงแม้ว่า ในอนาคตอาเซียนอาจพิจารณาจัดทำ MRA ในสาขาวิชาชีพอื่น ๆ เพิ่มขึ้นอีก แต่สัดส่วนการจ้างงาน ของบุคลากรวิชาชีพและแรงงานมีฝีมือในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ยังเป็นเพียงส่วนน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับแรงงานด้อยฝีมือ

ดังนั้น ประเทศไทยควรต้องวางแผนจัดการปัญหาแรงงาน ลดการว่างงานของแรงงาน ระดับบน (ตั้งแต่อนุปริญญาขึ้นไป) ให้มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติสอดคล้องกับเงื่อนไข ที่กำหนดตามความตกลงอาเซียนฉบับต่าง ๆ และความตกลง MRAs โดยเสริมจุดแข็งและแก้ไข

จุดอ่อนของแรงงานไทย เช่น ทักษะด้านภาษา และคอมพิวเตอร์ รวมถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ภาคธุรกิจต้องการ เช่น ระเบียบวินัยการทำงานเป็นทีมและการทุ่มเททำงาน ให้ใช้โอกาสที่เปิดกว้างนี้ส่งเสริมแรงงานระดับสูงส่วนเกินของไทยให้เข้าสู่ตลาดแรงงานอาเซียน ไม่เพียงแต่จะเป็นการบรรเทาปัญหาส่วนเกินในตลาดแรงงานในประเทศที่กำลังสะสมเพิ่มขึ้นทุกปี ยังเป็นการสร้างโอกาสให้กับแรงงานฝีมือของไทยให้แข่งขันได้ในอาเซียนและสามารถนำรายได้มหาศาลเข้าสู่ประเทศอีกด้วย (ปิติ ศรีแสงนาม สืบค้นข้อมูลจาก www.uasean.com เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2561)

ทั้งนี้ จากการเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียนของประเทศไทยที่ผ่านมา ส่งผลให้ภาพรวมด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2560 พบว่า โรงแรมทั่วประเทศมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ย (Occupancy Rate) โดยรวมอยู่ที่ประมาณ 70-75% โดยภูมิภาคที่จัดว่าคืออย่างโดดเด่นประกอบด้วย กรุงเทพฯ เชียงใหม่ ภูเก็ต และชลบุรี (พัทยา) ซึ่งจังหวัดเหล่านี้ โรงแรมมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ 75% ขึ้นไป และหากแยกตามภูมิภาค พบว่า ภาคกลาง ซึ่งมีกรุงเทพฯ เป็นพื้นที่หลัก ยังถือว่า ธุรกิจอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เพราะในพื้นที่กรุงเทพฯ นั้น แทบจะไม่มีโรงแรมขนาดใหญ่เกิดขึ้นมาเพิ่มแล้ว จะมีก็เพียงแค่โรงแรมขนาดเล็ก หรือโรงแรมในกลุ่มบับด์เจ็ทที่อยู่ในตรอก ในซอยเป็นหลัก ส่วนภาคใต้ถือว่า เป็นภูมิภาคที่โรงแรมอัตราการเติบโตที่ดีมากในหลาย ๆ จังหวัดในแถบทะเลอันดามัน ทั้งภูเก็ต พังงา กระบี่ และสมุย ที่สำคัญเป็นภูมิภาคเดียวที่ได้ทั้งนักท่องเที่ยวกลุ่มยุโรป เอเชีย รวมถึงรัสเซีย โดย พบว่า ในช่วงไฮซีซั่นของภูเก็ตในภาพรวมโรงแรมมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยถึง 85-90% แล้วยังกระจายไปยังจังหวัดใกล้เคียงด้วย ขณะที่ช่วงโลว์ซีซั่นยังสามารถรักษาอัตราการเข้าพักเฉลี่ยไว้ได้ที่ราว 70% เช่นเดียวกับภาคเหนือที่เชียงใหม่ ภาคตะวันออกที่ชลบุรี (พัทยา) ซึ่งในภาพรวมแล้วถือว่า ดีมากเช่นกัน ขณะที่ภาคอีสานนั้นยังคงเป็นโซนที่นักท่องเที่ยวต่างชาติยังไม่ค่อยนิยมไปนัก เนื่องจากสถานที่ท่องเที่ยวในแต่ละจังหวัดอยู่ค่อนข้างห่างไกล จะมีเพียงกลุ่มนักท่องเที่ยวจากลาวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวทางรถยนต์เป็นหลักเท่านั้น ในพื้นที่ที่พบว่า โรงแรมมีอัตราการเติบโตที่ดี ทั้งในด้านอัตราการเข้าพัก (Occupancy Rate) และราคาห้องพัก (Room Rate) ที่ชัดเจนมาก ๆ คือ ภูเก็ต แต่ธุรกิจโรงแรมที่ภูเก็ตก็มีต้นทุนการบริหารจัดการที่สูง จึงต้องขายห้องพักในราคาที่สูงด้วย ที่สำคัญทุกวันนี้ภาพรวมของภูเก็ตคิดตลอดทั้งปี แทบจะไม่มีคำว่า ไฮซีซั่นและโลว์ซีซั่นแล้ว นอกจากนี้จังหวัดที่นับว่าดีมากที่สุดด้านอัตราการเข้าพักและราคาห้องพัก คือ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ขณะที่ในกรุงเทพฯ อัตราการเข้าพักโดยรวมดีขึ้น (สมาคมโรงแรมไทย, 2561)

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวเนื่องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก และพนักงานในองค์กรนับว่า สำคัญอย่างยิ่ง ที่มีส่วนช่วยให้ธุรกิจมีความเจริญเติบโต เนื่องจากเมื่อองค์กรได้พนักงานที่มีศักยภาพสูงในการทำงานมาร่วมงานกับองค์กรแล้วนั้น สิ่งสำคัญที่สุด

คือ องค์กรต้องธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด ซึ่งการบรรลุเป้าหมายในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นวัตถุประสงค์หลักอย่างหนึ่งขององค์กรทุกองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ในปัจจุบันหลายองค์กรได้ให้ความสำคัญต่อบุคคลในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากมุมมองใหม่ในขณะนี้ คือ การมองบุคคลในเชิงของการเป็นทุน (Human Capital) ที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร ซึ่งหมายถึง บุคคลเป็นพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร การบริหารจัดการบุคคลที่ดี จึงมีผลต่อความมั่นคงขององค์กรในระยะยาว และในอนาคต ด้วยสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จึงทำให้สภาพของการปฏิบัติงานและลักษณะงานเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน การปฏิบัติงานของบุคคลภายในองค์กรจึงต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความสามารถ และการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ มากขึ้น ส่งผลให้องค์กรต้องการบุคคลที่มีทักษะความรู้และความสามารถสูงในการปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรมากขึ้น เนื่องจากองค์กร ประกอบด้วย บุคคลหลายคนเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายส่วนบุคคล ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนี้ การบริหารองค์กรในปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์นับว่า มีความสำคัญอย่างยิ่ง และท้าทายความสามารถของผู้บริหาร เพราะมีปัจจัยหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม ทั้งนี้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพนั้น ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ถือได้ว่า มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะสนับสนุนและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรด้วย (Robbin, 2005) ทั้งนี้หลายองค์กรได้นำแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เนื่องจากเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เครื่องมือหนึ่ง ที่ใช้สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งองค์กรที่มีการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานนั้น จึงนิยมนำมาใช้ในการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ยังเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงาน และแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กรและผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น

เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้ สืบทอดกันมา (Academic Exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve Center of an Enterprise)” (Kaplan, R.S., and Norton, D.P. ,1996)

ดังนั้น จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจทำการศึกษาวิจัย เรื่องปัจจัย เหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ จะทำให้้องค์กรธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ตลอดจนองค์กรต่าง ๆ สามารถนำผลการวิจัยนี้ใช้ประโยชน์ในเชิงนโยบาย โดยการนำไป ประกอบเป็นข้อมูลในการทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามทิศทางที่้องค์กร ต้องการได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
3. เพื่อพัฒนาแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

สมมติฐานการวิจัย

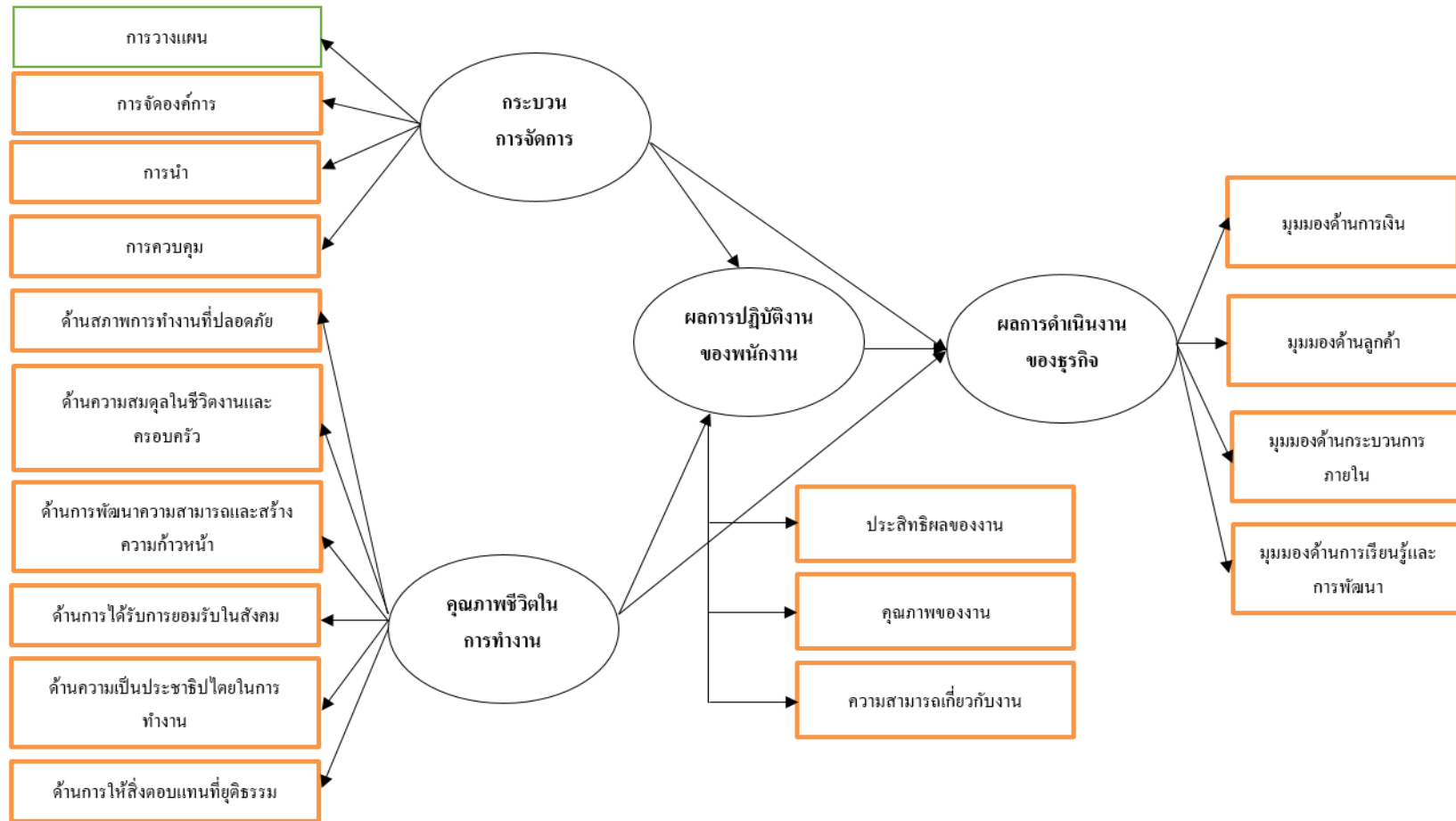
1. ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
2. ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
3. ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้าน ผลการดำเนินงานในธุรกิจ โรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
4. ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงาน ทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
5. ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการ ดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

6. ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการและปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

กรอบทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มี 4 ปัจจัย ที่สามารถนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการ ใช้แนวคิดของ Bartol & Martin. (1997) ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การนำ และ 4) การควบคุม
2. ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของ Huse และ Cummings (1985) ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย 2) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว 3) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า 4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม 5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน และ 6) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม
3. ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงาน จากแนวคิด ทฤษฎีของ ของ Mathis and Jackson (2003) ประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพของงาน 2) คุณภาพของงาน และ 3) ความสามารถเกี่ยวกับงาน
4. ปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎี Balanced Scorecard (Kaplan & Norton. 1996) ประกอบด้วย 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายในและ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา



ภาพประกอบ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง “ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย”

คำถามในการวิจัย

1. ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงาน ในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย มีอะไรบ้าง
2. แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงาน ในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยเท่านั้น ซึ่งมีจำนวน 83 แห่ง มีพนักงานทั้งสิ้น 3,561 คน (สมาคมโรงแรมไทย, 2561)

1.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยเท่านั้น และการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) โดยการใช้เครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) การกำหนดอัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างตามกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) ตามข้อเสนอของ Hair; et al., (1998) ที่นักสถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุนิยมใช้ คือ ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 20 เท่า ของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผู้วิจัยมีตัวแปรสังเกตได้ตามโมเดล จำนวน 17 ตัวแปร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมจำนวน 340 คน โดยผลการคำนวณที่ได้นั้น เป็นจำนวนของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น เนื่องจากประชากรในแต่ละองค์การมีจำนวนไม่เท่ากัน ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มเชิงช่วงชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ซึ่งเป็นการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนในแต่ละช่วงชั้นต่อจำนวนประชากรทั้งหมด เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 340 ตัวอย่าง โดยใช้สูตรในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มย่อย (บุญมี พันธุ์ไทย, 2554) ดังนี้

$$n_h = \frac{n N_h}{N}$$

เมื่อ	n_h	=	จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในแต่ละชั้นภูมิ
	n	=	จำนวนตัวอย่างทั้งหมด
	N_h	=	จำนวนประชากรในแต่ละชั้นภูมิ
	N	=	จำนวนประชากรทั้งหมด

จากการคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างย่อยดังกล่าวข้างต้น จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 340 คน ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

รายชื่อโรงแรม	จังหวัด ที่ตั้ง	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. KP GRAND HOTEL CHANTHABURI	จันทบุรี	34	3
2. MANEECHAN RESORT & SPORT CLUB	จันทบุรี	45	4
3. NEWTRAVEL BEACH HOTEL & RESORT	จันทบุรี	38	4
4. SAND DUNES CHAOLAO BEACH RESORT	จันทบุรี	42	4
5. AMARI ORCHID PATTAYA	ชลบุรี	56	5
6. A-ONE THE ROYAL CRUISE HOTEL	ชลบุรี	46	5
7. ASIA PATTAYA HOTEL	ชลบุรี	52	5
8. AVANI PATTAYA RESORT & SPA	ชลบุรี	51	5
9. BANGSAEN HERITAGE HOTEL	ชลบุรี	64	6
10. BARAQUA PATTAYA	ชลบุรี	38	4
11. THE BAYVIEW PATTAYA	ชลบุรี	32	3
12. BELLA EXPRESS	ชลบุรี	45	4
13. BELLA VILLA METRO	ชลบุรี	48	5
14. BEST BELLA PATTAYA	ชลบุรี	36	4
15. BOTANY BEACH RESORT	ชลบุรี	35	3
16. CAPE DARA RESORT PATTAYA	ชลบุรี	40	4

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

รายชื่อโรงแรม	จังหวัด ที่ตั้ง	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
17. CENTURY PATTAYA HOTEL	ชลบุรี	68	7
18. CHOLCHAN PATTAYA BEACH RESORT	ชลบุรี	34	3
19. CHON INTER HOTEL	ชลบุรี	48	5
20. COSY BEACH HOTEL	ชลบุรี	30	3
21. COURTYARD BY MARRIOTT SOUTH PATTAYA	ชลบุรี	58	6
22. D VAREE JOMTIEN BEACH, PATTAYA	ชลบุรี	43	4
23. DUSIT THANI PATTAYA	ชลบุรี	74	7
24. FIRST PACIFIC HOTEL AND CONVENTION	ชลบุรี	30	3
25. GARDEN CLIFF RESORT & SPA PATTAYA	ชลบุรี	23	2
26. GARDEN SEA VIEW RESORT	ชลบุรี	20	2
27. GRAND JOMTIEN PALACE HOTEL	ชลบุรี	31	3
28. THE GREEN PARK RESORT	ชลบุรี	25	2
29. HARD ROCK HOTEL PATTAYA	ชลบุรี	38	4
30. HILTON PATTAYA	ชลบุรี	65	6
31. HOLIDAY INN PATTAYA	ชลบุรี	40	4
32. IBIS PATTAYA HOTEL	ชลบุรี	35	3
33. THE IMPERIAL PATTAYA HOTEL	ชลบุรี	43	4
34. JOMTIEN PALM BEACH HOTEL & RESORT	ชลบุรี	36	3
35. JP VILLA HOTEL	ชลบุรี	45	4
36. THE LEELA RESORT & SPA PATTAYA	ชลบุรี	52	5
37. LONG BEACH GARDEN HOTEL & SPA	ชลบุรี	58	6
38. MANITA BOUTIQUE HOTEL	ชลบุรี	32	3
39. MERCURE HOTEL PATTAYA	ชลบุรี	67	6
40. MOUNTAIN BEACH HOTEL	ชลบุรี	38	4
41. MOVENPICK SIAM HOTEL NA JOMTIEN PATTAYA	ชลบุรี	56	5

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

รายชื่อโรงแรม	จังหวัด ที่ตั้ง	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
42. NEW SEAVIEW RESORTS HOTEL	ชลบุรี	47	4
43. PACIFIC PARK HOTEL	ชลบุรี	56	5
44. PATTANA HOTEL & RESORT	ชลบุรี	61	6
45. PATTAYA DISCOVERY BEACH HOTEL	ชลบุรี	34	3
46. PATTAYA PARK BEACH RESORT	ชลบุรี	30	3
47. PEACE RESORT HOTEL	ชลบุรี	26	2
48. PINNACLE GRAND JOMTIEN RESORT & SPA	ชลบุรี	31	3
49. PRIMA VILLA HOTEL	ชลบุรี	28	3
50. PULLMAN PATTAYA HOTEL G	ชลบุรี	50	5
51. RAVINDRA BEACH RESORT & SPA	ชลบุรี	54	5
52. ROYAL CLIFF HOTELS GROUP	ชลบุรี	50	5
53. THE SEASONS PATTAYA	ชลบุรี	53	5
54. SHERATON PATTAYA RESORT	ชลบุรี	60	6
55. SIAM BAYSHORE RESORT & SPA	ชลบุรี	40	4
56. SIAM@SIAM DESIGN HOTEL PATTAYA	ชลบุรี	32	3
57. SUNBEAM HOTEL PATTAYA	ชลบุรี	25	2
58. SUNSET PARK RESORT & SPA	ชลบุรี	20	2
59. THAI GARDEN RESORT	ชลบุรี	20	2
60. THE TIDE RESORT	ชลบุรี	34	3
61. TROPICANA HOTEL	ชลบุรี	36	3
62. WOODLANDS HOTEL & RESORT	ชลบุรี	30	3
63. THE ZIGN HOTEL	ชลบุรี	20	2
64. KHAO YAI GRANDVIEW RESORT	ปราจีนบุรี	24	2
65. BAAN SIRI ON SEA	ระยอง	20	2
66. BROOKSIDE VALLEY RESORT	ระยอง	25	2
67. NICE BEACH HOTEL	ระยอง	27	2

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

รายชื่อโรงแรม	จังหวัด ที่ตั้ง	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
68. NOVOTEL RAYONG RIM PAE RESORT	ระยอง	38	4
69. PARADEE RESORT	ระยอง	36	4
70. RAYONG RESORT BEACH & SPA RETREAT	ระยอง	35	3
71. SAI KAEW BEACH RESORT	ระยอง	40	4
72. STAR HOTEL	ระยอง	32	3
73. AANA RESORT & SPA	ตราด	45	4
74. THE AIYAPURA	ตราด	40	4
75. THE DEWA KOH CHANG	ตราด	43	4
76. THE EMERALD COVE KOH CHANG	ตราด	65	6
77. GAJA PURI RESORT & SPA	ตราด	60	6
78. K.C. GRANDE RESORT & SPA	ตราด	54	5
79. KACHA RESORT KOHCHANG	ตราด	50	5
80. KOH CHANG TROPICANA RESORT & SPA	ตราด	60	6
81. SANTHIYA TREE KOH CHANG RESORT	ตราด	65	6
82. SIAM BEACH RESORT	ตราด	58	6
รวมจำนวน		3,561	340

ที่มา: สมาคมโรงแรมไทย (ข้อมูล ณ วันที่ 3 กรกฎาคม 2561)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จากการทบทวนวรรณกรรม ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

2.1.1 ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการ ใช้แนวคิดของ Bartol & Martin. (1997) ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การนำ และ 4) การควบคุม

2.1.2 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของ Huse & Cummings (1985) ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย 2) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว 3) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า 4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม 5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน และ 6) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม

2.2 ตัวแปรคั่นกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงาน จากแนวคิด ทฤษฎีของ Mathis and Jackson (2003) ประกอบด้วย

2.2.1 ประสิทธิภาพของงาน

2.2.2 คุณภาพของงาน

2.2.3 ความสามารถเกี่ยวกับงาน

2.3 ตัวแปรตาม ได้แก่ ปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎี Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992) ประกอบด้วย

2.3.1 มุมมองด้านการเงิน

2.3.2 มุมมองด้านลูกค้า

2.3.3 มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน

2.3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

นิยามศัพท์

1. กระบวนการจัดการ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรม หรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการ และทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงานตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

1.1 การวางแผน หมายถึง การกำหนดการทำงานขององค์การไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตามผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการวางแผน เพราะการวางแผน เป็นหน้าที่ประการแรกของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า แผนงาน เป็นกรอบและเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานทั้งหมด ถ้าปราศจากแผนงานแล้วเป็นการยาก ที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลดี การวางแผนในการบริหารงานนั้น จะต้องจัดทำทั้งแผนระยะสั้น และแผนระยะยาว ในการวางแผนนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า จะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How Many) จะให้ใครเป็นผู้ทำ(Who) และจะกระทำที่ไหน (Where) และ ทำเมื่อไร (When)

1.2 การจัดองค์การ หมายถึง การจัดองค์การหรือจัดหน่วยงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์การหรือของหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดสายการควบคุมและบังคับบัญชาในลักษณะของหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วย (Auxiliary) พร้อมทั้งกำหนดขนาดของการควบคุมไว้ด้วย การจัดองค์การอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์การ เพื่อให้เกิดการสื่อความเข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสาร

1.3 การนำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้การโน้มน้าวให้สมาชิกองค์การปฏิบัติตามคำสั่งของตัวเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน นอกจากนี้ ยังรวมถึง การติดต่อสื่อสาร การสั่งการ และการจูงใจภายในองค์การอีกด้วย

1.4 การควบคุม หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์การว่าสมาชิกองค์การที่เป็นผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ โดยดูได้จากผลการปฏิบัติงานจริง เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ถ้างานของการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ก็จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามมาตรฐานและแผนในการทำงาน

2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ระดับของความรู้สึกรักของพนักงานเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องและปลอดภัย การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนา ความรู้ ความสามารถ ลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคง ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคม สิทธิพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม และลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้างเงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น ๆ อย่างเพียงพอกับการมีชีวิต อยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และต้องเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์การอื่น ๆ ด้วย

2.2 ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย หมายถึง สิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ นั่นคือ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึก สะดวก สบาย และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย

2.3 ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างควมก้าวหน้า หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้า และมีความมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับ ทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวของตน

2.4 ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกองค์การอย่างสมดุล นั่นคือ ต้องไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป ด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ

2.5 ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ที่ทำงานมีบรรยากาศของความเป็นมิตร ปราศจากการแบ่งพรรคแบ่งพวก ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

2.6 ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน หมายถึง การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเคารพในสิทธิ์และความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศขององค์การมีความเสมอภาคและความยุติธรรม

3. ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การคนหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่งว่า สามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยมีเกณฑ์การประเมินในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ประสิทธิภาพของงาน 2) คุณภาพของงาน และ 3) ความสามารถเกี่ยวกับงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ประสิทธิภาพของงาน หมายถึง ความสำเร็จของการปฏิบัติที่เป็นไปตามจำนวนที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา หรือเป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้

3.2 คุณภาพของงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องสมบูรณ์ตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

3.3 ความสามารถเกี่ยวกับงาน หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4. ผลประกอบการของธุรกิจ หมายถึง ผลกำไร ขาดทุน ที่ได้จากการดำเนินธุรกิจ การวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การประเมินดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ซึ่งเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมินผล (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์การเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในมุมมอง 4 ด้าน ดังนี้

4.1 ด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง มุมมองที่จะต้องคำถามว่า ในการที่องค์การจะประสบผลสำเร็จทางด้านการเงิน องค์การจะต้องเป็นอย่างไร ในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หรือผู้ถือหุ้น/เจ้าของต้องการ ให้้องค์การประสบผลสำเร็จทางด้านการเงินอย่างไร

เช่น ถ้าไรอาจเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุด ดังนั้น ถ้าไรจึงเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านการเงิน เป็นต้น

4.2 ด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง มุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า ในการที่องค์กร จะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า กล่าวคือ ลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในมุมมองของลูกค้า เช่น ลูกค้าอาจต้องการให้องค์กรสามารถผลิตของที่มีคุณภาพ ดังนั้น คุณภาพสินค้าก็จะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านลูกค้า เป็นต้น

4.3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) หมายถึง มุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า ในการที่องค์กรจะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจขององค์กร จะต้องมีการจัดการภายในอย่างไร เช่น คุณภาพ (Quality) ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริหาร (Response Time) ต้นทุน (Cost) และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด (New Product Introduction)

4.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) หมายถึง มุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างยั่งยืน เช่น ความพึงพอใจการทำงานของพนักงาน (Employee Satisfaction) ระบบข้อมูลด้านสารสนเทศ (Information System)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. **ประโยชน์ทางด้านวิชาการ** ผลจากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้ข้อค้นพบเชิงวิชาการเกี่ยวกับการอธิบายถึงปัจจัยเหตุ ได้แก่ กระบวนการจัดการและคุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย และอธิบายถึงปัจจัยผล ได้แก่ ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ที่ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

2. **ประโยชน์ทางด้านวิชาชีพหรือการนำไปปฏิบัติ** ผลจากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้กลุ่มธุรกิจโรงแรมและภาคธุรกิจบริการ สามารถนำไปใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสามารถปรับตัวให้อยู่รอดในยุคเศรษฐกิจปัจจุบันได้ นอกจากนี้ ยังเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนพัฒนาธุรกิจหรือกลุ่มธุรกิจให้สามารถสร้างคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจได้

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการ

- 1.1 ประวัติความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีของกระบวนการจัดการ
- 1.2 ความหมายของกระบวนการจัดการ
- 1.3 ความสำคัญและลักษณะสำคัญของกระบวนการจัดการ
- 1.4 การวัดกระบวนการจัดการ

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

- 2.1 ประวัติความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีของคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 2.2 ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 2.3 ปัจจัยชี้วัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 2.4 การวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

- 3.1 ประวัติความเป็นมา และแนวคิดทฤษฎีของผลการปฏิบัติงาน
- 3.2 ความหมายของผลการปฏิบัติงาน
- 3.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน
- 3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.5 การวัดผลการปฏิบัติงาน

4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

- 4.1 ประวัติความเป็นมา และแนวคิดทฤษฎีของผลการดำเนินงานของธุรกิจ
- 4.2 ความหมายของ Balanced Scorecard ที่ใช้วัดผลการดำเนินงาน
- 4.3 การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ

5. การทบทวนวรรณกรรมความสัมพันธ์ของตัวแปร

6. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

7. เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

8. สรุป

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการ

1. ประวัติความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีของกระบวนการจัดการ

การบริหารจัดการองค์การเป็นการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน กลุ่มงาน หรือการดำเนินงานในหน้าที่ต่าง ๆ ให้ใช้ทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) ครอบคลุมถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาด เหมาะสมและคุ้มค่า (Cost-Effective) ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้น หมายถึง การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right Decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า บทบาทสำคัญของผู้บริหาร คือ การนำพาองค์การไปให้ถึงเป้าหมายและบรรลุผลสำเร็จได้โดยส่วนรวม เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารมีหน้าที่รวบรวมและจัดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการที่ดี ทั้งนี้ กระบวนการบริหารจัดการ เป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และกำกับให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากร การจัดการประเภทต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพ จนบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ การเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการและการฝึกฝนให้มีทักษะสูงขึ้น จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

อนุสรณ์ เครื่องทิพย์ (2559: 40) ได้อธิบายถึง ประวัติความเป็นมาของกระบวนการจัดการภาคธุรกิจไว้อย่างน่าสนใจว่า กระบวนการจัดการได้เริ่มเข้ามา ค.ศ. 1910 ที่โรงเรียนธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Graduate School of Business Administration) โดยในระยะเริ่มแรกนั้น เป็นวิชาเลือกสำหรับนักศึกษาด้านบริหารธุรกิจในปีสุดท้าย โดยใช้ชื่อว่า “นโยบายธุรกิจ” (Business Policy) ต่อมาในปี ค.ศ. 1920 วิชานี้ก็ ได้กลายเป็นวิชาบังคับสำหรับนักศึกษาด้านบริหารธุรกิจ ผู้ที่เปรียบเสมือนเป็นครูและผู้พัฒนาวิชานี้เป็นคนแรก ได้แก่ Arch W. Shaw ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็น “Lecturer on Business Policy” วัตถุประสงค์เริ่มแรกของการสอนวิชานโยบายธุรกิจที่ฮาร์วาร์ดนี้ ก็เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ โดยที่ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ เมื่อได้ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบแล้ว สามารถนำไปสู่การจัดทำเป็นนโยบายทางธุรกิจที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต ซึ่งก็ได้นำไปสู่การตั้งชื่อวิชานี้ว่า “นโยบายธุรกิจ” โดยในศตวรรษที่ 21 กระบวนการจัดการ

ได้เพิ่มบทบาทและมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็ น องค์การภาครัฐ ภาครัฐกิจหรือองค์การที่ไม่แสวงหากำไร หากจะต้องบริหารองค์การเหล่านี้ท่ามกลางความ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การบริหารดั้งเดิมที่ไม่คำนึงถึงสภาวะแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาวะ แวดล้อมภายนอกองค์การจะทำให้้องค์การ ไม่สามารถอยู่รอดได้ ทั้งนี้ ในการบริหารองค์การ ในปัจจุบัน เป็นที่ตระหนักดีว่า การดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการ บริหารแบบเดิม ๆ ไม่สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต จึงมีความจำเป็น อย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่งหรืออาศัยความว่องไว ในการ ปรับตัวให้ทันต่อภาวะการณ์แข่งขันที่เกิดขึ้น ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กระบวนการจัดการจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุม ประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ ได้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหาร ทั้งสองอย่าง คือ การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดีและสามารถ บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จใน เป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย ทั้งนี้ นักทฤษฎีและนักวิชาการได้นำเสนอ แนวคิดกระบวนการจัดการไว้มากมายหลายท่านด้วยกัน แต่มีที่น่าสนใจ สรุปได้ดังนี้

1.1 ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin Function Theory)

Likert (1977: 34) อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีหมุดเชื่อมโยงไว้ว่า ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง จะประกอบด้วย (1) การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้มีแรงจูงใจ ในการทำงานมากขึ้นอีกด้วย (2) การทำงานเป็นกลุ่มใช้ในทุกระดับขององค์การ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับ หมุดเชื่อมโยง ก็คือ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้แทน และ (3) การวางแผนและการแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม ให้กลุ่มตัดสินใจโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม จะทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจ ผูกพัน ยอมรับ นับถือกัน แนวคิดทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง ที่กล่าวมานี้ การบริหารองค์การจะครอบคลุมเรื่อง การ ทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ความพึงพอใจต่อการทำงาน และบทบาทของ ผู้บริหารเพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ

ขณะที่ Gulick & Lyndall (1973: 56) นักทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มการศึกษา การจัดการ ตามหลักการบริหาร ได้เสนอหลักการที่เกี่ยวกับการบริหารกระบวนการจัดการไว้ว่า คนที่เป็น ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่สำคัญอยู่ 7 ประการ คือ การวางแผนการ จัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงานการรายงานและการงบประมาณหรือ เรียกสั้น ๆ ว่า “POSDCORB” ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

P = Planning หมายถึง การวางแผนงาน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องการใช้ความรู้ในทางวิชาการและวิจารณ์เหตุการ์ณในอนาคตแล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้อง อย่างมีเหตุมีผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

O = Organizing หมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์การ ซึ่งในการศึกษาบางแห่งก็พิจารณา รวมไปถึงการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการ (Management) ด้วยเรื่องการจัดแบ่งส่วนงานนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรมกอง แผนก โดยอาศัยปริมาณงานคุณภาพของงานหรือจัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง (Specialization) ก็ได้ นอกจากนี้ อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Control) และหรือพิจารณาในแง่หน่วยงาน (Organization) เช่น หน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) หรือบ้างก็เรียกเป็นหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยแนะนำหรือที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วยเหลือหน่วยงาน อุนกร (Auxiliary) เป็นต้น

S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่แบ่งไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายถึง การจัดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม (Competent Man for Competent Job) หรือ Put the Right Man on the Right Job ก็รวมถึงการที่จะเสริมสร้างและธำรงไว้ ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของคนงานและพนักงานด้วย

D = Directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยความสะดวกรวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนจิตใจปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) และการจูงใจ (Motivation) เป็นต้น การอำนวยความสะดวกในที่นี้รวมถึงการวินิจฉัย สั่งการ (Decision Making) ซึ่งเป็นหลักอันสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานและขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานมากเหตุ เพราะว่าการที่จะอำนวยความสะดวกให้ภารกิจดำเนินไปด้วยดีได้ จำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่ดีและมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละลักษณะของการตัดสินใจ

Co = Coordinating หมายถึง ความร่วมมือประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้นเพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน การร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการบริหาร เพราะเป็นกิจวัตรประจำวันที่จะต้องพึงกระทำในการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่มีอยู่ทุกระดับของงาน การร่วมมือประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องจัดให้มีขึ้นใน

หน่วยงานของตน เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดรวมถึง การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย อันที่จริงการรายงานนี้ มีความสัมพันธ์กับการติดต่อ สื่อสาร (Communication) อยู่มาก การรายงานโดยทั่วไป หมายถึง วิธีการของสถาบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถาม ผู้บังคับบัญชา และหรือผู้ร่วมงาน ฯลฯ ความสำคัญของรายงานนั้นอยู่ที่จะต้องอยู่บนรากฐานของความจริง

B = Budgeting หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึง ระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณและแผนงาน เป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน วิธีการบริหารงบประมาณโดยทั่วไป มักมีวงจรที่คล้ายคลึงกัน อย่างที่เรียกว่า “วงจรงบประมาณ” (Budget Cycle) ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน ดังนี้ การเตรียมงบประมาณและการเสนอขออนุมัติ (Executive Preparation and Submission) การพิจารณาให้ความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติ (Legislation Authority) การดำเนินการ (Execution) และการตรวจสอบ (Audit)

สรุปได้ว่า ในการบริหาร นักบริหาร คือ ผู้นำองค์การที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ นักบริหารจึงจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ แห่งการบริหารที่จะสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมดำเนินการอย่างมุ่งมั่น จนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารนับว่า เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของขององค์การ ผู้ที่มีความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานสูง การดำเนินงานทุกครั้งก็จะบรรลุเป้าหมายและมีข้อผิดพลาด หรือ โอกาสเกิดความผิดพลาดได้น้อย ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่สำคัญ 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

1.2 ทฤษฎีกระบวนการทางการบริหารการจัดการ (The Management Process)

ทฤษฎีกระบวนการบริหาร หรือการจัดการ ประกอบด้วย หน้าที่ทางกระบวนการจัดการ มีองค์ประกอบ 5 ประการ (Fayol 1961: 346) ดังนี้

1.2.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงาน หรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

1.2.2 การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้ เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม ในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

1.2.3 การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้งานสำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชา

1.2.4 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคน ให้เข้ากันได้และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

1.2.5 การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

หน้าที่ในการจัดการของ Fayol (1961: 370) ถือได้ว่าเป็นวิถีทางที่จะให้ผู้บริหารทุกคนสามารถบริหารงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ยังเป็นหลักการที่ได้ใช้ปฏิบัติอยู่จนทุกวันนี้ เพราะไม่ว่าเราจะยกเอากิจการใดก็ตามขึ้นมาแยกแยะดูก็จะเห็นว่างานบริหารขององค์การทุกวันนี้มีการจัดแบ่งหน้าที่ของผู้บริหารไว้ใกล้เคียงกับหลักการที่ Fayol (1961: 371) ได้แบ่งแยกเอาไว้ ในขณะที่การบริหารองค์การสมัยใหม่นั้นจะต้องมององค์การอย่างเป็นระบบที่มีสิ่งแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารงาน แนวคิดในเรื่องระบบจึงจำเป็นที่ผู้บริหารในองค์การต้องเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์การ ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยี การสื่อสารสมัยใหม่ในยุคปัจจุบันองค์การรัฐบาลหรือเอกชนต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การแข่งขัน การเมือง สภาพเศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนไป ล้วนส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะดังกล่าว องค์การในฐานะที่อยู่ในระบบการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ย่อมส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันได้ จึงนำการศึกษาแนวคิดของการจัดการวิธี “ระบบ”

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย หน้าที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบัญชาการและการสั่งการ การประสานงานและการควบคุม การบริหารองค์การสมัยใหม่นั้น จะต้องมององค์การอย่างเป็นระบบ ที่มีสิ่งแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์การ

1.3 ทฤษฎีการกระบวนการจัดการ

การกระบวนการจัดการนั้นต้อง ประกอบด้วย กระบวนการจัดการที่สำคัญ ๆ อย่างน้อย 4 ประการ ด้วยกัน (Bartol & Martin. 1997: 67) ได้แก่

1.3.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือกำหนดการทำงานขององค์การไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการวางแผน เพราะการวางแผนเป็นหน้าที่ประการแรกของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า แผนงานเป็นกรอบและเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานทั้งหมด ถ้าปราศจากแผนงานแล้วเป็นการยาก ที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลดี การวางแผนในการบริหารงานนั้นจะต้องจัดทำ ทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว ในการวางแผนนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า จะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How Many) จะให้ใครเป็นผู้ทำ (Who) และจะกระทำที่ไหน (Where) และทำเมื่อไร (When)

1.3.2 การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดองค์การหรือจัดหน่วยงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์การหรือของหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดสายการควบคุมและบังคับบัญชาในลักษณะของหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วย (Auxiliary) พร้อมทั้งกำหนดขนาดของการควบคุมไว้ด้วย การจัดองค์การอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์การเพื่อให้เกิดการสื่อความเข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร

1.3.3 การนำ (Leading) หมายถึง การที่ผู้นำใช้การโน้มน้าวให้สมาชิกองค์การปฏิบัติตามคำสั่ง ของตัวเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน นอกจากนั้นยังรวมถึง การติดต่อสื่อสาร การสั่งการ และการจูงใจภายในองค์การอีกด้วย

1.3.4 การควบคุม (Control) หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์การว่า สมาชิกองค์การที่เป็นผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ โดยดูได้จาก การปฏิบัติงานจริง เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ถ้างานของการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ก็จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามมาตรฐานและแผนในการทำงาน

จากกระบวนการในการจัดการดังกล่าวข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่า กระบวนการจัดการที่เริ่มต้นจากการวางแผนแล้วไปจบลงที่การควบคุม จะเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตรที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ตามสภาพแวดล้อมขององค์การ ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในและ

สภาวะแวดล้อมภายนอก ดังนั้น นักบริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อที่จะทำให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายขององค์กรในท้ายที่สุด

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ประการ คือ กระบวนการที่เริ่มต้นจากการวางแผนการจัดการองค์กร การนำ และจบลงที่การควบคุม มีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ตามสภาพแวดล้อมขององค์กร ดังนั้น นักบริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อที่จะทำให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.4 แนวคิด ทฤษฎีเชิงระบบ

Robert Kahn and James Thompson (1960: 89) ได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีระบบไว้ว่าเป็นวิธีการจัดการที่ผสมผสานหน้าที่ในการจัดการกิจกรรมการจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้าด้วยกัน โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่กระทบกระทั่งที่อธิบายถึง ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อองค์กร นักทฤษฎีเหล่านี้ มีมุมมองว่า องค์กรเป็นระบบเปิด (Open System) ซึ่งถือเป็นระบบที่องค์กรได้นำทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาแปรสภาพเป็นสินค้าและบริการ เพื่อส่งกลับไปยังสภาพแวดล้อมในที่ซึ่งสินค้าและบริการได้ขายให้กับลูกค้า โดยองค์กรจะจัดการกับความไม่แน่นอน โดยการแบ่งหน้าที่ออกเป็น 3 ส่วน คือ (1) องค์กรเป็นระบบเปิดที่ทำงานในสภาพที่ไม่แน่นอน (2) องค์กรพยายามดำเนินงานโดยใช้ความมีเหตุผลเพื่อเป็นการสร้างแน่นอนในการทำงาน และ (3) องค์กรจะต้องคอยปรับตัวเพื่อให้ทำงานได้ดีที่สุดในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า นักวิชาการและนักวิจัยต่าง ๆ ได้พยายามอธิบายถึง แนวคิด ทฤษฎี กระบวนการจัดการไว้มากมายหลายท่านด้วยกัน ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันในเนื้อหา รายละเอียดปลีกย่อย แต่เนื้อหาส่วนใหญ่แล้วจะคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ กระบวนการจัดการ มีขั้นตอนที่สำคัญอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Control) ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้แนวคิด ทฤษฎี กระบวนการจัดการของ Bartol & Martin (1997: 94) มาใช้ในการศึกษาวิจัย เรื่องปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Control)

2. ความหมายกระบวนการจัดการ

จากแนวคิดการกระบวนการจัดการใหม่ ๆ ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการทั้งในองค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันและก้าวสู่ความเป็นเลิศ ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในยุคโลกไร้พรมแดน ที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

และการแข่งขันที่รุนแรง ผู้บริหารจึงต้องติดตามสถานการณ์ ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อคิดหากกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้อยู่ตลอดเวลา ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ แสวงหาโอกาส และหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่มาขัดขวาง กลยุทธ์ทางการบริหารจึงได้พัฒนามาใช้ทั้งในองค์การภาครัฐและเอกชนอย่างแพร่หลายมากขึ้น โดยการการจัดการที่ใช้กลยุทธ์ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์การช่วยกันคิด ช่วยกันผลักดันให้องค์การไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวัง ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการการจัดการไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

วีรพงษ์ ไชยหงษ์ (2558: 25) ได้ให้ความหมายของ กระบวนการการจัดการไว้ว่า หมายถึง วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นการกำหนดทิศทาง ภารกิจและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การให้ชัดเจน และสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพการณ์ภายในขององค์การ การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ขององค์การให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและการติดตาม กำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป

รวงคณา ผลประเสริฐ (2560: 65) ได้ให้ความหมายของกระบวนการจัดการไว้ว่า หมายถึง การบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่า เหมาะสมกับองค์การและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จมาสู่องค์การได้

Dagmara Bubell (2016: 33) ได้ให้ความหมาย กระบวนการจัดการว่า หมายถึง การกำหนดทิศทาง แนวทาง พันธกิจ เป้าหมาย และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การ

Hari Lal Bhaskar (2018: 65) ได้ให้ความหมาย กระบวนการจัดการว่า หมายถึง กระบวนการจัดการขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงบริบทขององค์การ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ

Koscielniak, H. (2015: 200) ให้ความหมาย กระบวนการจัดการไว้ว่า หมายถึง การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์การในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้น จึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

Boric, S., Stanisavljev, S., Zakin, M., (2016: 376) ให้ความหมายของ กระบวนการจัดการไว้ว่า หมายถึง การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวางแผนทางการดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ และก่อให้เกิดความได้เปรียบ จากคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ

Kadlubek M., Kott I., Skibinska W., Szczepanik T. (2016: 7) ได้ให้ความหมายของ กระบวนการจัดการไว้ว่า หมายถึง กลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินการ เพื่อบ่งชี้ผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

Martin Lehnert (2016: 378) ให้ความหมาย กระบวนการจัดการไว้ว่า หมายถึง แบบแผนของความคิด แผนงาน และการกระทำ ที่องค์กรนำมาใช้และก่อให้เกิดผลสำเร็จ ได้เปรียบคู่แข่ง

Milan Mihajlovic (2018: 223) ได้ให้ความหมายของ กระบวนการจัดการไว้ว่า หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ทางด้านการบริหาร ซึ่งจะเป็นตัวกำหนด การดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) ซึ่งเป็นแผน กลยุทธ์หรือแผนระยะยาวในการปฏิบัติตามกลยุทธ์

Radosavljevic M. (2015: 408) ได้ให้ความหมายของ กระบวนการจัดการไว้ว่า หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผล ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงาน นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้สามารถบรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Peter Massingham (2017: 54) ได้ให้ความหมายของ กระบวนการจัดการไว้ว่า หมายถึง การวางแผน การดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้ การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มุ่งพิจารณาในเรื่องของการบริหาร กลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมาต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก

Kohlbacher, M., & Reijers, H. A. (2013: 246) ได้ให้ความหมายของ กระบวนการ การจัดการไว้ว่า หมายถึง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายองค์กรอย่างเป็นระบบ ภายใต้ สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะไม่คงที่ องค์กรต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อม เพื่อคิดค้น แนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยผู้บริหารองค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบใน

การตัดสินใจทิศทางขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลกระทบในระยะยาว และการตัดสินใจกลยุทธ์ ควรก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันต่อองค์กร นอกจากนี้ ยังเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ขององค์กร จะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

จากความหมายของนักวิชาการต่าง ๆ อาจมีความแตกต่างกันในเนื้อหาหรือรายละเอียดปลีกย่อยบางส่วน แต่ความหมายส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน จึงสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกัน ดำเนินกิจกรรมหรืองาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัด ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงานตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมของแต่ละองค์กร

3. ความสำคัญและลักษณะสำคัญของกระบวนการจัดการ

การบริหารองค์กรในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักดีว่า การดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ๆ ไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ เหมือนในอดีต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่า คู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กระบวนการจัดการจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหาร กำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง คือ การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย หรือถ้ากล่าวอย่างสรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนั้น จะต้องสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุม คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคล กลุ่ม (ทีมงาน) และตลอดทั้งองค์กรด้วย ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึง ความสำคัญของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จและจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร (อนุสรา เครื่องทิพย์, 2559: 56) โดยอารี แฝ่วสกุลพันธ์ (2553: 67) ได้อธิบายถึง ความสำคัญของกระบวนการจัดการไว้ อย่างน่าสนใจว่า เนื่องจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งลักษณะขององค์กร

ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปอนาคต และเงื่อนไขการแข่งขันใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ปัจจัยหรือสาเหตุของความสำเร็จ ขององค์การธุรกิจที่เคยมีมาในอดีตจะเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารขององค์การจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลา กระบวนการจัดการมีความสำคัญ ดังนี้

- 1) กระบวนการจัดการ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน
- 2) กระบวนการจัดการ จะเป็นตัวกำหนดแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ
- 3) กระบวนการจัดการเป็นการนำวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้มาคิดค้นประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 4) กระบวนการจัดการทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน
- 5) กระบวนการจัดการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ขององค์การ หรืออีกนัยหนึ่งอาจสรุปได้ง่าย ๆ ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ (Benefits of strategic management) ดังนี้ (1) เพื่อความอยู่รอดขององค์การ (2) เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ในระยะยาวขององค์การ (3) เพื่อสามารถเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ และ (4) เพื่อการมองเห็นอนาคตที่ชัดเจนขององค์การ

Peter Massingham (2017: 57) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการจัดการยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงและได้รับผลกระทบโดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อองค์การได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิผล กระบวนการจัดการจึงมีความสำคัญ ดังนี้

- 1) กระบวนการจัดการเป็นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์การ ผู้กำหนดกลยุทธ์จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์การ ทำให้สมาชิกทั้งองค์การทราบถึง ทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน
- 2) กระบวนการจัดการช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ในการมองเห็นอนาคตขององค์การ ซึ่งสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์การในอนาคตลงได้
- 3) กระบวนการจัดการช่วยให้้องค์การสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่ตนมีในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จ ดีกว่าการบริหารงานตามปกติ

4) กระบวนการจัดการช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิก ทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจในการยอมรับแผนกลยุทธ์นั้น ทำให้การต่อต้านมีน้อยลง

5) กระบวนการจัดการสร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน (Harmony) จากการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบและยอมรับทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร

Piotr Sliz (2018: 83) กล่าวว่า กระบวนการจัดการมีความสำคัญ ดังนี้

1) ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์กร

4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต

5) ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ และสามารถลดความเสี่ยงได้

Piotr Sliz (2018: 86) กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของกระบวนการจัดการไว้ ดังนี้

1) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นถึงอนาคต (Future-Oriented) กระบวนการจัดการเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยการคาดการณ์แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคตและนำมาปรับทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะแตกต่างจากการบริหาร วันต่อวัน อันเป็นการมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้นั้น ไม่จำเป็นต้องมีลักษณะที่คงที่เสมอไป สามารถปรับเปลี่ยนได้ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

2) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Change Oriented) กระบวนการจัดการมุ่งเน้นความสำคัญต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งระบบ ซึ่งครอบคลุมโครงสร้างขององค์กร เทคโนโลยี บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรและสามารถผลักดันให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

3) เป็นการบริหารองค์การแบบองค์รวม (Holistic Approach) กระบวนการจัดการมุ่งเน้นที่ภาพรวมทั้งหมดขององค์การ มากกว่าการพิจารณาองค์การแบบแยกส่วน เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมขององค์การทั้งหมด และยังมี การถ่ายทอด วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง เพื่อให้ทิศทางการเนิการขององค์การเป็นไปในทิศทางที่นำไปสู่จุดหมายเดียวกัน ในกระบวนการจัดการนั้น เป็นการถ่ายทอดเจตนารมณ์ ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การ

4) เป็นการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการดำเนินงาน (Result-Based Focus) กระบวนการจัดการเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ การดำเนินงาน โดยมีกระบวนการเป้าหมาย วัตถุประสงค์ รวมทั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการประสานและหล่อหลอม ทรัพยากรไปใช้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติ ตามยุทธศาสตร์และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ โดยเป็นวัตถุประสงค์ ที่ตอบสนองต่อสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การ

5) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ (Stakeholder-Oriented) กระบวนการจัดการเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและคำนึงถึงความต้องการ ขององค์การและความสำคัญของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การหลายกลุ่ม เช่น ลูกค้ำชุมชน หน่วยงานของรัฐที่ควบคุม เป็นต้น ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงและสามารถจัดลำดับความสำคัญที่เหมาะสมในการ สนองตอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับองค์การทั้งหมดอีกด้วย

6) เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว (Long-Range Planning) กระบวนการจัดการและการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ มักจะมีความเกี่ยวข้อง หรือมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ

จากการศึกษาความสำคัญและลักษณะสำคัญของกระบวนการจัดการ สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการ มีความสำคัญต่อองค์การ เพราะกระบวนการจัดการเป็นเครื่องมือสำคัญ สำหรับผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ ที่จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสความสำเร็จ เพราะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และประเมินสภาพการณ์ในระยะยาวขององค์การ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานที่สามารถประเมินและปรับเปลี่ยนภายในแต่กระบวนการให้เกิดความเหมาะสม กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้ตลอดเวลา และลักษณะสำคัญของกระบวนการจัดการที่ทรงประสิทธิภาพนั้น จะต้องสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุม คือ ทั้งในแง่ของ รายบุคคล กลุ่ม (ทีมงาน) และตลอดทั้งองค์การด้วย ทั้งนี้ ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์การ ภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด กลยุทธ์ขององค์การจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จ

หรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึง ความสำคัญของกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร

4. การวัดกระบวนการจัดการ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการวัดกระบวนการจัดการ พบว่า มีงานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการวัดกระบวนการจัดการ หลากหลายวิธีการ เช่น Dagmara Bubell (2016) ที่ศึกษาวิจัย เรื่องการวัดผลกระบวนการจัดการในองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้แนวคิดการจัดการกระบวนการในองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและการประเมินประสิทธิภาพที่เป็นไปได้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร การนำเสนอแนวคิดทั้งหมดได้ถูกแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ส่วนแรก ประกอบด้วย การนำเสนอแนวคิดในการใช้แนวทางกระบวนการในองค์กร ส่วนที่สองแสดงให้เห็นถึง โขลุขน์มาตรฐานในการทำงานขององค์กรกระบวนการ ส่วนที่สาม กล่าวถึงการประยุกต์แนวคิดการจัดการที่มุ่งเน้นกระบวนการในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร วิธีการวิจัยที่ใช้ในการนำเสนอจุดมุ่งหมายของเอกสาร คือ การวิเคราะห์เรื่องสำคัญ การประเมินความเป็นไปได้ในการใช้แนวความคิดในการจัดการกระบวนการเป็นปัญหาการศึกษาที่สำคัญและเป็นจริง เพราะอาจเป็นความคิดริเริ่มที่จะนำไปใช้ในการค้นหาแนวทางแก้ไขการจัดการในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร การวิจัยนี้ มีการวิเคราะห์ โดย (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Factor Loading ทุกตัว มีค่ามากกว่า 0.32 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษา โครงสร้างของตัวแปรและได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบ

Gheorghe Minculete (2018) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการทำงานในรูปแบบ Scor ในกระบวนการจัดการซัพพลายเชน การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแบบจำลอง SCOR ได้รับการพัฒนา โดย Supply Chain Council ซึ่งเป็นสมาคมที่ไม่หวังผลกำไร ที่ให้บริการทุกประเภทขององค์กรที่สนใจในการปรับปรุงกระบวนการใน SC แบบจำลอง SCOR มีชุดกระบวนการและวิธีการมาตรฐานที่ใช้ในการจำลองกิจกรรมทางธุรกิจของ SC ตัวชี้วัดการวัดประสิทธิภาพและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาที่ระบุในขั้นตอนสำหรับการ

สร้างแบบจำลองและการวัดผลของกระบวนการ รูปแบบ SCOR ช่วยให้สามารถรวม SC คู่ค้า โดยการจัดหากระบวนการทั่วไป การจัดหาตัวบ่งชี้มาตรฐานบางประการสำหรับการวัดสมรรถนะของกระบวนการนำเสนอแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ดีที่สุดสำหรับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทางธุรกิจ ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยมีข้อคำถาม มีทั้งหมด 30 ข้อ ประกอบด้วย (1) คำถามเกี่ยวกับความถี่ในการวางแผนจำนวน 8 ข้อ (2) คำถามเกี่ยวกับด้านการจัดองค์การจำนวน 10 ข้อ (3) คำถามเกี่ยวกับ ด้านการนำ จำนวน 6 ข้อ และ (4) คำถามเกี่ยวกับด้านการควบคุม 6 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้งการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและได้ดำเนินการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Mean, Standard Deviation) สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

Hari Lal Bhaskar (2018) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการกระบวนการสิ่งทอด้วยเครื่องมือการจัดการ มีวัตถุประสงค์ เพื่อปรับรื้อกระบวนการทางธุรกิจ เป็นเครื่องมือสำหรับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางธุรกิจและการปรับโฉมใหม่ของกระบวนการทางธุรกิจที่ไม่มีข้อจำกัด การศึกษานี้ ใช้กรณีศึกษาและการวิพากษ์วิจารณ์วรรณคดีวิจารณ์ (CLA) และวิธีการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาและมุ่งเน้นการพัฒนาแนวคิดการปรับรื้อระบบกระบวนการทางธุรกิจ (BPR) และผลของการจัดทำอุตสาหกรรม (การให้บริการและการผลิต) งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ MicroCase® Analysis System 4.8 และใช้สถิติ Univariate (การกระจายสำหรับตัวแปรเดียว) Bivariate (Cross-Tabulation, Chi-Square Test, T-Test Or ANOVA, Regression, and Correlation); และการวิเคราะห์หลายตัวแปร (Multivariate, Cross-Tabulation, Multiple Regression, and Correlation) ในการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ มีการทดสอบความน่าเชื่อถือ โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด โดยมีข้อคำถาม ทั้งหมด 35 ข้อ ประกอบด้วย (1) คำถามเกี่ยวกับความถี่ในการวางแผนจำนวน 10 ข้อ (2) คำถามเกี่ยวกับด้านการจัดองค์การจำนวน 12 ข้อ (3) คำถามเกี่ยวกับด้านการนำ จำนวน 8 ข้อ และ (4) คำถามเกี่ยวกับด้านการควบคุม 7 ข้อ

Lassen Deenitchin (2015) ที่ศึกษาวิจัย ความเป็นผู้นำกระบวนการและการจัดการประสิทธิภาพของกระบวนการ: องค์ประกอบสององค์ประกอบที่สร้างความแตกต่างในการจัดการกระบวนการ มีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการตรวจสอบระบบการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Management System-BPMS) ซึ่งเป็นกรอบการทำงานที่ออกแบบมาสำหรับการจัดการกระบวนการด้วยความเป็นผู้นำกระบวนการแบบ End-to-End เพื่อผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพของกระบวนการและมั่นใจได้ว่า จะบรรลุตามความต้องการของลูกค้า และธุรกิจ งานวิจัยนี้ เป็นการสร้างความเป็นผู้นำด้านกระบวนการและการจัดการประสิทธิภาพของกระบวนการ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ MicroCase® Analysis System 4.8 และใช้สถิติ Univariate (การกระจายสำหรับตัวแปรเดียว) Bivariate (Cross-Tabulation, Chi-Square Test, T-Test, Regression, and Correlation); และการวิเคราะห์หลายตัวแปร (Multivariate, Cross-Tabulation, Multiple Regression, and Correlation) ในการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้ งานวิจัยนี้มีการทดสอบความน่าเชื่อถือ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด โดยมีโดยข้อคำถาม มีทั้งหมด 45 ข้อ ประกอบด้วย (1) คำถามเกี่ยวกับด้านการวางแผน จำนวน 13 ข้อ (2) คำถามเกี่ยวกับด้านการจัดองค์การ จำนวน 12 ข้อ (3) คำถามเกี่ยวกับด้านการนำ จำนวน 10 ข้อ และ (4) คำถามเกี่ยวกับด้านการควบคุม 10 ข้อ

Martin Lehnert (2016) ที่ศึกษาวิจัยการจัดการพอร์ตโฟลิโอของ โครงการ Value-Based: การวางแผนแบบบูรณาการในการพัฒนาขีดความสามารถ BPM และการปรับปรุงกระบวนการ งานวิจัยนี้ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการวางแผน โดยรูปแบบการวางแผนนี้จะช่วยของค์การต่าง ๆ ในการพิจารณาว่า โครงการ BPM และระดับกระบวนการใดที่พวกเขาควรจะดำเนินการตามลำดับ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้มากที่สุด เพื่อรองรับผลกระทบของโครงการต่อประสิทธิภาพของกระบวนการและความสัมพันธ์ระหว่างโครงการต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการทศวรรษการวิจัยงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ MicroCase® Analysis System 4.8 และใช้สถิติ Univariate (การกระจายสำหรับตัวแปรเดียว) Bivariate (Cross-Tabulation, Chi-Square Test, T-Test, Regression, and Correlation); และการวิเคราะห์หลายตัวแปร (Multivariate, Cross-Tabulation, Multiple Regression, and Correlation) ในการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้ งานวิจัยนี้มีการทดสอบความน่าเชื่อถือ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด โดยมีโดยข้อคำถาม มีทั้งหมด 42 ข้อ ประกอบด้วย (1) คำถามเกี่ยวกับความด้านการ

วางแผนจำนวน 11 ข้อ (2) คำถามเกี่ยวกับด้านการจัดองค์การ จำนวน 12 ข้อ (3) คำถามเกี่ยวกับด้านการนำ จำนวน 10 ข้อ และ (4) คำถามเกี่ยวกับด้านการควบคุม 9 ข้อ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดกระบวนการจัดการ พบว่า โดยส่วนใหญ่ งานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการวัดกระบวนการจัดการขององค์การ จะใช้แบบสอบถามคำถามปลายปิด ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำมาตรวัดของ Dagmara Bubell (2016) มาตรวัดของ Gheorghe Minculete (2018) มาตรวัดของ Hari Lal Bhaskar (2018) และมาตรวัดของ Lassen Deenitchin (2015) มาใช้เป็นมาตรวัดกระบวนการจัดการ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการนำและด้านการควบคุม เนื่องจากเป็นแนวทางที่ใกล้เคียงกับการศึกษาของผู้วิจัยที่ใช้แบบสอบถามคำถามปลายปิด เก็บรวบรวมข้อมูล โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึง ระดับความคิดเห็น ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวิธี Likert Scale คือ (5) เห็นด้วยมากที่สุด (4) เห็นด้วยมาก (3) เห็นด้วยปานกลาง (2) เห็นด้วยน้อย (1) เห็นด้วยน้อยที่สุด

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

1. ประวัติความเป็นมา แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

รัตนา แสงมงคล (2559: 56) ได้อธิบายแนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ไว้ค่อนข้างน่าสนใจว่า แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้เกิดขึ้นและแพร่หลายในประเทศอุตสาหกรรม ซึ่งใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลัก แต่ในเวลาเดียวกันในประเทศอื่น ๆ ก็มีแนวคิดเชิงคุณภาพชีวิตการทำงานเกิดขึ้นด้วย เช่น “Humanization of Work” ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่า “Quality of Work Life” หรือ “Quality of Working Life” ซึ่งเป็นความหมายเดียวกันกับ “Improvement of Working Condition” ใช้ในประเทศฝรั่งเศส หรือ “Workers-Protection” ใช้ในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ และ “Working Environment” ใช้ในกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย และ “Hatarakigai” ใช้ในประเทศญี่ปุ่น แนวคิดเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานนั้น ได้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานที่สำคัญ กล่าวคือ ในช่วงปี ค.ศ. 1930-1940 คุณภาพชีวิตการทำงานนั้น จะขึ้นอยู่กับความมั่นคงในการทำงาน การทำงานที่มีระเบียบและภาวะเศรษฐกิจของผู้ปฏิบัติงาน ต่อมาในปี ค.ศ. 1950-1960 แนวความคิดนี้ได้ขยายออกไปกว้างขึ้น โดยนักจิตวิทยาในสมัยนั้นได้เพิ่มเรื่องความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างขวัญในการทำงานกับผลผลิต ซึ่งส่งเสริมให้มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่แสดงถึง คุณภาพชีวิตในการทำงาน และในปี ค.ศ. 1960-1970 ได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องการมีโอภาสในการทำงานที่เสมอภาคและแบบแผนในการทำงานที่เป็นที่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา

มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างจริงจังขึ้น โดยมุ่งไปที่ประสิทธิผลขององค์การและการเพิ่มประสิทธิภาพโดยธรรมชาติของบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งสามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานได้ ดังนี้

Walton (1973: 14) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า สิทธิส่วนบุคคล หมายถึง การบริหารจัดการที่ให้เจ้าหน้าที่ได้มีสิทธิในการปฏิบัติตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย และแสดงออกในสิทธิซึ่งกันและกัน หรือการกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกัน บุคคลต้องได้รับการเคารพในสิทธิส่วนตัวเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบ่งชี้คุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้ ดังนี้

1) ความเฉพาะตน เป็นการปกป้องข้อมูลเฉพาะของตนในลักษณะการปฏิบัติงานผู้บริหารอาจต้องการข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการดำเนินงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติก็จะให้ข้อมูลเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีสิทธิที่จะไม่ให้ข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นเฉพาะส่วนตน ครอบครวซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

2) มีอิสระในการพูด คือ การมีสิทธิที่จะพูดถึงการปฏิบัติงาน นโยบาย เศรษฐกิจหรือสังคมขององค์การต่อผู้บริหาร โดยปราศจากความกลัวว่า จะมีผลต่อการพิจารณาความดี ความชอบของตน

3) มีความเสมอภาค เป็นการพิจารณาถึง ความต้องการรักษาความเสมอภาคในเรื่องของบุคคล กฎระเบียบ ผลที่พึงได้รับ ค่าตอบแทน และความมั่นคงในงาน

4) ในความเคารพต่อหน้าที่ ความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงาน

นอกจากนี้ Walton (1973: 12) ยังอธิบายไว้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ 8 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ

1) ค่าตอบแทนเพียงพอและยุติธรรม หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้างเงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น ๆ อย่างเพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไปและต้องเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์การอื่น ๆ ด้วย

2) สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัย หมายถึง สิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ นั่นคือ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบายและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย

3) การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถ หมายถึง งานที่ปฏิบัติอยู่นั้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้และพัฒนาทักษะความรู้อย่างแท้จริงและรวมถึง การมีโอกาสดำเนินงานที่ตนยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย

4) ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคง หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้า และมีความมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวของตน

5) ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคม หมายถึง งานที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น ๆ รวมถึง โอกาสที่เท่าเทียมกัน ในความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนฐานของระบบคุณธรรม

6) สิทธิของพนักงาน หมายถึง วิถีชีวิตและวัฒนธรรมในองค์กร จะส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิส่วนบุคคล มีความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัล รวมทั้ง โอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีเสรีภาพ ในการพูด มีความเสมอภาค และมีการปกครองด้วยกฎหมาย

7) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกองค์กรอย่างสมดุล นั่นคือ ต้องไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป ด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ

8) ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้สึกและยอมรับว่า องค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้น รับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านผลผลิต การจำกัดของเสีย การรักษาสภาพแวดล้อม การปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงาน และเทคนิคด้านการตลาด

Delamotte and Takezawa (1984: 135) ได้แสดงมิติที่เป็นองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ดังต่อไปนี้

1) เป้าหมายประเพณี (Traditional Goals) หมายถึง เรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นปัญหามานานแล้ว เช่น ชั่วโมงการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงานที่ควรได้รับการแก้ไขเพื่อคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีของพนักงาน โดยการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาในส่วนดังกล่าว

2) การปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (Fair Treatment at Work) หมายถึง ความต้องการของคนงาน ที่ต้องการให้มีความยุติธรรมจากมุมมองทั้งในแง่บุคคลในองค์กรและกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม

3) อิทธิพลของการตัดสินใจ (Influence of Decision) คือ การส่งเสริมให้มีการตัดสินใจ อันเป็นการนำการพัฒนาบางอย่างมาใช้เพื่อจุดประสงค์ในการลดความแปลกแยกที่เนื่องมาจากการขาดอำนาจในการต่อรองของพนักงานนั่นเอง

4) ความท้าทายในการทำงาน (Challenge of Work Content) เป็นความสัมพันธ์ในอีกแง่มุมหนึ่งของคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งก็คือ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพนั้น ๆ ของพนักงานนั่นเอง

5) ชีวิตการทำงาน (Work Life) เป็นการพัฒนาที่เน้นไปที่การทำงานของพนักงานที่เปรียบเสมือนกระบวนการที่ต้องดำเนินไปตลอดชั่วชีวิตของคน ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อครอบครัวและสังคมของพนักงาน

Bernadine and Russell (1988: 172) เสนอว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน ประกอบด้วย ปัจจัยเหล่านี้ คือ

- 1) สภาพทำงาน ความปลอดภัย สุขภาพสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ
- 2) การจ่ายค่าจ้าง สวัสดิการและผลตอบแทนอื่น ๆ ที่มีความเสมอภาค
- 3) การจ้างงานที่มั่นคง
- 4) การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม
- 5) ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 6) ความพึงพอใจของพนักงาน
- 7) รายได้เพียงพอ
- 8) ประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 9) การมีส่วนร่วมของพนักงาน
- 10) การฝึกอบรมให้พนักงานทุกระดับ
- 11) การสนับสนุนการพัฒนาทักษะหลาย ๆ ด้าน
- 12) การให้สหภาพมีส่วนร่วมในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

Davis (1997: 97) ได้อธิบายว่า องค์ประกอบในการชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงาน ประกอบด้วย

- 1) การติดต่อสื่อสารที่ดี
- 2) ระบบผลตอบแทนที่เป็นธรรม
- 3) ความมั่นคงในงานและความพึงพอใจในการพัฒนาอาชีพ
- 4) การมีส่วนร่วมตัดสินใจในงาน
- 5) การมีหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น

- 6) การพัฒนาทักษะในการทำงาน
- 7) การหาวิธีลดความเครียดในการทำงาน
- 8) สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน

Huse & Cummings (2014: 79) อธิบายว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นความสอดคล้องกัน ระหว่างความสมปรารถนา หรือความพึงพอใจในงานของบุคคลกับประสิทธิผลขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่ง คือ ประสิทธิภาพขององค์กรอันเนื่องมาจากความผูกพันในงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นผลสืบเนื่องมาจากการรับรู้ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานนั้น ๆ คุณภาพชีวิตการทำงานจะส่งผลต่อองค์กร 3 ประการ คือ

- 1) ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กร
- 2) ช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
- 3) เป็นแรงจูงใจในการทำงานและช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ Huse & Cummings (2014) ได้วิเคราะห์ลักษณะคุณภาพชีวิตของการทำงาน และแบ่งองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 รายได้และประโยชน์ตอบแทน หมายถึง การได้รับรายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่า มีความเหมาะสมและเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากงานอื่น ๆ

ด้านที่ 2 สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ได้ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงต่ออันตราย

ด้านที่ 3 การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานหรือ โอกาสพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำ โดยพิจารณาจากลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ได้ใช้ทักษะและความสามารถหลากหลายงานที่มีความท้าทาย งานที่ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน

ด้านที่ 4 ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพและตำแหน่งอย่างมั่นคง

ด้านที่ 5 สังคมสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของร่วมงานที่ทำงาน มีบรรยากาศของความเป็นมิตร ปราศจากการแบ่งพรรคแบ่งพวก ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

ด้านที่ 6 ธรรมเนียมวินัยขององค์กร หมายถึง การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเคารพในสิทธิ์และความเป็น

ปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศขององค์กร มีความเสมอภาคและความยุติธรรม

ด้านที่ 7 ภาวะอิสระจากงาน หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความสมดุลในช่วงชีวิต ระหว่างช่วงปฏิบัติงานกับช่วงเวลาอิสระจากงาน มีช่วงเวลาที่ได้คลายเครียดจากภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ด้านที่ 8 ความภูมิใจในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีชื่อเสียงและได้รับรู้ว่า องค์กรอำนวยความสะดวก และรับผิดชอบต่อสังคม

จากองค์ประกอบที่กล่าวมาทั้งหมดนี้จะเห็นว่า ทฤษฎีคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีความสอดคล้องกันในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประมวลเกณฑ์ต่าง ๆ โดยพิจารณาจากแนวความคิดของ

แนวความคิดของ Huse & Cummings (2014) มาประยุกต์ใช้เป็นองค์ประกอบ เพราะมีเนื้อหาโดยรวมที่ครอบคลุมค่อนข้างสมบูรณ์ ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานได้ 6 ประการ โดยในแต่ละด้านตรงกับทฤษฎีของบุคคล ดังต่อไปนี้

1) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น ๆ อย่างเพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไปและต้องเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์กรอื่น ๆ ด้วย

2) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย หมายถึง สิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพ และทางด้านจิตใจ นั่นคือ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไปและจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบายและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย

3) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างก้าวหน้า หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้าและมีความมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวของตน

4) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกองค์กรอย่างสมดุล นั่นคือ ต้องไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป ด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ

5) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ที่ทำงานมีบรรยากาศของความเป็นมิตร ปราศจากการแบ่งพรรคแบ่งพวก ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

6) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน หมายถึง การมีความยุติธรรมในการบริหารงานมีการปฏิบัติต่อบุคคลกรอย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเคารพในสิทธิ์และความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศขององค์กรมีความเสมอภาคและความยุติธรรม

Peter Cappelli (1999: 76) ได้อธิบายว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้น มักอ้างถึง เส้นทางการก้าวหน้าทางสายอาชีพ วิธีการพัฒนาความก้าวหน้าทางสายอาชีพนี้ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง โดยพนักงานจะมีความรู้สึกที่ตนเองกำลังได้เรียนรู้และได้รับความท้าทายจากงานและหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ ๆ รวมทั้ง ทำให้เกิดความตื่นตัวในการทำงานและไม่มีความรู้สึกตันอยู่ในตำแหน่งงานที่ทำ ซึ่งความรู้สึกตันหรือติดอยู่กับตำแหน่งนี้ จะทำให้เกิดปัญหาการขาดแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าคุณมองเห็นความก้าวหน้าของพนักงานได้อย่างชัดเจนในอนาคต คุณก็ควรจะพิจารณามอบหมายงาน ซึ่งสร้างความสนใจและมีโอกาสได้เรียนรู้พัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้แก่พนักงาน

Bruce & Blackburn (1992: 356) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงาน มีดังต่อไปนี้

- 1) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ
- 2) สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและไม่ทำลายสุขภาพ
- 3) การมีโอกาสนในการพัฒนาความสามารถ โดยทำงานที่มีความหมายและแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน
- 4) ความก้าวหน้าและความมั่นคง ซึ่งหมายถึง รวมถึง โอกาสในการพัฒนาความรู้ทักษะและความสามารถ รวมทั้ง รู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน
- 5) การบูรณาการทางสังคม ซึ่งหมายถึง การมีโอกาสดำเนินปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร
- 6) การที่พนักงานทำงานในสภาพการทำงานที่ปราศจากความวิตกกังวลและการมีโอกาสดำเนินงานอย่างเท่าเทียมกัน
- 7) การมีเวลาว่าง หมายถึง ความสามารถในการแบ่งเวลาให้กับเรื่องส่วนตัวและงาน ได้อย่างเหมาะสม
- 8) การยอมรับทางสังคม คือ มีความภูมิใจต่องานที่รับผิดชอบและต่อนายจ้าง

Nathalie Lancto (2012: 68) อธิบายว่า คุณลักษณะของคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ต้อง ประกอบด้วย

- 1) ความมั่นคง
- 2) ความสามารถในเรื่องค่าจ้างและรางวัล
- 3) ความยุติธรรมในสถานที่ทำงาน
- 4) ปลอดภัยจากระบบความเข้มงวดในการควบคุม
- 5) งานที่มีความหายและน่าสนใจ
- 6) กิจกรรมและงานหลากหลาย
- 7) งานมีลักษณะท้าทาย
- 8) มีขอบเขตการตัดสินใจของตนเอง
- 9) โอกาสการเรียนรู้และความเจริญก้าวหน้า
- 10) ผลสะท้อนกลับและความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์
- 11) อำนาจหน้าที่ในงาน
- 12) ได้รับการยอมรับจากการทำงาน
- 13) ได้รับการสนับสนุนทางสังคม
- 14) มีอนาคตที่ดี
- 15) สามารถสัมพันธ์งานกับสภาพแวดล้อมภายนอก
- 16) มีโอกาสเลือก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสนใจ ความชอบ และความคาดหวัง

Assad Jalil (2012: 262) ได้อธิบายว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ ความพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อได้รับการตอบสนอง ดังนี้

- 1) ด้านความจำเป็น คือ งานของพนักงาน
- 2) ด้านความคาดหวัง ซึ่งโดยทั่วไปพนักงานจะมีความคาดหวังในกระบวนการทำงานของตนเอง 4 ประเด็น ดังนี้
 - 2.1) ความปลอดภัย (Safety) สามารถแบ่งได้เป็นการทำงานด้วยสภาพที่ปลอดภัย
 - 2.2) ความมั่นคง (Security) หรือ ไม่กลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่น กลัวตกราน กลัวถูกลงโทษ
 - 2.3) ขวัญและกำลังใจ (Morale) เป็นความคาดหวังเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงานที่ดีเป็นแบบพี่น้องกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
 - 2.4) การเพิ่มผลผลิตด้านแรงงาน (Labor Productivity) เป็นความคาดหวังที่จะมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน มีองค์ประกอบที่ต่างกัน ตามมุมมองของนักวิชาการแต่ละคน นักวิชาการส่วนใหญ่ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการ ได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัย และในสภาพ สิ่งแวดล้อมที่ถูกละเลย ลักษณะของงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโต ความก้าวหน้าและ ความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการชี้วัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผู้วิจัยจึงเห็นสมควรใช้ ปัจจัยชี้วัดคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เสนอ โดย Huse & Cummings (2014) มาใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่สมบูรณ์และครอบคลุมมากที่สุดและเพื่อให้เกิดความเหมาะสม กับคุณลักษณะงานของประชากรที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

2. ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงานเกี่ยวข้องกับชีวิตในการทำงานของแต่ละบุคคลและ สภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร แต่มีเป้าหมายสำคัญร่วมกัน อยู่ที่การลดความตึงเครียด ทางจิตใจ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพชีวิต ในสถานที่ทำงาน การที่คนมีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน พึงพอใจในงานที่ทำ และมีความเจริญก้าวหน้าในงาน การทำงานที่คนงานมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญในการ สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สมพงษ์ โมราฤทธิ์, 2557: 79) ทั้งนี้ ได้มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิต ในการทำงานไว้มากมายหลายท่านด้วยกัน แต่มีที่น่าสนใจ ดังนี้

รัตนา แสงมงคล (2559: 57) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน การมีอิสระในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วม และได้รับการยอมรับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ค่าตอบแทนที่ดี ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

บุญยัง วิษณุหิมาชัย (2556: 43) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า หมายถึง การคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ในการทำงาน (Humanization of Work) ซึ่งประเทศฝรั่งเศส และประเทศที่พูดภาษาฝรั่งเศส ใช้คำว่า การปรับปรุงสภาพการทำงาน (Improvement of Working Condition) ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ นิยมใช้คำว่า การคุ้มครองแรงงาน (Workers' Protection) กลุ่มประเทศ สแกนดิเนเวีย หรือในญี่ปุ่นใช้คำว่า สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Environment) และความ เป็นประชาธิปไตยในสถานที่ทำงาน (Democratization of the Workplace) คุณภาพชีวิตการทำงาน มีความหมายครอบคลุมถึง วิธีการ แนวปฏิบัติ หรือเทคโนโลยีที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมใน การทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น ในการปรับปรุงผลลัพธ์ทั้งขององค์กรและปัจเจก บุคคล ตามลำดับ

อนันต์ แม่กอง (2558: 12) ให้ความหมายของ คุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า หมายถึง การปรับปรุงในองค์การและลักษณะงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานควรได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษสำหรับการส่งเสริมระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคล และรวมถึงความต้องการของพนักงานในเรื่องความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะมีผลต่อสภาพการทำงานของเขาด้วย

สมชาย อุทัยน้อย (2559: 27) ได้ให้ความหมายของ คุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า หมายถึง การได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม มีสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพที่ดี มีโอกาสได้รับการสนับสนุนในหน้าที่การงาน รวมทั้ง การยอมรับจากสังคม ก่อให้เกิดผลดีแก่ตนเองและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

Arvind Hans (2015: 57) ได้ให้ความหมายของ คุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ผลประโยชน์และบริการ ความก้าวหน้าในการทำงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้ ล้วนแล้วแต่แรงจูงใจและความพึงพอใจสำหรับคนงาน

Nathalie Lancto (2012: 1417) ให้ความหมายของ คุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า หมายถึง การทำงานของบุคคลอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์การ โดยได้รับผลตอบแทน สวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวก และความสุขทางกาย สังคม และอารมณ์ ตลอดจนการดูแลบุคลากรเรื่องความปลอดภัย สภาพแวดล้อม ในการทำงาน จนทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

Isha Gupta (2017: 93) ให้ความหมายของ คุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ทำงาน ชีวิตมีคุณค่าหรือมีงานทำ จะทำให้ความเป็นอยู่ดีขึ้นและเป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งเป็นการผสมผสานกันระหว่างงานและชีวิต โดยบุคคลจะมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานและการดำเนินชีวิตที่มีความสุข อันนำไปสู่การมีคุณค่าของชีวิต ซึ่งเป็นการเน้นถึงการมีงานทำจะทำให้ความเป็นอยู่ดีขึ้นและเป็นที่ยอมรับของสังคม นำไปสู่การมีคุณค่าของชีวิต

Barkha Gupta (2014: 52) ให้ความหมาย คุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า หมายถึง ความพึงพอใจ รู้สึกมีความสุขในการทำงาน มีความมั่นคงในการทำงาน มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึง สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสนองความต้องการ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ อันก่อให้เกิดผลดีกับตนเองและทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

Namrata Sandhu and Rahul Prabhakar (2017: 117) ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า หมายถึง บุคลากรในองค์กรทุกคน ควรได้รับความปลอดภัยในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และมีการเพิ่มศักยภาพการทำงานให้แก่บุคลากรให้มีความพร้อมในการทำงาน เพื่อการทำงานที่มีผลิตภาพ (Productivity)

Jyotirmayee Choudhury (2015: 658) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า หมายถึง จริยธรรมของการทำงานและสภาวะการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการทำงานความพอใจและไม่พอใจของพนักงาน การจัดการเพื่อประสิทธิภาพของผลผลิต รวมถึงการได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีส่วนต่อความมั่นคง และเสถียรภาพของสังคม

Kim Toffoletti (2016: 490) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า หมายถึง การให้ความสำคัญแก่พนักงานในองค์กร โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่ทำให้ พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในงานสูง นำไปสู่ผลที่ได้รับ คือ พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรและนำองค์กรบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด

Lisbet Alfonso and Franck Zenasni (2016: 109) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่สองความผาสุกและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีสามารถ สร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรแล้วซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองเรื่องด้านอื่น ๆ ด้วย ไม่ว่าจะเป็น คุณภาพปริมาณของผลผลิต สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งที่สำคัญ คือ จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร และช่วยลดอัตราการขาดงาน ลาออก ให้น้อยลง เสริมประสิทธิผลในแง่การสร้างขวัญกำลังใจ

M. Nirosha Kamali (2017: 19) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจที่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงานและประสบการณ์การทำงานในองค์กร ที่สามารถตอบสนองตามความคาดหวังและความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจ โดยผ่านกระบวนการที่องค์กรได้จัดให้มีขึ้น เพื่อสนับสนุนให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุขและมีสุขภาพจิตดี

จากความหมายของนักวิชาการต่าง ๆ จึง มีความเห็นว่า แต่ละความหมายนั้นคล้ายคลึงกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ระดับของความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องและปลอดภัย การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคง ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคม สิทธิพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม และลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง

3. ปัจจัยชี้วัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน มีความหมายหลากหลาย ทำให้ตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงานมีความหลากหลายด้วย ซึ่งตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงานอาจรวมถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพการทำงาน ค่าตอบแทนและรายได้ พฤติกรรม ทักษะคติ ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ ของกลุ่มหรือองค์การ

Kast & Rosenzweig (1985: 90) กล่าวถึง เกณฑ์ชี้วัดทางสังคมเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของบุคคล จะต้องมียอดประกอบ 11 ประการ ดังนี้

- 1) บุคคลและครอบครัว
- 2) สุขภาพอนามัยและภาวะโภชนาการ
- 3) ที่อยู่อาศัยและสภาพแวดล้อม
- 4) การติดต่อสื่อสาร
- 5) ความปลอดภัย
- 6) การศึกษาและการฝึกอบรม
- 7) การทำงาน
- 8) สวัสดิการและความมั่นคงทางสังคม
- 9) รายได้และผลผลิต
- 10) การมีส่วนร่วมในสังคม
- 11) วัฒนธรรมและการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์

Cascio (1989: 97) กล่าวถึง ประเด็นสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคลในสถาบันการทำงานสหรัฐอเมริกาจะต้อง ประกอบด้วย

- 1) ค่าตอบแทน
- 2) ผลประโยชน์ของลูกจ้าง
- 3) ความมั่นคงในงาน
- 4) การเลือกเวลาปฏิบัติงานที่เหมาะสม
- 5) ความเครียดในการทำงาน
- 6) การมีส่วนร่วมตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้อง
- 7) มีการปกครองแบบประชาธิปไตย
- 8) การแบ่งปันผลกำไร
- 9) สิทธิในการได้รับเบี้ยบำนาญ
- 10) มีโครงการส่งเสริมสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน

11) การทำงาน 4 วัน ใน 1 สัปดาห์

Dessler (1991: 56) ได้เสนอเกณฑ์วัดคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

- 1) คุณค่าของงานที่ทำ
- 2) สภาพการทำงานที่มีความมั่นคงและปลอดภัย
- 3) ผลตอบแทนและรายได้ที่เพียงพอ
- 4) ความมั่นคงในการทำงาน
- 5) มีการดูแลควบคุมอำนาจการทำงานที่เหมาะสมและเพียงพอ
- 6) ได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง
- 7) ได้รับโอกาสในการแสวงหาความรู้และความก้าวหน้าในงานที่ทำ
- 8) โอกาสในการพิจารณาความดีความชอบ
- 9) มีความรู้สึกที่ดีต่อบรรยากาศองค์กร
- 10) การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม

Vaska (1992: 87) ได้เสนอมิติที่สัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน 4 ด้าน คือ

- 1) ความปลอดภัย ซึ่งเกี่ยวข้องกับสุขภาพ ความปลอดภัย รายได้ และความก้าวหน้า
- 2) ความเสมอภาค เช่น การจ่ายค่าจ้างที่สัมพันธ์กับงานที่ทำหรือการจ่ายค่าจ้างตามผลงาน
- 3) ลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งสัมพันธ์กับการพัฒนาความสามารถ การเรียนรู้และการใช้ทักษะ
- 4) ความเป็นอิสระ ในการแสดงความคิดเห็นเป็นตัวพิจารณาไปสู่การตัดสินใจในการแก้ปัญหา

4. ประโยชน์ของการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน

Lisbet Alfonso and Franck Zenasni (2016: 112) ได้เสนอว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสิ่งตอบสนองความผาสุกและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ คน ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระดับคนงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือแม้แต่เจ้าของบริษัทหรือหน่วยงาน การมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี นอกจากมีส่วนทำให้บุคลากรพึงพอใจแล้ว ยังอาจส่งผลต่อความเจริญทางด้านอื่น ๆ ดังเช่น สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ หรือผลผลิตต่าง ๆ และที่สำคัญคุณภาพชีวิตในการทำงานจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้อัตราการขาดงาน การลาออก และอุบัติเหตุตุน้อยลง ขณะที่ประสิทธิภาพ ขององค์กรในแง่ขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจในงาน ตลอดจนคุณภาพและปริมาณผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น

Barkha Gupta (2014: 54) กล่าวถึง ประโยชน์ของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานจะมีผลต่อการทำงานมากมาย ได้แก่

- 1) ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตัวเอง
- 2) ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน (สร้างความพึงพอใจและมีส่วนร่วมในงาน)
- 3) ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร (เกิดความผูกพันต่อองค์กร)

นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมในเรื่องสุขภาพกายสุขภาพจิต ช่วยให้เจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาตนเอง ให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพขององค์กรและยังช่วยลดปัญหาการขาดงาน การลาออกจากงาน ลดอุบัติเหตุ และส่งเสริมให้ได้ผลผลิตและการบริหารที่ดีทั้งคุณภาพและปริมาณ

Namrata Sandhu and Rahul Prabhakar (2017: 119) ได้อธิบายไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เกิดวัฒนธรรมองค์กร เกิดขวัญกำลังใจ และเกิดผลดีในทางจิตวิทยาสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร นอกจากนี้ ยังอธิบายว่าการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน จะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจกับฝ่ายบริหารและสร้างโอกาสในการทำงานมากขึ้น คุณภาพชีวิตในการทำงานเกี่ยวข้องกับ “งาน” จะมีผลโดยตรงต่อคน ทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงโครงสร้าง พื้นฐานของงาน และระบบการทำงาน ระบบการให้รางวัล ให้สอดคล้องกับกระบวนการในการทำงาน และผลผลิต รวมทั้งการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีหลาย ๆ บริษัท ได้นำแนวทางส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานมาใช้ โดยในระยะแรกเน้นการเพิ่มผลผลิต ปรับปรุงผลผลิต และลดต้นทุน โดยอาศัยวิธีการทำงานเป็นกลุ่ม คล้ายกับระบบกลุ่มคุณภาพ จะมีการประชุมกันภายในกลุ่ม ให้พนักงานเสนอแนะข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงาน การเพิ่มคุณค่างานที่ทำ ซึ่งจากการที่นำแนวทางส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานไปใช้ พบว่า พนักงานเกิดความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มมากขึ้น อัตราการขาดงานและการลาออกของพนักงานลดลงตามไปด้วย

Isha Gupta (2017: 95) ได้สรุปถึง ประโยชน์ของคุณภาพชีวิตการทำงาน ไว้ว่า

- 1) เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน
- 2) ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น อย่างน้อยที่สุดก็เกิดจากอัตราการขาดงานที่ลดลง
- 3) ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นจากการที่พนักงานมีส่วนร่วมและสนใจงานมากขึ้น
- 4) ลดความเครียด อุบัติเหตุ และความเจ็บป่วยจากการทำงาน ซึ่งจะส่งผลถึง
 - 4.1) การลดต้นทุนด้านค่ารักษาพยาบาล รวมถึง ต้นทุนประกันด้านสุขภาพ

4.2) การลดอัตราการเรียกร้อยสิทธิ์จากการประกัน จากปริมาณของการเบิกจ่ายลดลง

5) ความยืดหยุ่นของกำลังคนมีมากและความสามารถในการสลับเปลี่ยนพนักงานมีมากขึ้น ซึ่งเป็นผลจากความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรและการมีส่วนร่วมในการทำงานที่เพิ่มขึ้น

6) อัตราการสรรหาและคัดเลือกพนักงานดีขึ้น เนื่องจากความน่าสนใจเพิ่มขึ้นขององค์กร จากความเชื่อถือเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีต่อองค์กร

7) ลดอัตราการขาดงานและการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่ดี

8) ทำให้พนักงานรู้สึกสนใจงานมากขึ้น จากการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การใช้สิทธิออกเสียง การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การเคารพในสิทธิของพนักงาน

Barkha Gupta (2014: 56) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานทำให้เกิดประโยชน์ที่ดี 3 ประการ คือ

1) ผลโดยตรงในการเพิ่มความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน สร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและลดอัตราการเปลี่ยนงาน

2) ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น

3) เพิ่มประสิทธิผลขององค์กร (เช่น ในเรื่องของผลกำไรที่เพิ่มขึ้น การบรรลุเป้าหมายขององค์กร)

อย่างไรก็ตาม การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประการ ฝ่ายบริหารและพนักงานจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนร่วมกันและแผนนั้นต้องได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์

Namrata Sandhu and Rahul Prabhakar (2017: 121) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร โดยเกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของผลผลิตและปรับปรุงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่ ดังนั้น นักพัฒนาองค์กรจึงพยายามหาวิธีการอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างสภาพการทำงานให้มีแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และสร้างความผูกพันในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่เพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งก็คือ คุณภาพในการทำงานนั่นเอง

องค์กรที่ต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนิน โครงการและกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมที่เหมาะสม จะมีลักษณะคล้ายกับการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์โดยเป้าหมายของกิจกรรมที่จัดขึ้นจะเป็นการร่วมรับผิดชอบ

ระหว่างฝ่ายบริหาร สหภาพแรงงาน และสมาชิกในองค์กรร่วมกัน โดย Namrata Sandhu and Rahul Prabhakar (2017: 122) ได้เสนอแนวทางที่จะทำให้โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานให้ได้ผล จะต้องดำเนินการและได้รับความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่ายด้วยกัน ดังนี้

1) ฝ่ายจัดการและพนักงานต้องร่วมมือกัน เพื่อช่วยกันสร้างประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยฝ่ายจัดการจะต้องเป็นศูนย์กลางในการนำแผนมาปฏิบัติ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และพนักงานต้องให้การสนับสนุนเพื่อจะได้ทำให้เกิดประโยชน์กับตนเอง

2) ผู้นำสหภาพแรงงานจะต้องให้ความร่วมมือ นั่นหมายความว่า สหภาพแรงงานจะต้องให้การสนับสนุน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และจะต้องเป็นตัวแทนของสมาชิกในการที่จะทำหน้าที่เจรจาต่อรองกับฝ่ายจัดการเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิก

3) เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องช่วยในเรื่องของการปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของพนักงาน โดยจะต้องมีมาตรฐานและยุติธรรมในการจ้างงาน เช่น เรื่องกฎหมายการใช้แรงงานเด็ก กฎหมาย การจ่ายค่าจ้างแรงงานหญิง กฎหมายความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงาน กฎหมายค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ มีการประกันสำหรับผู้ถูกเลิกจ้าง เรื่องความปลอดภัยและสุขอนามัย และความเสมอภาคในการจ้างงาน

4) นักพฤติกรรมศาสตร์ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะสามารถช่วยในเรื่องพัฒนาสุขภาพร่างกาย เพราะจะเป็นผู้ที่มีความรู้แท้จริงและสามารถกระตุ้นให้ฝ่ายจัดการกำหนดนโยบายและตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังสามารถประสานงานให้ผู้นำสหภาพแรงงานร่วมมือวางแผนในการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วย

ซึ่งบุคคลที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะมีส่วนช่วยให้โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานสำเร็จได้ เพราะเขาเหล่านี้จะเป็นผู้ที่คอยช่วยในการทำงาน ออกแบบ ดำเนินการ และประเมินผลองค์กร นั่นเอง

ด้าน Nyuk-Ping Ling (2017: 703) ได้ให้แนวทางที่ทำให้โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Tarrytown ประสบผลสำเร็จได้ดังนี้

1) ฝ่ายจัดการต้องคำนึงว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจและผลกำไรของบริษัทบรรลุเป้าหมายได้

2) สหภาพแรงงาน จะต้องเข้มแข็งเหนียวแน่น เชื่อมั่นในตัวผู้นำ และอยู่ในกรอบกติกา

3) ฝ่ายจัดการต้องเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

4) ฝ่ายจัดการและลูกจ้างจะต้องเข้าใจในหน้าที่ของตนเอง

- 5) ผู้บริหารระดับสูงและประธานสหภาพจะต้องช่วยกันสนับสนุนให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 6) ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานต้องรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถแนะนำลูกน้องได้ว่า การทำงานอย่างไรจึงประสบผลสำเร็จ
- 7) ฝ่ายจัดการไม่ควรที่จะเพิ่มผลผลิตอย่างรวดเร็ว เพราะพนักงานอาจปรับตัวไม่ทัน อาจจะทำให้พนักงานไม่พอใจ
- 8) ผู้ร่วมโครงการจะต้องมีความสมัครใจเข้าร่วม
- 9) คุณภาพชีวิตในการทำงานควรเริ่มต้นอย่างมีขอบเขตและมีความยืดหยุ่น
- 10) การดำเนินโครงการจะต้องมีการชี้แจงให้เกิดความเข้าใจทุกคน เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ไม่เข้าใจทำลายโครงการ
- 11) ส่งเสริมให้พนักงานมีการสื่อสารระหว่างบุคคลใช้ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจรู้จักใช้สิทธิให้ถูกต้อง
- 12) จะต้องมีการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง

Nyuk-Ping Ling (2017: 705) เสนอว่า การที่จะทำให้แผนงานคุณภาพชีวิต การทำงานมีประสิทธิภาพสูงต้องคำนึงถึงสิ่ง ดังต่อไปนี้

- 1) ฝ่ายบริหารจะต้องมีการจัดระบบที่ดีระหว่างระบบเทคโนโลยีที่ใช้กับระบบสังคมในองค์กร การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรจะต้องคำนึงถึงความต้องการของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ ดังนั้น จะต้องมีการวางแผนและออกแบบก่อนการนำมาใช้เสมอ เพื่อให้มีความสอดคล้องกัน
- 2) องค์กรจะต้องถูกออกแบบให้มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมและจะต้องสามารถจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การมีอำนาจ อิสระ หรือการบริหารงานเองภายในกลุ่ม
- 3) แนวทางของคุณภาพชีวิตการทำงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ที่พนักงานมีการยอมรับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรนี้จะเกิดขึ้นต้องอาศัยการบริหารงาน ที่มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างจากผู้บริหาร และระดับของการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจจากพนักงานทุกคนในองค์กร
- 4) การนำเอาแผนงานคุณภาพชีวิตการทำงานไปใช้ ต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนบทบาทและทัศนคติใหม่ของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน บรรยากาศระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน จะต้องมีความไว้วางใจ เชื่อถือกัน ไม่มีความเป็นปรปักษ์กัน แผนงานคุณภาพชีวิต

การทำงานจะสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือกัน จากการทำงานเป็นทีมผู้บังคับบัญชาต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

Abu Said, A., Mohd Rasdi, R., Abu Samah, B., Silong, A. D., & Sulaiman, S. (2015: 816) ได้เสนอแนวทางที่ทำให้โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ของบริษัท General Motors ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

- 1) โครงสร้างองค์การจะต้องแบนราบ
- 2) มีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม
- 3) มีการกระจายอำนาจ
- 4) พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม
- 5) มีการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน ทั้งฝ่ายจัดการและพนักงาน รวมถึงสภาพแรงงานด้วย
- 6) ให้พนักงานเรียนรู้ได้ง่าย
- 7) มีการฝึกอบรมและให้การศึกษาในเรื่องงานและทักษะต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับงาน
- 8) มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายจัดการกับสภาพแรงงาน
- 9) ให้ความสำคัญกับโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานเท่าเทียมกับโครงการอื่น ๆ

Srinivas, K.R., Nagesh M.R., & Pallavi, G.S. (2014: 114) ได้เสนอแนวทางที่ใช้เป็นหลักในการเริ่มต้นการจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน ดังนี้

- 1) การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นแผนงานในระยะยาวและต้องดำเนินงานอย่างจริงจัง
- 2) องค์กรจะต้องกำหนดความหมาย ทิศทางของการทำงาน เมื่อเริ่มแผนการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานเข้ามาใช้
- 3) พนักงานทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในโครงการ
- 4) ผู้นำองค์กรต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง
- 5) องค์กรจะต้องมีความสามารถในการนำเป้าหมายกลยุทธ์มาปฏิบัติในงานประจำวัน
- 6) ทั้งฝ่ายบริหารและผู้นำแรงงาน จะร่วมลงประชามติในเรื่องราวและปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นการร่วมกันแก้ไขปัญหา (ในกรอบขอบเขตที่ฝ่ายบริหารกำหนด)
- 7) ได้แนวทางและกระบวนการทำงานใหม่ ที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

Arvind Hans (2015: 59) ได้เสนอแนวทางที่สำคัญต่อการทำงานให้เกิดคุณภาพของชีวิตการทำงานและประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ การปรับปรุงบรรยากาศขององค์กร การออกแบบงานใหม่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการสร้างกลุ่มคุณภาพ

1) การปรับปรุงบรรยากาศขององค์กร เป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีต่อองค์กร ความรู้สึกนึกคิดนี้จะสะท้อนให้เห็นถึง ค่านิยม ปทัสถาน ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งเป็นผลผลิตขององค์กรและมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพวกเขา ถ้าหากสภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถทำให้ความรู้สึกนึกคิดของพนักงานมีภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร ย่อมทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานตามมาด้วย ซึ่งแน่นอนย่อม หมายถึง คุณภาพของชีวิตในการทำงาน ดังนั้น การปรับปรุงบรรยากาศขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อแรงจูงใจในการทำงานนั้น จึงกลายมาเป็นแนวทางพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน สำหรับบรรยากาศขององค์กรนั้น โดยทั่วไปแล้วจะ ประกอบไปด้วย มิติต่าง ๆ อยู่หลายประการ แต่ที่สำคัญและควร จะได้รับความสนใจวิเคราะห์ดูว่า เป็นอุปสรรคต่อการสร้างคุณภาพของชีวิตการทำงานหรือไม่นั้น ได้แก่ โครงสร้างของการทำงาน เป็นการสำรวจดูว่า ความรู้สึกนึกคิดของพนักงานในองค์กร เห็นว่า โครงสร้างในการทำงานเป็นอุปสรรคหรือบั่นทอนต่อจิตใจในการทำงานหรือไม่ ระบบรางวัลตอบแทน ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์หว่า เป็นระบบที่มีความยุติธรรมและเพียงพอ ต่อมาตรฐานการครองชีพหรือไม่ ความเป็นอิสระ ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่เห็นว่า เขามีอิสระและได้รับอนุญาตจากองค์กรให้สามารถแสดงออกซึ่งความคิดเห็น หรือมีความเป็นอิสระเพียงพอที่จะตัดสินใจและคิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ความอบอุ่น และการสนับสนุน ซึ่งหมายถึง ภาวะการณเป็นผู้นำของหัวหน้างานที่ให้ความอบอุ่นหรือการสนับสนุนต่อสมาชิก ภายในองค์กรในการทำงานและความก้าวหน้ามากขึ้นเพียงใด การยอมรับในเรื่องความขัดแย้ง เป็นการวิเคราะห์ดูว่า องค์กรทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สามารถได้รับการยอมรับให้เกิดขึ้นได้หรือไม่ ความรักในหมู่คณะ ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่เห็นว่า สมาชิกภายในองค์กรมีความรักกันฉันเพื่อนในการทำงานร่วมกันหรือไม่ มิติต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์กรดังกล่าวมานี้ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถปฏิเสธได้เลยว่า มีผลกระทบต่อความพึงพอใจและคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังนั้น การปรับปรุงบรรยากาศขององค์กร จึงกลายเป็นแนวทางพื้นฐานและสำคัญอันดับแรกที่จะนำไปสู่คุณภาพของชีวิตในการทำงาน

2) การออกแบบงานใหม่ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ลักษณะงาน เพื่อที่จะนำไปสู่คุณภาพของชีวิตการทำงานและผลผลิตขององค์กร ลักษณะงาน โดยตัวของมันเอง เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ทำให้พนักงานมีความรู้สึก อยากรจะทำงานหรืออยากรจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ลักษณะงาน เป็นรางวัลตอบแทนที่จริง ที่ช่วยกระตุ้นให้คนในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีการ ออกแบบใหม่ขึ้นมา โดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานกับมนุษย์ในองค์กร ซึ่งเป็นของสำนักพฤติกรรมศาสตร์ สำนักความคิดดังกล่าวนี้ ได้ให้วิธีการออกแบบงานใหม่ ซึ่งเป็นที่นิยมใช้ในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้หลายวิธี เช่น การทำให้งาน มีความหมายมากขึ้น ซึ่งหมายถึงว่า เป็นการสร้างตัวกระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในงาน โดยการทำให้ งานที่ซ้ำ ๆ ซาก ๆ มีลักษณะหลากหลาย ทำทายความสามารถ มีอิสระในการทำงาน และมีความ รับผิดชอบมากขึ้นด้วย ลักษณะงานเช่นนี้จะทำให้พนักงานรู้สึกไม่เบื่อหน่ายและเกิด ความพึงพอใจในที่สุด การทำให้งานขยายกว้างขวางมากขึ้นเป็นการขยายงานให้มีลักษณะ หลากหลาย แต่ลักษณะงานที่เพิ่มขึ้นเป็นงานที่อยู่ในระดับเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน ซึ่งเรียก อีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการขยายงานในแนวราบ ส่วนการทำให้งานมีความหมายมากขึ้นนั้น มีลักษณะ เป็นการขยายงานที่เป็นแนวตั้ง การออกแบบงานใหม่อีกวิธีหนึ่ง que เชื่อว่า จะนำไปสู่ความพึงพอใจ ในการทำงาน ได้แก่ การทำงานสัปดาห์ละ 4 วัน การกำหนดเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น นอกจากนี้ วิธีการต่าง ๆ ของสำนักพฤติกรรมศาสตร์ ยังมีสำนักทฤษฎีระบบเสนอวิธีการออกแบบงานใหม่ โดยตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่า องค์กรนั้น ประกอบขึ้นด้วย ระบบที่เป็นมนุษย์กับระบบเทคนิค ที่มีการปะทะสังสรรค์กับสภาพแวดล้อมภายนอก สำหรับวิธีการที่ได้รับความนิยมในการนำมา ปรับปรุงคุณภาพของชีวิตการทำงานภายใต้ทฤษฎีระบบนี้ ได้แก่ การสร้างกลุ่มทำงานที่มีความ เป็นอิสระ วิธีการดังกล่าวนี้ เริ่มต้นจากการสำรวจและวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ ในองค์กรทั้งหลาย เพื่อกำหนดว่า อะไร คือ งานพื้นฐานที่ทำให้องค์กรอยู่รอดและสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กร จากนั้นจะกำหนดงานพื้นฐานแต่ละงานให้กับกลุ่มทำงานรับผิดชอบ

3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความหมายว่า เป็นระบบของการจัดการ ที่พนักงานในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงาน ซึ่งมีผลกระทบ ทั้งต่อตัวพนักงานและงานบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้ มีข้อสมมติฐานอยู่ว่า การเข้ามามีส่วนร่วม โดยการลงมือทำจะช่วยสนองตอบต่อความต้องการและค่านิยมของพนักงานได้ เพราะจะเห็นว่าการเข้ามามีส่วนร่วมจะเป็นการทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

4) กลุ่มสร้างคุณภาพ ถือได้ว่า เป็นเทคนิคใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นมาในช่วง ทศวรรษ 1960 ในประเทศญี่ปุ่น กลุ่มสร้างคุณภาพนี้ หมายถึง เป็นกลุ่มของพนักงานที่จัดตั้งขึ้นมา โดยความสมัครใจ โดยการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูงและมีการพบปะและประชุมกัน เพื่อร่วมกันในการกำหนดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาในขอบเขตการทำงานของพวกเขา กลุ่มสร้าง คุณภาพโดยหลักการจะ ประกอบไปด้วย สมาชิกกลุ่ม ประมาณ 4 ถึง 12 คน ที่ทำงานในหน่วยงาน

เดียวกัน ฝ่ายบริหารระดับสูงจะสนับสนุนให้มีการจัดตั้งกลุ่มสร้างคุณภาพขึ้นมาในหน่วยงาน ในแต่ละกลุ่มจะมีหัวหน้ากลุ่มด้วย และสมาชิกของกลุ่มทุกคนจะได้รับการฝึกอบรมในเรื่องเทคนิค การแก้ไขปัญหา คือ กระบวนการระดมสมอง (Brainstorming Processes) เทคนิคการหาความสัมพันธ์ ระหว่างสาเหตุและผล หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagrams) เทคนิค ดังกล่าวนี้ จะช่วยทำให้เกิดความสามารถในการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้เป็นอย่างดี เทคนิคการสุ่มตัวอย่างและวิธีการใช้แผนภูมิต่าง ๆ (Charting Methods) การสุ่มตัวอย่างจะช่วยให้ กลุ่มรู้จักวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อค้นหาปัญหาได้อย่างถูกต้อง

กลุ่มสร้างคุณภาพ มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มที่พนักงานสามารถเข้ามา มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา สภาพเช่นนี้ทำให้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมีมากขึ้น ซึ่งมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานตามมาด้วยและการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ต่าง ๆ ซ้ำแล้วซ้ำอีก จะเป็นการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน และเพิ่ม ประสิทธิภาพให้กับองค์กร อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการนำแนวความคิดและเทคนิคกลุ่ม สร้างคุณภาพมาใช้จะต้อง ประกอบไปด้วย ปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ คือ Srinivas, K.R., Nagesh M.R., & Pallavi, G.S. (2014: 116)

- 1) ฝ่ายบริหารจะต้องสนับสนุนโครงการกลุ่มสร้างคุณภาพอย่างเต็มที่
- 2) การเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการต้องเกิดจากความสมัครใจ
- 3) สมาชิกจะต้องได้รับการฝึกอบรมทั้งแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหา และเทคนิค ต่าง ๆ ของกลุ่มสร้างคุณภาพเป็นอย่างดี
- 4) โครงการจะต้องมีลักษณะเป็นกลุ่ม ไม่ใช่เป็นความพยายามของแต่ละบุคคล
- 5) โครงการจะต้องมีความสัมพันธ์กับลักษณะงานของกลุ่มสร้างคุณภาพ
- 6) ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มต้องมีลักษณะที่ทุกคนต่างเป็นฝ่ายชนะ เหมือนกันหมด ไม่ใช่ลักษณะที่คนหนึ่งชนะอีกคนหนึ่งแพ้
- 7) ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรควรจะได้รับทราบถึง คุณธรรม ของแนวความคิดนี้

4. การวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า มีงานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน หลากหลายวิธีการ เช่น

Arvind Hans (2015) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเกี่ยวกับความเครียดในอาชีพและคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) ในวิทยาลัยเอกชนของโอมาน การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ

มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง ปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) และความเครียดในอาชีพของอาจารย์ที่ปรึกษาในวิทยาลัยเอกชนของโอมาน นอกจากนี้ ยังศึกษาหาความถูกต้องคาดการณ์ของรูปแบบที่เสนอ โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง SEM การวิจัยนี้มีการวิเคราะห์ข้อมูล โดย (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Factor Loading ทุกตัว มีค่ามากกว่า 0.32 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลดังกล่าว สามารถนำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้ง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบ โดยมีข้อคำถาม ทั้งหมด 42 ข้อ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย จำนวน 7 ข้อ (2) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว จำนวน 7 ข้อ (3) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างก้าวหน้า จำนวน 7 ข้อ (4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม จำนวน 7 ข้อ (5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน จำนวน 7 ข้อ และ (6) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม จำนวน 7 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึง ระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

Hamid Zare (2014) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ส่วนประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานและการวัดผลเหล่านี้ในคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเตหะราน การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ เพื่อการวัดอัตราคุณภาพชีวิตการทำงานของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเตหะราน ประเภทของงานวิจัยที่เกี่ยวกับเป้าหมาย ถูกนำไปใช้ในการสืบสวนและเกี่ยวกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสำรวจเชิงบรรยายและสาขาวิชา ประชากรทางสถิติเป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยเตหะราน ในงานวิจัยนี้หลังจากได้รับการประเมินคุณภาพชีวิตและดัชนีชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเตหะราน ตามเกณฑ์และดัชนีแล้ว สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลในสาขาต่าง ๆ ได้แก่ ฐานทฤษฎีการรวบรวมและรวบรวมผลงานวิจัยด้านต่าง ๆ และการระบุลักษณะการใช้ห้องสมุด ปัจจัยด้านการทำงาน ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยด้านการทำงานความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิต นอกจากนี้ เพื่อที่จะวัดสถานะของลักษณะเหล่านี้ในหมู่คณะของมหาวิทยาลัยเตหะราน ได้รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับการยืนยันแล้วว่า มีความเป็นที่ยอมรับและความคงที่ จากนั้น จึงได้มีการแจกแบบสอบถามในตัวอย่างที่พิจารณา ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการตรวจสอบและสถานะด้านต่าง ๆ จะใช้การทดสอบทางสถิติ (T-test) ผลการทดสอบนี้แสดงให้เห็นว่า ความสมดุลระหว่าง

การทำงานกับชีวิต มีสถานะเป็นกลางสถานะของปัจจัยทางเศรษฐกิจในการทำงาน เป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหางาน และปัจจัยทางสังคมในการทำงานมีความพึงพอใจ

การวิจัยนี้ มีการวิเคราะห์ข้อมูล โดย (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Factor Loading ทุกตัว มีค่ามากกว่า 0.32 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลดังกล่าว สามารถนำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้ง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับ โครงสร้างขององค์ประกอบ โดยมีข้อคำถาม ทั้งหมด 54 ข้อ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย จำนวน 10 ข้อ (2) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว จำนวน 10 ข้อ (3) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า จำนวน 10 ข้อ (4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม จำนวน 8 ข้อ (5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน จำนวน 8 ข้อ และ (6) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม จำนวน 8 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึง ระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

Jyotirmayee Choudhury (2015) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานความมุ่งมั่นของพนักงานและพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร (การศึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านไอทีในเมือง Odisha) การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานและรักษาพนักงานให้เก่ง QWL สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยในการเรียนรู้การเติบโตอาชีพ และผลิตผลไปกับการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของมนุษย์อย่างเต็มที่ ซึ่งจะเพิ่มความมุ่งมั่นของพนักงาน (EC) และความภักดีและขับเคลื่อนให้พวกเขาแสดงพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร (OCB) เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร พฤติกรรมเหล่านี้เป็นแรงจูงใจให้พนักงานแสดงหน้าที่และประสิทธิภาพตามบริบทเกินกว่าหน้าที่ที่ได้รับ งานวิจัยนี้ มีการวิเคราะห์การรับรู้ของ QWL และผลกระทบต่อ EC รวมทั้งผลกระทบจาก QWL และ EC ใน OCB ของผู้เชี่ยวชาญด้านไอทีของ Odisha ด้วยเช่นกัน การศึกษานี้ พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างมิติของคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) กับข้อผูกพันของพนักงาน (EC) และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร (OCB) และการวิจัยนี้มีการวิเคราะห์ข้อมูล โดย (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Factor Loading ทุกตัว มีค่ามากกว่า 0.32 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมา

วิเคราะห์ โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้ง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบ โดยมีข้อคำถาม ทั้งหมด 60 ข้อ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย จำนวน 10 ข้อ (2) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว จำนวน 10 ข้อ (3) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า จำนวน 10 ข้อ (4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม จำนวน 10 ข้อ (5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน จำนวน 10 ข้อ และ (6) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม จำนวน 10 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

Kim Toffoletti (2016) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง นักวิชาการหญิงและความสมดุลในชีวิตการทำงาน การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความสมดุลในชีวิตและการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นนักวิชาการสตรี การใช้ข้อมูลจากแบบกึ่งโครงสร้างการสัมภาษณ์แบบ Singleperson กับนักวิชาการ 31 คน ที่มหาวิทยาลัยในออสเตรเลียจะระบุและสำรวจวิธีการที่ผู้เข้าร่วมสร้างความสัมพันธ์กับความสมดุลในชีวิตการทำงานได้ 4 วิธี คือ (1) งานการจัดการส่วนบุคคล (2) อุดมการณ์ที่เป็นไปไม่ได้ (3) เป็นอันตรายต่ออาชีพของตน และ (4) ไม่ควรทำงาน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า วิธีการทำงานของนักวิชาการสตรีมีผลต่อการทำงานด้านชีวิตและการมีส่วนร่วมในการดำเนินชีวิต การให้ความสำคัญกับการประเมินผลงานเกี่ยวกับการจ้างงานและการดูแลที่ไม่ได้ชำระเงิน ซึ่งมีอิทธิพลเหนือชีวิตทางสังคมวัฒนธรรมของออสเตรเลีย การค้นคว้าวิจัยของเรามีส่วนร่วมในวรรณคดี โดยให้ความสนใจกับพลังแห่งวรรณกรรมสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ในการกำหนดวิธีการที่ผู้หญิงพยายามสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและการทำงาน เพื่อวางตำแหน่งนักวิชาการสตรีให้พ้นจากความสมดุลนี้ และการวิจัยเชิงปริมาณนั้น มีการวิเคราะห์ข้อมูล โดย (Ka Iser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Factor Loading ทุกตัว มีค่ามากกว่า 0.32 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้ง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบ โดยมีข้อคำถาม ทั้งหมด 53 ข้อ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่

(1) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย จำนวน 10 ข้อ (2) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว จำนวน 10 ข้อ (3) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างควมก้าวหน้า จำนวน 10 ข้อ (4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม จำนวน 8 ข้อ (5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน จำนวน 7 ข้อ และ (6) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม จำนวน 8 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

Lisbet Alfonso (2016) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทการไกล่เกลี่ยของคุณภาพชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กรไม่ได้รับรางวัลโดยตรงจากองค์กร เพื่อทดสอบคุณภาพของบทบาทในการทำงานของ QOWL ในความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ (EI) กับพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร (OCB) งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีการวิเคราะห์ข้อมูล โดย (Ka Iser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Factor Loading ทุกตัว มีค่ามากกว่า 0.32 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลดังกล่าว สามารถนำมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้ง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบ โดยมีข้อคำถาม ทั้งหมด 60 ข้อ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย จำนวน 10 ข้อ (2) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว จำนวน 10 ข้อ (3) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างควมก้าวหน้า จำนวน 10 ข้อ (4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม จำนวน 10 ข้อ (5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน จำนวน 10 ข้อ และ (6) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม จำนวน 8 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึง ระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า โดยส่วนใหญ่ งานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการวัดการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงานจะใช้แบบสอบถามคำถามปลายปิด ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำมาตรวัดของ Dagmara Bubell (2016) มาตรวัดของ Hamid Zare (2014) มาตรวัดของ Jyotirmayee

Choudhury (2015) มาตรการวัดของ Kim Toffoletti (2016) และมาตรการวัดของ Lisbet Alfonso (2016) มาใช้เป็นมาตรวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ (1) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (2) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (3) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า (4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม (5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน และ (6) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม เนื่องจากเป็นแนวทางที่ใกล้เคียงกับการศึกษาของผู้วิจัยที่ใช้แบบสอบถามคำถามปลายปิด เก็บรวบรวมข้อมูล โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึง ระดับความคิดเห็น ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวิธี Likert Scale คือ (5) เห็นด้วยมากที่สุด (4) เห็นด้วยมาก (3) เห็นด้วยปานกลาง (2) เห็นด้วยน้อย (1) เห็นด้วยน้อยที่สุด

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

1. ประวัติความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีของผลการปฏิบัติงาน

สอาด บรรเจิดฤทธิ์ (2561: 76) ได้อธิบายแนวคิดของ ผลการปฏิบัติงานไว้อย่างน่าสนใจว่า ในปัจจุบันนิยมใช้แนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงานในลักษณะของการบูรณาการ ความคาดหวัง ความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการขอได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ถือหุ้ม ต้องการเงินปันผลที่สูงขึ้น ผู้บริโภคต้องการคุณภาพ การบริการที่ดี ตลอดจนการส่งมอบที่ดีขึ้น แต่ราคาถูกลง ในด้านของพนักงาน ต้องการผลประโยชน์ผลตอบแทนที่สูงขึ้น โอกาสในการได้รับการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้าที่ดีขึ้น สังคม ต้องการสิ่งแวดล้อมที่ปราศจากมลพิษ ความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรก็คือ เป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร ที่องค์กรจะต้องตอบสนองและเพื่อให้การบริหารงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายดังกล่าว องค์กรจึงควรนำเอา แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารงานขององค์กร แต่ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรต่าง ๆ ส่วนใหญ่ยังขาดประสิทธิภาพในการบูรณาการผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน หน่วยงาน และองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจากปัญหาดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมขององค์กร ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดไว้ได้ ดังนั้น การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นการผสมผสานมิติในการปฏิบัติงานของ พนักงาน 2 องค์กรประกอบสำคัญเข้าด้วยกัน คือ

1) แนวตั้ง เป็นการเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย ขององค์กร หน่วยงาน และพนักงาน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ ความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงาน

2) แนวราบ เป็นการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ไปใช้ประโยชน์ ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพัฒนา การฝึกอบรม การให้ประโยชน์ตอบแทน การวางแผนอาชีพ และการโยกย้ายเลื่อนตำแหน่ง

โดยแนวความคิดที่สำคัญของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีดังต่อไปนี้

1) บูรณาการเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและพนักงาน
2) มุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3) มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

4) เป็นกระบวนการในการสร้างความร่วมมือ การยอมรับ และเห็นพ้อง ต้องกันมากกว่าการควบคุม

5) เป็นการสร้างให้เกิดการยอมรับในสาเหตุของความบกพร่องในการ ปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน แล้วยังสามารถบ่งชี้ได้ว่า จะแก้ไขปัญหาความบกพร่องนั้น ด้วยวิธีการอะไร

6) เป็นการกระตุ้นให้พนักงานรู้จักการบริหารการปฏิบัติงานของตนเอง
7) ต้องการวิธีการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
8) ต้องการข้อมูลย้อนกลับระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

9) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้

10) จะไม่ใช่ประเด็นหลักในการขึ้นค่าจ้างประจำปี

ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจัดทำการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังต่อไปนี้ คือ

1) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร หน่วยงาน และ พนักงาน

2) เพื่อให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กร หน่วยงาน และพนักงาน เป็นไปในแนวทาง เดียวกัน

3) เพื่อพัฒนาความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน

4) เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานบนพื้นฐานของการเห็นพ้องต้องกันในการกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาพนักงาน การให้คำปรึกษา และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

5) เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถจัดการผลการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ด้วยตนเอง

Abolade Dupe Adesubomi (2018: 6) ได้นำเสนอแนวคิดผลการปฏิบัติงานไว้ อย่างน่าสนใจว่า ในการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดีนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องได้การตอบสนองความต้องการ ทั้งภายในและภายนอก (External and Internal Need) ซึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ย่อมหมายถึง การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความต้องการภายนอก ได้แก่ (1) รายได้ หรือค่าตอบแทน (2) ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (4) ตำแหน่งหน้าที่ ความต้องการภายใน ได้แก่ ความต้องการเข้าห่มุ่คณะ ความต้องการแสดง ความรู้สึกเกี่ยวกับการจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรักใคร่ ความต้องการในศักดิ์ศรี ของตนเอง

Jeremy L. Hall (2017: 46) ได้นำเสนอแนวคิดผลการปฏิบัติงานไว้ อย่างน่าสนใจว่า ประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากพิจารณาถึง ทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ที่เป็นปัจจัย นำเข้าและผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบ เปิด (Open System) ยังมีปัจจัยที่ประกอบอีก ดังนี้

1) หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (High Task-Environment Complexity)

2) การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจน เพื่อเพิ่มการทำงานที่มองเห็นได้ มีผลทำให้ ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

3) ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกประสิทธิภาพ

4) หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่า การกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปร แต่ละตัวตาม

Joseph Drew (2018: 397) ได้นำเสนอแนวคิดผลการปฏิบัติงานไว้ อย่างน่าสนใจว่า ประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานอยู่ที่ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร (Organization's Structure and its Goals) ซึ่งกำหนดหลักประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ที่สะท้อนถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการที่มีระบบ โดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสม และง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสิ้นเปลืองในด้านต่าง ๆ มีรายละเอียด ดังนี้

- 1) กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly Defined Ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน
- 2) ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common Sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถสร้างความแตกต่างโดยค้นหาความรู้และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 3) คำแนะนำที่ดี (Competent Counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น
- 4) วินัย (Discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์การ เพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่าง ๆ
- 5) ความยุติธรรม (Fair Deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม
- 6) มีข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง และแน่นอน (Reliable, Diate, Accurate, and Permanent Records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
- 7) ความฉับไวของการจัดส่ง (Dispatching) ผู้บริหารควรใช้การวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่ เพื่อให้องค์การทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย
- 8) มาตรฐานและตารางเวลา (Standards and Schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่
- 9) สภาพมาตรฐาน (Standardized Conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี
- 10) การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (Standardized Operations) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบ มาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
- 11) มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (Written Standard-Practice Instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร
- 12) การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

Dahler-Larsen, P. (2014: 967) ได้นำเสนอแนวคิดผลการปฏิบัติงานไว้อย่างน่าสนใจว่าในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้น จะต้องตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอก (Internal and External Need) ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ย่อมส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความต้องการภายนอก ได้แก่

- 1) รายได้หรือค่าตอบแทน
- 2) ความมั่นคง ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
- 3) สภาพแวดล้อมทางกายนอก

- 4) ตำแหน่งหน้าที่
- 5) รักราระเบียบวินัย ในการทำงาน
- 6) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
- 7) งานเชื่อถือได้ลัปลันมีคุณภาพและลงทะเบี่ยน เป็นหลักฐาน
- 8) งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึง การดำเนินการงานอย่างทั่วถึง
- 9) งานสำเร็จ ทันเวลา
- 10) ผลของงานได้มาตรฐาน
- 11) การดำเนินงานสามารถยึดมาตรฐานได้
- 12) กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน
- 13) ให้บำเน็จรางวัลแก่งานที่ดี

ทั้งนี้ของ Mathis and Jackson (2003) ได้นำเสนอโมเดลของผลการปฏิบัติงาน โดยโมเดลผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ประสิทธิภาพของงาน คุณภาพของงาน และความสามารถเกี่ยวกับงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) ประสิทธิภาพของงาน (Effectiveness of Work) หมายถึง ความสำเร็จของการปฏิบัติที่เป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพหรือการกระทำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์การ ความเข้าใจในเป้าหมายขององค์การและการดำเนินการของพนักงาน นำไปสู่ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์การ ตามจำนวนที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือเป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้

2) คุณภาพงาน (Quality of Work) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องสมบูรณ์ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผลการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับระดับคุณภาพของการทำงานโดยตรงและถือเป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพของมนุษย์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ผลการปฏิบัติงานยังขึ้นกับตัวแปรพื้นฐานที่สำคัญ เช่น ความถนัด การเรียนรู้ แรงจูงใจ ความพยายาม และการรับรู้บทบาทของตน

3) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับงาน (Job Knowledge) เป็นการอธิบายถึงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ความเข้าใจในเป้าหมายขององค์การ ความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับงาน การเรียนรู้ ความพยายาม ความสามารถ และการรับรู้ต่อบทบาทภายใต้เงื่อนไขการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บางประการ จะทำให้เห็นความแตกต่างในทางบวกของความสามารถเกี่ยวกับงาน

Drew, J. and B. Dollery (2015: 79) ได้นำเสนอแนวคิดผลการปฏิบัติงานไว้อย่างน่าสนใจว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (2-Way Communication) ภายใต้ความเชื่อในลักษณะความเท่าเทียมกันของหุ้นส่วน (Partnership) โดยแสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันระหว่างงานและความคาดหวัง อันจะนำไปสู่วิธีการที่จะทำให้พนักงานบรรลุเป้าหมายการทำงาน มีวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย ในการที่จะช่วยปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น รวมทั้ง เป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและค้นหาวิธีการแก้ไขอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน และเมื่อกระบวนการข้างต้นได้เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ จะทำให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และอยู่บนพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่อย่างคุ้มค่า และพร้อมที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอันอาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี องค์กรจะทราบว่า พนักงานใดสมควรได้รับรางวัลตอบแทนในรูปของเงินเดือน สวัสดิการในขั้นสูงขึ้น ต้องอาศัยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) มีความสอดคล้อง ตรงกับลักษณะของงาน (Validity) จึงจะทำให้ทราบว่า พนักงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะ ช่วยผลิตสินค้าและบริการ ได้ตามความต้องการของหน่วยงานขององค์กรหรือไม่ ผลงานที่ได้คุ้มกับค่าตอบแทนที่หน่วยงาน หรือองค์กรจ่ายให้หรือไม่ ในอดีตเชื่อว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องเฉพาะตัวของพนักงาน ดังนั้น จึงเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องคุณลักษณะ (Traits) ความบกพร่องทางกาย (Deficiency) และความสามารถ (Ability) ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวกับงาน โดยมีความเชื่อว่า คนที่มีการศึกษาดี มีบุคลิกดี หรือไม่พิการ น่าจะทำงานได้ดีกว่าคนที่มีความสามารถตรงข้าม

ปัจจุบันแนวคิดนี้ได้เปลี่ยนแปลงไป การทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้นและยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก ในอนาคตยังมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมัยใหม่ มีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ (นงลักษณ์ เพิ่มชาติ, 2548) เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (Results Oriented) ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Focus on Goals or Objectives) และต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (Mutual Goal Setting Between Supervisor and Employee) ทั้งนี้ เพราะเชื่อว่า เมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ส่วน Drew, J. & B. Dollyery (2016: 816) ได้นำเสนอแนวคิดผลการปฏิบัติงานไว้ อย่างน่าสนใจว่า ผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับระดับคุณภาพของการทำงาน โดยตรงและถือเป็น พฤติกรรมที่มีคุณภาพของมนุษย์ ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ โดยพบว่า ผลการ ปฏิบัติงานยังขึ้นกับตัวแปรพื้นฐานที่สำคัญ เช่น ความถนัด การเรียนรู้ แรงจูงใจ ความพยายาม ความสามารถ การรับรู้ต่อบทบาท และผลการปฏิบัติงาน ของแต่ละบุคคล (Individual Work Performance: IWP) โดยทั่วไปจะ หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ เป้าหมายขององค์กร (Thurston & McNall, 2010) เป็นต้น และ Ismail, Mashkuri, Sulaiman & Hock (2011) ที่ทำการศึกษากรอบงานอาชีพทั่วไป 17 กรอบและกรอบงานเฉพาะเจาะจง 19 กรอบ พบว่า องค์กรประกอบที่ถูกที่ใช้ในการอธิบายถึง การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลบ่อย ๆ คือ ประสิทธิภาพของงาน (Task Performance) คุณภาพงาน (Work Quality) ความขัดแย้งในการทำงาน (Counterproductive Work) และความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance)

จากการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร ตำราต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดผลการปฏิบัติงานของ Mathis and Jackson (2003) ได้นำเสนอโมเดลของผลการปฏิบัติงาน โดยโมเดลผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ของงาน (Effectiveness of Work) คุณภาพของงาน (Quality of Work) และความสามารถเกี่ยวกับ งาน (Adaptive Performance) มาใช้ในการพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

2. ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่าน ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานไว้มากมาย หลายด้วยกัน แต่มีที่น่าสนใจ ดังนี้

สอาด บรรเจิดฤทธิ์ (2561: 56) ได้อธิบายความหมายของผลการปฏิบัติงานไว้ว่า น่าสนใจว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่งว่า สามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยมีเกณฑ์การประเมินในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ประสิทธิภาพของงาน คุณภาพของงานและความสามารถเกี่ยวกับงาน

ยศพงษ์ สอนเนย (2559: 7) ได้อธิบายความหมายของผลการปฏิบัติงานไว้ว่า ผลการ ปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ขององค์กร มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยการปฏิบัติงานนั้น ต้องเกิดจากความตั้งใจและประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงานในองค์กรด้วย โดยผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะทำให้องค์กรธุรกิจสามารถชนะคู่แข่งขั้นได้

Drew, J. & B. Dollery (2016: 818) ได้อธิบายความหมายของผลการปฏิบัติงานไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานที่ให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้นและยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก ทั้งนี้ ทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร

Neda Abdolvanda (2015: 5473) ได้อธิบายความหมายของผลการปฏิบัติงานไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ทำให้พนักงานบรรลุเป้าหมายการทำงาน โดยวิธีการทำงานนั้น มีความถูกต้อง เหมาะสม และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายในการที่จะช่วยปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น รวมทั้ง เป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและค้นหาวิธีการแก้ไขอุปสรรค ที่ขัดขวางการทำงาน และเมื่อกระบวนการข้างต้นได้เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ จะทำให้องค์กร มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และอยู่บนพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่อย่างคุ้มค่า และพร้อมที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี

Melnyk, S. A., U. Bititci, K. Platts, J. Tobias, and B. Andersen. (2014: 174) ได้อธิบายความหมายของผลการปฏิบัติงานไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่กำหนดวิธีการปฏิบัติงานต่อกัน โดยมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานและส่งผลให้การปฏิบัติงานนั้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น

จากความหมายของนักวิชาการต่าง ๆ จึงมีความเห็นว่า แต่ละความหมายนั้น คล้ายคลึงกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรคนหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่ง ว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยมีเกณฑ์การประเมินในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (1) ประสิทธิภาพของงาน (2) คุณภาพของงาน และ (3) ความสามารถเกี่ยวกับงาน

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน

Armstrong (2009: 34) ได้ให้แนวคิดด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1) จะต้องเกิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร จึงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด (Strategic Fit)

2) ให้มองคนเป็นสินทรัพย์ (Asset) อย่างหนึ่ง ที่ควรค่าแก่การลงทุน เพื่อมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ของคนให้กับองค์กร โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารจัดการ หรือการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3) ระบบการให้รางวัลจะต้องให้ตามความสามารถ ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

4) มุ่งให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร (Commitment) และเกิดความไว้วางใจ เพราะผลลัพธ์หรือเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานในงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร คือ เพื่อเกิดผลิตภาพ (Productivity) กำไร (Profit) และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

Prajapati Trivedi (2017: 338) ได้ให้แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ว่า องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน จนมีผลการปฏิบัติงานในขนาดบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

- 1) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและพนักงาน
- 2) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการทำงานที่มุ่งมองไปข้างหน้า โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 3) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการสร้างความร่วมมือ การยอมรับ และเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการควบคุม
- 4) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ
- 5) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการสร้างให้เกิดการยอมรับในสาเหตุของความบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน แล้วยังสามารถบ่งชี้ได้ว่าจะแก้ไขความบกพร่องนั้นด้วยวิธีการอย่างไร
- 6) การบริหารผลการปฏิบัติงานจะกระตุ้นให้พนักงานรู้จักการบริหารผลการปฏิบัติงานของตนเอง
- 7) การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องการวิธีการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
- 8) การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องการข้อมูลย้อนกลับระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 9) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้
- 10) การบริหารผลการปฏิบัติงานจะไม่ใช้เป็นตัวอุปสรรคหลักในการขึ้นค่าจ้างประจำปี

นอกจากนี้ Rick Vogel (2018: 392) ได้ให้แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นที่การพิจารณาการบริหารจัดการเชิงระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือทรัพยากรต่าง ๆ (Resources) ที่ต้องนำมาใช้ในการดำเนินงาน อาทิ งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น

2) กระบวนการดำเนินงาน (Process) หรือกิจกรรมต่าง ๆ (Activities) ขององค์กร อาทิ การวิเคราะห์โครงการ การให้สิทธิประโยชน์ การตรวจสอบ การศึกษาภาวะอุตสาหกรรมรายสาขา เป็นต้น

3) ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Products) ในรูปของสินค้าและบริการ ผลงานที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรโดยตรง เช่น จำนวนโครงการที่ได้รับการอนุมัติ และเปิดดำเนินการรายการศึกษา และวิจัยอุตสาหกรรมรายสาขา เป็นต้น

4) ผลลัพธ์ (Outcome) เป็นความคาดหวังที่ต้องการจะบรรลุผลขององค์กร หรือผลรวมที่ได้รับติดตามมาจากผลผลิต อาทิ จำนวนการจ้างงาน มูลค่าการผลิตและการส่งออก ความเติบโตและความเข้มแข็งของอุตสาหกรรม เป็นต้น

จากแนวคิดและหลักการของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ละคนในเชิงบูรณาการ ที่ต้องการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของงาน ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อพัฒนาผลลัพธ์ขององค์กรควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานไปพร้อม ๆ กัน โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (2-Way Communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ยศพงศ์ สอนเนย (2559: 56) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

Abramo, G., & D'Angelo, C. A. (2014: 1132) ได้อธิบายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างน่าสนใจ โดยมีรายละเอียดแต่ละหัวข้อ ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การที่องค์กรจะทราบว่ามีพนักงานใดสมควรได้รับรางวัลตอบแทนในรูปของเงินเดือน สวัสดิการในขั้นสูงขึ้น ต้องอาศัย

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) มีความสอดคล้องตรงกับลักษณะของงาน (Validity) จึงจะทราบว่า พนักงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะช่วยผลิตสินค้าและบริการได้ตามความต้องการของหน่วยงานขององค์กรหรือไม่ ผลงานคุ้มกับค่าตอบแทนที่หน่วยงานหรือองค์กรจ่ายให้หรือไม่ ในอดีตเชื่อว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องเฉพาะตัวของพนักงาน ดังนั้น จึงเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องคุณลักษณะ (Traits) ความบกพร่องทางกาย (Deficiency) และความสามารถ (Ability) ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวกับงาน โดยมีความเชื่อว่า คนที่มีการศึกษาดี มีบุคลิกดีหรือไม่พิการ น่าจะทำงานได้ดีกว่าคนที่มีคุณสมบัติตรงข้าม

ปัจจุบันแนวคิดนี้ได้เปลี่ยนแปลงไป การทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น และยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก ในอนาคตยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมัยใหม่ มีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (Results Oriented) ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Focus on Goals or Objectives) และต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (Mutual Goal Setting Between Supervisor and Employee) ทั้งนี้ เพราะเชื่อว่า เมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการเช่นนี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้ว่า จะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย

2) ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังต่อไปนี้ คือ

2.1) ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องแก้ไขและส่วนใดควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้ว ก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2.2) ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผล

การปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

2.3) ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กร มาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการบริหารงาน ดังที่กล่าวมา หน่วยงานต่าง ๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตน การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีความสำคัญ จำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ติดตามมาในภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เช่น การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินการไม่ยอมรับของพนักงานผู้รับการประเมิน การไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้หลังจากที่ทำการประเมินแล้ว เป็นต้น

3) ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการบริหารงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์มากกว่าเพียงเพื่อจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน เพราะผลที่ได้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีคุณค่าต่อการพัฒนางานและมีคุณค่าต่อการบริหารงาน ดังนี้

3.1) ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม

3.2) สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน

3.3) รักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในด้านการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล กล่าวคือ สามารถพิจารณาประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรจากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ให้ความสำคัญกับผลงานหรือให้ความสำคัญกับพฤติกรรม

3.4) ใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาพนักงาน กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน

3.5) ใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม

3.6) ให้พนักงานได้ทราบถึง ความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา และ/หรือเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.7) เป็นการทดสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา หากไม่ยุติธรรมแล้ว คนที่มีความสามารถก็จะหนีจากผู้บังคับบัญชา ในที่สุดผู้บังคับบัญชาต้องทำงานนั้นด้วยตนเอง และทำงานหนักมากขึ้น

3.8) ช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการ ฝึกอบรม ความรอบรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) ของพนักงานและลักษณะการว่าจ้าง เป็นต้น

3.9) ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร กล่าวคือ ฝ่ายบริหารงานบุคคลสามารถจะวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานว่ายุติธรรมหรือไม่

4) หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักการสำคัญ ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ มีดังนี้

4.1) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินบุคคล (Weigh the Work-Not the Worker)

4.2) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

4.3) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน

4.4) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน

4.5) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว

4.6) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

5) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) เป็นเอกสารที่ออกแบบขึ้นมา เพื่อบันทึกและประมวลข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานว่า ได้อะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง ทำได้มากน้อยเท่าใดและดีเพียงใด แบบประเมินผล อาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะตามวิธีการตอบแบบประเมินผล ได้แก่

5.1) วิธีการประเมินเป็นแบบเปิด ได้แก่ การจัดทำในลักษณะรายงานการปฏิบัติงานของพนักงาน (Staff Report) จะกำหนดหัวข้อประเมินและให้เขียนรายงาน โดยมีช่องว่างให้กรอกข้อมูลในแบบประเมิน

5.2) วิธีการประเมินเป็นแบบการให้คะแนน นิยมจัดทำแบบประเมินเป็นช่องลงคะแนน หรือทำเป็นตารางให้ทำเครื่องหมายในช่องตาราง

5.3) วิธีการประเมินเป็นแบบรายการตรวจสอบ จะกำหนดหัวข้อประเมินที่อธิบายลักษณะที่บ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน และอาจกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก หรือให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมายลงในหัวข้อที่ตรงกับผลการประเมิน

โดยทั่วไปการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จะแบ่งออกตามระดับพนักงาน และมีแบบประเมินที่ใช้สำหรับตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ เพื่อกำหนดหัวข้อการประเมินให้เหมาะสมแก่ระดับตำแหน่งงานและลักษณะงาน เพราะการกำหนดหัวข้อประเมินจะต้องให้สอดคล้องกับสิ่งที่จะบ่งบอกผลการประเมินการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างถูกต้องเหมาะสม (ยศพงศ์ สอนเนย, 2559: 76)

การทดสอบแบบประเมิน สามารถทำได้โดยง่าย โดยให้ผู้บังคับบัญชากลุ่มหนึ่ง ตรวจสอบพิจารณาแบบประเมินและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมให้ หรืออาจทดลองให้ปฏิบัติจริง โดยใช้แบบประเมินเลย ทั้งนี้ ในการทดลองนั้น ควรจะทดลองในหลายตำแหน่ง หลายระดับ ในองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการปรับเงินเดือน อันส่งผลทางอ้อมถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้ ความสามารถ ของพนักงานกับความคาดหวังของหน่วยงาน ซึ่งในอดีตการประเมิน ยังไม่เป็นระบบ ไม่มีกฎเกณฑ์ ต่อมา จึงมีระบบที่เน้นการประเมินคุณลักษณะประจำตัวและผลงาน จนกระทั่งในปัจจุบัน การประเมินผลการปฏิบัติงาน นิยมการประเมินผลสำเร็จของงานที่กำหนด เป้าหมายร่วมกัน รวมทั้ง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปองค์กร ควรจะมีระเบียบปฏิบัติงาน บุคคล ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเนื้อหาสาระ 10 ประการ อันได้แก่ หลักการ และเหตุผล วัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการประเมินผลและวิธีการ แบบประเมินผล บัญชีและการถ่วงน้ำหนัก คำจำกัดความ แนวทางปฏิบัติในการประเมินผลและข้อพึงระวัง กำหนดวันและระยะเวลาการประเมิน และสุดท้าย คือ การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวิธีการประเมิน 4 ลักษณะ ได้แก่ การประเมินที่ยึดคุณลักษณะ บุคคลเป็นหลัก การประเมินที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก การประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก และการประเมินแบบวิธีผสมผสาน ซึ่งแต่ละวิธี มีความเหมาะสมกับการใช้ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐาน

ต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดไว้ ในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ตามวิธีการตอบ คือ วิธีการประเมินแบบเปิด แบบการให้คะแนน และแบบรายการตรวจสอบ ผลที่ได้จากการประเมิน นอกจากจะนำไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้ว ยังอาจมีผลถึง การลดตำแหน่งและการเลิกจ้างได้ (ยศพงษ์ สอนเนย, 2559: 78)

5. การวัดผลการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีงานวิจัยเชิงประจักษ์ เกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานหลากหลายวิธีการ เช่น Abolade Dupe Adesubomi (2518: 15) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและรายได้ของพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ การวิจัยนี้ศึกษาปัจจัยบางอย่างที่ทำให้เกิดความไม่มั่นคงในการทำงานและการหมุนเวียนของพนักงาน และผลกระทบจากความไม่มั่นคงด้านงานในองค์การ การศึกษานี้ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่มั่นคงในการทำงานกับผลการดำเนินงานขององค์การ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างความไม่มั่นคงในการทำงานกับการหมุนเวียนของพนักงาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้รับการคัดเลือก จำนวน 100 คน จากภาคเอกชนและสถาบันการศึกษา ในสถาบัน Akure และหน่วยงานของรัฐ (แบบสอบถามที่มีรูปแบบการพัฒนาตนเอง) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความมั่นคงในการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานขององค์การและการหมุนเวียนของพนักงาน (JESOPET) สำนักเลขาธิการ ใน Ibadan ประเทศไนจีเรีย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สมมติฐานที่สองสำหรับการศึกษานี้ โดยใช้ Pearson Product Moment Correlation ผลการวิจัย พบว่า ความไม่มั่นคงในงาน มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การและทำให้เกิดการหมุนเวียนของพนักงาน ขอแนะนำให้ผู้กำหนดนโยบายขององค์การควรพิจารณาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่มั่นคงในการทำงาน มีนโยบายการฝึกอบรมและฝึกอบรมพนักงานอย่างรอบคอบ เพื่อให้กระบวนการทำงานมีความคล่องตัวขึ้นด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยการวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) นอกจากนี้ ได้ทำการตรวจสอบ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Factor Loading ทุกตัว มีค่ามากกว่า 0.32 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลดังกล่าว สามารถนำมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้ง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับ โครงสร้างขององค์ประกอบ โดยมีข้อคำถาม ทั้งหมด 30 ข้อ ประกอบด้วย (1) ด้านประสิทธิผลของงาน

จำนวน 10 ข้อ (2) ด้านคุณภาพของงาน จำนวน 10 ข้อ และ (3) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน จำนวน 10 ข้อ

Jeremy L. Hall (2017: 65) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการผลการปฏิบัติงาน: เพื่อตอบสนองความท้าทายสำหรับรัฐบาลท้องถิ่น การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการจัดการประสิทธิภาพ การใช้ข้อมูลประสิทธิภาพในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ประจำวัน ไม่ได้แทรกซึมเข้าไปในรัฐบาลท้องถิ่นในระดับเดียวกับหน่วยงานของรัฐ หรือรัฐบาลกลาง บทความนี้ใช้กรอบความจุ/ประสิทธิภาพเป็นกรอบในการสร้างการสังเคราะห์ทางทฤษฎีเกี่ยวกับอุปสรรคต่อการจัดการประสิทธิภาพของรัฐบาลท้องถิ่น ระบุและชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่รัฐบาลท้องถิ่นเผชิญอยู่ในการนำแนวทางการจัดการตามผลการปฏิบัติงานไปใช้ประสบความสำเร็จ อุปสรรคที่ระบุ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารจัดการที่ไม่เพียงพอ ทรัพยากรด้านการคลังที่จำกัด การประหยัดเงินไม่เพียงพอ การขาดหน่วยงานที่เปรียบเทียบได้ สำหรับการเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์สภาพแวดล้อม การดำเนินงานที่ซับซ้อน (การบริหารระหว่างรัฐบาลสหกรณ์สหกรณ์และการทำงานร่วมกัน) หรือการให้รางวัลของรัฐบาลกลาง ภาพลวงตาของการควบคุมที่สร้างขึ้นโดยผู้ใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจตัดสินใจ และพลเมือง ความเรียบง่ายของงานและความขุ่นข้องความคาดหวังด้านการปฏิรูป (การวางแผนเชิงกลยุทธ์การประเมินผลโปรแกรมการวัดและการจัดการประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามหลักฐาน) เนื่องจากความท้าทายเหล่านี้ รัฐบาลท้องถิ่นเล็ก ๆ เหล่านี้ จึงมีแนวโน้มที่จะไม่ค่อยเผชิญกับความต้องการข้อมูลประสิทธิภาพหรือเพื่อสร้างคุณค่าให้กับการบริหารงานแบบวันต่อวัน เรียงความสรุปด้วยการดูว่า จะทำอะไรได้บ้าง เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ความสนใจกับผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ราชการส่วนท้องถิ่นงานวิจัยนี้ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูล ในส่วนการวิจัยเชิงปริมาณนั้น ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ MicroCase Analysis System 4.8 และใช้สถิติ Univariate (การกระจายสำหรับตัวแปรเดียว) Bivariate (Cross-Tabulation, Chi-Square Test, T-Test or ANOVA, Regression, and Correlation); และการวิเคราะห์หลายตัวแปร (Multivariate, Cross-Tabulation, Multiple Regression, and Correlation) ในการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้ งานวิจัยนี้มีการทดสอบความน่าเชื่อถือ โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด โดยมีโดยข้อคำถามมีทั้งหมด 35 ข้อ ประกอบด้วย โดยมีข้อคำถาม ทั้งหมด 30 ข้อ ประกอบด้วย (1) ด้านประสิทธิผลของงาน จำนวน 12 ข้อ (2) ด้านคุณภาพของงาน จำนวน 10 ข้อ และ (3) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน จำนวน 8 ข้อ

Neda Abdolvanda (2015: 5480) ได้ศึกษาวิจัย การจัดการผลการปฏิบัติงาน โดยใช้โมเดลที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง งานวิจัยนี้พยายามปรับแนวทางทั้งสองวิธีนี้ เพื่อให้มีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ แนวทางที่นำเสนอนี้แสดงให้เห็นถึง การผสมผสานระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่รวมระบบ PM เข้าด้วยกันเพื่อหาค่าตัววัดอายุการใช้งานของลูกค้า (CLV) ได้สูงสุดสำหรับรูปแบบนี้ได้รับการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการลูกค้าและ PM สำหรับการจัดการลูกค้าเราจะแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 4 ส่วน คือ การผสมผสานผลิตภัณฑ์ ระดับกิจกรรม อัตราการรักษาและ CLV การรวมกันของคุณลักษณะนี้ ไม่ได้ถูกนำมาใช้ก่อนและสามารถนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากขึ้นได้ ตัวอย่าง เช่น สามารถเปิดเผยได้ว่า ชุดผลิตภัณฑ์ใดสามารถระบุกลุ่มลูกค้าที่ภักดีและใช้งาน ได้ ซึ่งจะช่วยป้องกันการโยกย้ายลูกค้า อย่างไรก็ตาม ความแปลกใหม่ของการวิจัยครั้งนี้ คือ การนำเสนอ CLV เป็นตัวชี้วัดทางการเงินในยุทธศาสตร์ PM ในแนวทางบูรณาการรูปแบบการวิจัยได้ถูกนำไปใช้ในธนาคารเพื่อรายย่อยในประเทศอิหร่าน ในการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในส่วนการวิจัยเชิงปริมาณนั้น ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ MicroCase Analysis System 4.8 และใช้สถิติ Univariate (การกระจายสำหรับตัวแปรเดียว) Bivariate (Cross-Tabulation, Chi-Square Test, T-test or ANOVA, Regression, and Correlation); และการวิเคราะห์หลายตัวแปร (Multivariate, Cross-Tabulation, Multiple Regression, and Correlation) ในการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้ งานวิจัยนี้มีการทดสอบความน่าเชื่อถือ โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 24 ข้อ ประกอบด้วย (1) ด้านประสิทธิผลของงาน จำนวน 8 ข้อ (2) ด้านคุณภาพของงาน จำนวน 8 ข้อ และ (3) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน จำนวน 8 ข้อ

Prajapati Trivedi (2017: 340) ได้ศึกษาวิจัย การเพิ่มขึ้นและลดลงของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลอินเดีย งานวิจัยนี้ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการเพิ่มขึ้นและลดลงของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลอินเดีย มีการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟา ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient Higher Than 0.8) และยังสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและการลดจำนวนของตัวแปรที่มีอยู่เดิมให้มีการรวมกันได้ นอกจากนี้ Nyuk-Ping Ling. (2017: 703). ได้ทำการตรวจสอบ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเท่ากับ 0.946 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1.00 แสดงว่า ข้อมูลดังกล่าว สามารถนำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Factor Analysis ซึ่งข้อคำถามหรือตัวแปรมีค่า Factor Loading สูงกว่า 0.5 แสดงว่า ข้อคำถามในมาตรวัดดังกล่าว มีความสัมพันธ์กันในโครงสร้างที่เหมือนกัน รวมทั้งการวิเคราะห์

องค์ประกอบ เชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษา โครงสร้างของตัวแปร และได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า มาตรการผลการปฏิบัติงานมีความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงาน พบว่า โดยส่วนใหญ่งานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงาน จะใช้แบบสอบถามคำถามปลายปิด ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย จึงได้นำมาตรวัดของ Abolade Dupe Adesubomi (2518: 15) มาตรวัดของ Jeremy L. Hall (2017: 65) มาตรวัดของ Neda Abdolvanda (2015: 5480) และมาตรวัดของ Prajapati Trivedi (2017: 340) มาใช้เป็นมาตรวัดประสิทธิผลของงาน (Effectiveness of Work) ด้านคุณภาพงาน (Quality of Work) และด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance) เนื่องจากเป็นแนวทางที่ใกล้เคียงกับการศึกษาของผู้วิจัยที่ใช้แบบสอบถามคำถามปลายปิด เก็บรวบรวมข้อมูล โดยข้อคำถามทั้งหมด จะถามถึง ระดับความคิดเห็น ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวิธี Likert Scale คือ (5) เห็นด้วยมากที่สุด (4) เห็นด้วยมาก (3) เห็นด้วยปานกลาง (2) เห็นด้วยน้อย (1) เห็นด้วยน้อยที่สุด เพื่อศึกษาการวัดผลการปฏิบัติงาน ใน 3 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพของงาน (Effectiveness of Work) คุณภาพของงาน (Quality of Work) และความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

1. ประวัติความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎี ของผลการดำเนินงานของธุรกิจ

Kaplan and Norton (1996: 56) ได้อธิบายแนวคิดของผลการดำเนินงานของธุรกิจ Balanced Scorecard (BSC) ไว้ที่น่าสนใจว่า เป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่ง ที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ ทั้งนี้ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)” โดยแนวคิด Balanced Scorecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard & Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึง สาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และ พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดใน

เรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว โดยมุมมองทั้ง 4 จะประกอบไปด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดย

1) มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง มุมมองที่จะต้องตอบคำถามว่า ในการที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จทางการเงิน องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หรือผู้ถือหุ้น/เจ้าของ ต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร เช่น กำไร อาจเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุด ดังนั้น กำไรจึงเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านการเงิน เป็นต้น

2) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง มุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า ในการที่องค์กรจะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า กล่าวคือ ลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในมุมมองของลูกค้า เช่น ลูกค้าอาจต้องการให้องค์กรสามารถผลิตของที่มีคุณภาพ ดังนั้น คุณภาพสินค้าก็จะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านลูกค้า เป็นต้น

3) มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) หมายถึง มุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า ในการที่องค์กรจะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจ องค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไร เช่น คุณภาพ (Quality) ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริหาร (Response Time) ต้นทุน (Cost) และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด (New Product Introduction)

4) มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) หมายถึง มุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน เช่น ความพึงพอใจการทำงานของพนักงาน (Employee Satisfaction) ระบบข้อมูล

ด้านสารสนเทศ (Information System) โดยมุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางแต่ละด้าน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1) วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน

2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านและตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่า องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3) เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ

4) แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้น ที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 4 แล้ว ในทางปฏิบัติมักจะเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ ข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัว การหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น ทั้งนี้ Balanced Scorecard จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเนื่องจากการจัดทำ Balanced Scorecard ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร จากนั้น จึงกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมาย และแผนงาน โครงการ กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่า เสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา Balanced scorecard ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard) ในขณะที่ Kaplan & Norton (1996: 69) ได้อธิบายถึง กระบวนการจัดทำ Balanced scorecard ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

2) กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

3) วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กร ควรจะมีทั้งหมดกี่มุมมองและแต่ละมุมมองควรจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4) มุมมองตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

4) จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่า ในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง

5) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6) ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ ต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือ โครงการ (Initiatives) ที่ต้องทำ ซึ่งภายในขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

6.1) การจัดทำตัวชี้วัด

6.2) การกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน

6.3) การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

7) เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถจะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป ได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป Balanced Scorecard เป็นหลักการที่มีความยืดหยุ่นแม้ว่าแนวทางของ Kaplan and Norton จะมีความเป็นลำดับที่ชัดเจน แต่ Balanced Scorecard ก็ยังเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น เช่น มุมมองภายใต้ Balanced Scorecard ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตามแนวคิดดั้งเดิม (แนวคิดของ Kaplan and Norton กำหนดไว้ 4 มุมมองตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การที่จะมีมุมมองขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญของงานมากกว่าหน่วยงานบางแห่ง อาจจะมีมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้นได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยงานนั้น ๆ นอกจากนั้น การจัดเรียงลำดับของมุมมองต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในและการเรียนรู้ในหน่วยงานก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานขององค์กรนั้น เช่น หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจ วัตถุประสงค์ด้านการเงินอาจจะไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรต้องการจะบรรลุ แต่อาจจะเป็นในด้านลูกค้าแทนก็ได้ และมุมมองด้านการเงินอาจจะอยู่ล่างสุดในฐานะที่เป็นมุมมองที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรก็ได้ เป็นต้น ส่วนประโยชน์ที่ได้จากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ (พสุ เดชะรินทร์, 2554: 80) ได้แก่

- 1) ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น
- 2) ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้นและเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- 3) ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่
- 4) ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่า งานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร

ทั้งนี้ พสุ เดชะรินทร์ (2554: 82) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ในการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ภายในองค์กรจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ พอสมควร ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรเตรียมตัวองค์กรให้พร้อม ก่อนที่จะมีการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้จริง ๆ เพื่อให้กระบวนการในการปรับเปลี่ยนเป็นไปด้วยความราบรื่นมากขึ้นและสิ่งที่จะต้องเตรียมความพร้อม คือ

- 1) ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง
- 2) ผู้บริหารระดับสูงต้องสร้างบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลง
- 3) ผู้บริหารต้องทำการสื่อสารและทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ทุกคนให้ชัดเจน
- 4) ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจที่จะทำให้ Balanced Scorecard ประสบผล
- 5) เตรียมความพร้อมในระบบข้อมูลภายในองค์กร

ภายหลัง Balanced Scorecard สร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงขึ้นในวงการธุรกิจ Kaplan & Norton ได้ทำวิจัยต่อเนื่องในกว่า 200 บริษัทที่ใช้ Balanced Scorecard ดำเนินการ รวมทั้ง กรณีศึกษาของ Mobil, CIGNA, Nova Scotia Power, AT & T Canada จนพัฒนาแนวคิดของ Balanced Scorecard มาสู่หนังสือเล่มถัดมาในปี 2000 ที่ชื่อว่า Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment จากการศึกษาวิจัยดังกล่าว พวกเขาพบว่า ในองค์กร ที่ใช้ Balanced Scorecard ในการบริหารจัดการ ได้มีส่วนสร้างสรรค์ให้เกิดกรอบการทำงานแบบใหม่ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 หลักการสำคัญของ Strategy-Focused Organization (SFO) โดยหลักทั้ง 5 ประการ (พสุ เดชะรินทร์, 2554: 125) ของ SFO หรือองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ของ Kaplan & Norton (2000: 87) ประกอบไปด้วย การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Translate Strategy into Operational Terms) โดยอาศัยทั้งหลักการของแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard เข้ามาช่วย โดยมีที่ตั้งเป้าหมาย รวมถึงกำหนด

แนวทางที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และการวัดผล โดยการแปลงกลยุทธ์ขององค์กรให้มีโครงสร้างของความสัมพันธ์กัน ที่เป็นเหตุและผลตามแผนที่กลยุทธ์ และ Balanced Scorecard จะสร้างให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ และพนักงานที่อยู่ภายในองค์กรการทำให้ทั่วทั้งองค์กรมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ (Align the Organization to the Strategy) เป็นการทำให้ทั่วทั้งองค์กรมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ โดยแทนที่ระบบการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการแบบเดิม หรือตามโครงสร้างการบริหารด้วยแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Theme) และลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ซึ่งมีความสอดคล้องและเป็นที่ยึดมั่นร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่มีความแตกต่างและหลากหลาย ให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน การทำให้กลยุทธ์เป็นงานประจำวันของพนักงานทุกคน (Make Strategy Everyone's Every Day Job) องค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับกลยุทธ์จะต้องทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจในกลยุทธ์และสามารถปฏิบัติงานในแต่ละวันตามแนวทางที่จะช่วยสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้บริหารใช้ Balanced Scorecard เพื่อช่วยในการให้ความรู้และสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์ใหม่ให้พนักงานทราบ ทั้งนี้ พนักงานจำเป็นต้องค้นหาว่า จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างไร เพื่อจะได้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนองค์กรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยมี การเชื่อมโยงระบบการจ่ายค่าตอบแทนเข้ากับ Balanced Scorecard เพื่อจูงใจพนักงานการทำให้กลยุทธ์เป็นงานที่ต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process) ไม่ว่าจะ เป็นด้วยการเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับระบบงบประมาณ โดย Balanced Scorecard คือ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินศักยภาพของกิจกรรม การลงทุน และความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) การจัดประชุมผู้บริหารเพื่อทบทวนกลยุทธ์ หรือ Balanced Scorecard เพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ขององค์กร การจัดให้มีระบบรายงานผลแบบเปิดเผย หรือผ่านกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงกลยุทธ์ภายหลังการปฏิบัติ ซึ่งทำให้เกิดความคิดใหม่ภายในองค์กรและเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนได้ทันที โดยไม่ต้องรอจนถึงรอบปีงบประมาณถัดไป ผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้ผลักดันและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Mobilize Change Through Executive Leadership) เนื่องจากการนำกลยุทธ์ใดก็ตาม มาปรับใช้ในองค์กรจะต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญที่สุด คือ ความเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมของทีมผู้บริหาร โดยกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในทุก ๆ ส่วนขององค์กรอย่างแท้จริง โดยมีการจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเริ่มจากระยะที่หนึ่ง คือ การขับเคลื่อนและการสั่งสมพลังงานเพื่อให้กระบวนการเริ่มทำงาน (Mobilization) ที่พนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจน ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ระยะที่สอง คือ การควบคุมดูแลเพื่อขึ้นนำการเปลี่ยนแปลง (Governance Process)

ประกอบด้วย การสร้างและการส่งเสริมสนับสนุนค่านิยมใหม่ขององค์กร การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและการปรับแก้ไขระบบบริหารงานเดิม และระยะที่สาม เป็นระยะที่เกิดระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management System) ที่เกิดจากการเชื่อมโยงระบบงานเดิม เช่น ระบบค่าตอบแทน ระบบการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้เข้ากับ Balanced Scorecard อย่างไรก็ดี องค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ และการคิดสร้างสรรค์กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น และเหมาะสมกับองค์กรนั้น นับได้ว่า เป็นเรื่องที่ยากแล้วก็ตาม แต่ทว่าการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้น กลับเป็นเรื่องที่ยากกว่า ทั้งนี้ เนื่องจากความพร้อมของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ที่จะใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์นั้น ไม่ได้ได้รับการให้ความสำคัญหรือไม่ได้อยู่ในสถานะที่สมดุลเพียงพอ ดังนั้น ในปี 2004 Kaplan & Norton (2004: 90) จึงได้ร่วมกันเขียนหนังสือเล่มที่สาม ชื่อ Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes โดยได้พัฒนาแนวคิดของ Balanced Scorecard ไปสู่การให้ความสำคัญกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ มองไม่เห็นและจับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ภายในองค์กร ที่อยู่ในมุมมองการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) ซึ่งองค์กรสามารถแปลงสินทรัพย์ดังกล่าว ให้กลายมาเป็นคุณค่าที่ยั่งยืนได้ โดยเชื่อมโยงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรและผลประกอบการ ด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า “แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps)” แสดงภาพที่เป็นรูปธรรมให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันระหว่างเหตุและผลขององค์ประกอบต่าง ๆ หรือกลยุทธ์ที่เชื่อมเข้าด้วยกัน ในองค์กร โดยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ที่มีอยู่ภายในองค์กร ได้แก่ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ได้แก่ ทักษะของพนักงาน ความสามารถพิเศษ และความรู้ ทุนทางด้านสารสนเทศ (Information Capital) ได้แก่ ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ ระบบเครือข่าย และโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีและทุนองค์กร (Organization Capital) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ การปรับระดับให้พนักงานในองค์กรมีขีดความสามารถ เพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ได้ (Employee Alignment) การทำงานเป็นทีมและการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยทุนทั้งหมดที่กล่าวมา ไม่สามารถถูกนำไปวัดแบบแยกจากกันได้และเป็นทุนที่มีคุณค่าต่อองค์กร ในการช่วยให้้องค์กรสามารถดำเนินตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ Kaplan & Norton (2001: 240) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า ปัจจัยด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) นั้น จะพบว่า ในแต่ละองค์กรจะมีงานบางอย่างที่มีผลกระทบที่สำคัญต่อความสามารถขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจำเป็นสำหรับกลยุทธ์ขององค์กร เรียกว่า “กลุ่มงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Job Family)” ซึ่งมักจะใช้พนักงานน้อยกว่า 10% ของพนักงานทั้งหมด ดังนั้น องค์กรจะต้องเริ่มจากกำหนดว่า อะไร คือ กลุ่มงานที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ แล้วกำหนดรายการของความรู้และทักษะ ที่พนักงานจำเป็นต้องมีสำหรับการทำงานเหล่านั้น

สุดท้ายจะทราบว่า ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องมีกับความสามารถของพนักงาน ในปัจจุบันว่า มีมากน้อยเพียงใด ในส่วนของปัจจัยด้านทุนสารสนเทศ (Information Capital) องค์กรจะต้องระบุให้ได้ว่าจะอะไร คือ ระบบ IT ที่จำเป็นสำหรับกระบวนการภายในที่สำคัญ ๆ แต่ละกระบวนการ ซึ่งรวมไปถึงโครงสร้างพื้นฐานส่วนกลาง โครงข่ายการสื่อสาร Software หรือโปรแกรมประยุกต์และความเชี่ยวชาญทางการจัดการ (มาตรฐาน การวางแผนฉุกเฉิน เมื่อเกิดภัยพิบัติ การรักษาความปลอดภัย) โดยจะต้องมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้งานและวิเคราะห์ต้นทุนของการบำรุงรักษาระบบ IT ควบคู่กันไปด้วย สำหรับปัจจัยด้านทุนองค์กร (Organization Capital) ในส่วนแรก คือ วัฒนธรรม องค์กรจะต้องกำหนดว่า พฤติกรรมและทัศนคติแบบใด ทั้งในระดับหน่วยย่อยขององค์กรและในระดับทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นที่ต้องการสำหรับการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำ องค์กรจะต้องกำหนดว่า จิตความสามารถด้านใจของผู้บริหารที่ผู้นำขององค์กรจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ การปรับให้เข้าที่เข้าทาง องค์กรจะต้องกำหนดว่า อะไร คือ การสื่อสาร (เช่น การประชุม หลักสูตรฝึกอบรม) และสิ่งจูงใจ (รางวัลสำหรับการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กร) ที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรและเข้าใจบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์นั้น ส่วนการทำงานเป็นทีมนั้น องค์กรจะต้องกำหนดว่า อะไรที่จะต้องทำ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานแบ่งปันความคิดเห็นและความรู้ให้แกกัน และระบบการบริหารความรู้จะเป็นทางการ อะไรที่จะนำมาช่วยได้

นอกจากหนังสือทั้ง 3 เล่มดังกล่าวมาแล้ว ในปี 2006 Kaplan & Norton (2006: 380) ได้ร่วมกันเขียนหนังสือเล่มที่สี่ ชื่อ Alignment: Using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergy โดยได้นำเสนอประเด็นสำคัญของแนวคิดในหนังสือเล่มนี้ ก็คือ บริษัทขนาดใหญ่ ล้วนแล้วแต่มีบริษัทในเครือหรือ ประกอบด้วย หน่วยธุรกิจจำนวนมาก ดังนั้น การทำให้ทั้งองค์กร มีการดำเนินงานที่สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะ ความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของบริษัท ทั้งระหว่างบริษัทแม่ (Enterprise Headquarters) กับหน่วยปฏิบัติการ (Operating Units) ระหว่างหน่วยธุรกิจ (Business Units) ทั้งหลายที่อยู่ภายใน องค์กรด้วยกันเอง หรือระหว่างหน่วยธุรกิจ (Business Units) กับหน่วยงานสนับสนุน (Support Units) หรือระหว่างหน่วยงาน สนับสนุน (Support Units) กับกลยุทธ์ของบริษัท หรือระหว่าง คณะกรรมการบริษัท (Board of Directors) กับผลการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการสร้าง ความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรกับภายนอกองค์กรด้วยการสร้าง Scorecard ร่วมกับลูกค้าหลัก (Key Customers) หรือผู้จัดหาสิ่งของ (Suppliers) หรือพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance Partner) ซึ่งทั้งหมดเป็นการขยายความในส่วนของการเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร (Align the Organization to the Strategy) ซึ่งเป็นหลักการข้อหนึ่งในการสร้างความสอดคล้อง

ระหว่างเครื่องมือในการวัดผลงานขององค์กร (Organization's Measurement) และระบบการบริหารจัดการ (Management System) ตามแนวคิด Balanced Scorecard ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้การสร้างให้เกิดความสอดคล้องภายในองค์กรจะต้องมีการพัฒนา (Develop) และใช้หรือแบ่งปัน (Share) สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ร่วมกันในระหว่างหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร มีการบริหารกระบวนการในการดำเนินธุรกิจระหว่างหน่วยธุรกิจ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจและเชื่อมโยงห่วงโซ่คุณค่าระหว่างกัน มีการแบ่งจุดขายหรือให้บริการร่วมกัน เพื่อเพิ่มมูลค่าโดยรวมของลูกค้า มีการเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นให้สูงขึ้นกว่าที่แต่ละหน่วยธุรกิจดำเนินการเอง ซึ่งทั้งหมดเป็นการวางกลยุทธ์ว่า จะร่วมมือกันอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร (Synergy) นั่นเอง

จากพัฒนาการของแนวคิดดังที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จะเห็นได้ว่า Balanced Scorecard เป็นเพียง Framework เท่านั้น องค์กรต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้ จำเป็นต้องปรับตัวชี้วัดประสิทธิภาพให้เหมาะสมกับกิจกรรมในองค์กรของตนเองอีกทีหนึ่ง ดังนั้น Balanced Scorecard จึงสามารถใช้งานกับธุรกิจหรือองค์กรประเภทใดก็ได้ อีกทั้งยังสามารถนำ Balanced Scorecard มาปรับใช้ได้ แม้กระทั่งในระดับบุคคล นอกจากนี้ ยังไม่ได้จำกัดการนำไปใช้เฉพาะองค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรการกุศลหรือหน่วยงานของรัฐได้ ด้วยการดัดแปลง Balanced Scorecard เพื่อใช้งาน โดยการเปลี่ยนตำแหน่งมุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านการเงินให้เหมาะสมกับองค์กรที่จะนำไปใช้งาน (พสุ เดชะรินทร์, 2554: 97) นอกจากนี้ พสุ เดชะรินทร์ (2546: 82) ยังกล่าวถึง องค์กรต่าง ๆ ที่นำ Balanced Scorecard มาใช้ เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management System) ว่า การมองในลักษณะนี้ทำให้ BSC เข้ามาเสริมระบบการบริหารภายในองค์กรให้เป็นลักษณะของวงจร (Loop) ที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง โดยสามารถแบ่งขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดทำ Balanced Scorecard เริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์ จากนั้น ใช้แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ตัวชี้วัดและเป้าหมาย เพื่อใช้ในการอธิบายและทำให้กลยุทธ์นั้นมีความชัดเจนขึ้น จากนั้น มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการและงบประมาณเพื่อให้เกิดกิจกรรมขึ้นจริง ๆ เมื่อผลการดำเนินงานเริ่มกลับเข้ามาในแต่ละช่วง ผู้บริหารมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าพบสิ่งใดที่ผิดปกติหรือต่างไปจากเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารก็สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้นได้และหาแนวทางในการแก้ไข โดยอาจจะไปทำการ Benchmark หรือเรียนรู้จากผู้อื่น เมื่อหาแนวทางแก้ไขได้แล้วก็นำแนวทางนั้นไปปฏิบัติ โดยอาจมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่วางไว้ หรือการปรับเปลี่ยนในตัวชี้วัดและเป้าหมาย หรือปรับเปลี่ยนในแผนปฏิบัติการ

ดังนั้น สรุปได้ว่า กระบวนการในการจัดทำ Balanced Scorecard นั้น ประกอบไปด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การจัดทำแผนกลยุทธ์ (2) จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ตัวชี้วัดและ เป้าหมาย (3) แปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการและงบประมาณ (4) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่วางไว้และหาแนวทางในการแก้ไข หากพบสิ่งผิดปกติ และ (5) นำแนวทางการแก้ไขนั้นไปปฏิบัติ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำแนวคิด ทฤษฎี Balanced Scorecard ของ Kaplan & Norton (1996) ซึ่ง ประกอบด้วย (1) มุมมองด้านการเงิน (2) มุมมองด้านลูกค้า (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

2. ความหมายของ Balanced Scorecard ที่ใช้วัดผลการวัดนิมงาน

Kaplan & Norton (1996: 126) ได้อธิบายถึง ความหมายของ Balanced Scorecard ว่า คือ ระบบการบริหารจัดการ (Management System) ที่แปลงพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objectives) และการวัดผล (Measures) ขององค์กร ที่ชัดเจนและวัดผลได้ใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspective) โดยการ วัดผลจะต้องแสดงให้เห็นถึง ความสมดุลระหว่างการวัดผลภายนอกสำหรับผู้ถือหุ้นและลูกค้า กับการวัดผลภายในด้านกระบวนการในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญ นวัตกรรม การเรียนรู้ และการเติบโตและแสดงให้เห็นถึง ความสมดุลระหว่างการวัดผลของผลลัพธ์ (Outcome) ที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานในอดีตกับการวัดผลที่จะเป็นตัวผลักดันผลการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต รวมถึงแสดงให้เห็นถึง ความสมดุลระหว่างเป้าหมายที่สามารถวัดผลการดำเนินงาน

Alicia A. Yancy (2017: 25) ได้ให้ความหมายของคำว่า Balanced Scorecard ว่า หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดและแปลงวิสัยทัศน์ (Vision) ลงสู่เป้าหมายในระดับต่าง ๆ จนถึงการปฏิบัติงาน (Action) รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานทาง ธุรกิจในทุกขั้นตอน

Edson Manica (2017: 10) ได้อธิบายถึง นิยามของ Balanced Scorecard หรือ BSC ว่า เป็นการนำความสมดุลเข้าสู่ระบบธุรกิจ ซึ่งหมายถึง การสร้างกลยุทธ์มิติใหม่ในวัฏจักรธุรกิจ โดยให้คิดกลยุทธ์ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้กับนวัตกรรม

Somayyeh Danesh Asgari (2017: 573) ยังได้อธิบายถึง Balanced Scorecard ไว้ว่า นอกจากจะเป็นการบริหารเชิงวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) ที่หัวหน้าและ ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องทำการตกลงกันก่อนว่า เป้าหมายการทำงานจะมีอะไรบ้าง เพื่อให้สอดคล้อง

กับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ร่วมกันแล้ว การบริหารตามแนวคิดแบบ Balanced Scorecard ยังเป็นแนวคิดที่นำมาใช้ในการคิดวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร โดยมีตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicator: KPI) เป็นตัวช่วยในการติดตามผล ซึ่งการจัดทำ KPI นั้นต้องมความสมดุลทั้ง KPI ด้านการเงิน (Financial Perspective) และด้านที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Perspective) สมดุลทั้งเป้าหมายระยะสั้น (Short-term Goal) และระยะยาว (Long-Term Goal) สมดุลทั้งผลงาน (Lagging Indicator) และเหตุที่ทำให้เกิดผลงาน (Leading Indicator)

Patricia Quesado (20182: 189) ใช้อธิบายถึง ความหมายของ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการจัดการ ที่ช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และใช้ในการควบคุม ติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงการวัด (Measurement) การบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนและวัดผลได้ โดยให้ความสำคัญกับมุมมองต่าง ๆ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา และถือเป็นการบริหารเชิงวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) ที่หัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำการตกลงกันก่อนล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ ในการวัดผลการดำเนินงานจะต้องมีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่อยู่ในมุมมองทางด้านการเงิน และมุมมองที่ไม่ได้อยู่ในมุมมองด้านการเงิน มีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นภายนอกองค์กรกับตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นภายในองค์กร มีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลการดำเนินงานในอดีตกับตัวชี้วัดที่สามารถทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

จากความหมายของนักวิชาการต่าง ๆ จึงมีความเห็นว่า แต่ละความหมายนั้น คล้ายคลึงกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า Balanced Scorecard ที่ใช้วัดผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลกำไร ขาดทุน ที่ได้จากการดำเนินธุรกิจ โดยการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การประเมินคุณภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ซึ่งเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมินผล (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในมุมมอง 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน การเพิ่มผลิตภาพ
- 2) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริหารที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี

3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) หมายถึง การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) หมายถึง การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

3. การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า มีงานวิจัยเชิงประจักษ์ เกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานหลากหลายวิธีการ เช่น Alicia A. Yancy (2017: 37) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ใครเป็นผู้พิจารณาผลการดำเนินงานของธุรกิจ การศึกษาเชิงประจักษ์การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ เพื่อเสนอและทดสอบแบบจำลอง เพื่ออธิบายถึงการเลือก Balanced Scorecard เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานของ บริษัท การพัฒนารูปแบบของปัจจัยด้านบริบทเพื่อทำนายความเป็นไปได้ที่ บริษัท จะยอมรับ BSC สรุปได้ว่า สินทรัพย์สินทรัพย์ไม่มีตัวตนของ บริษัท กลยุทธ์ผลการดำเนินงานทางการเงินขนาดและปริมาณการแบ่งส่วนงานล่าสุดเกี่ยวข้องกับแนวโน้มที่จะใช้ BSC และการสนับสนุนเชิงประจักษ์สำหรับแบบจำลองนั้นขึ้นอยู่กับข้อมูลตัวอย่าง ผลการวิจัย พบว่า บริษัท ที่มีสินทรัพย์ไม่มีตัวตนมากขึ้น บริษัทที่แสวงหากลยุทธ์การหากำไร บริษัท ที่มีผลประกอบการทางการเงินที่ไม่ดี บริษัท ที่มีขนาดใหญ่และบริษัท ที่กระจายอำนาจได้ใช้ระบบประเมินผลการทรงตัว (BSC) เป็นระบบที่ต้องการในการวัดประสิทธิภาพด้วยการวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient = .772) นอกจากนี้ Ardekani, S. S., Sharifabadi, A. M., Jalaly, M., & Zarch, M. E. (2013: 81) ได้ทำการตรวจสอบ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Factor Loading ทุกตัว มีค่ามากกว่า 0.32 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้ง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้าง ของตัวแปร และได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับ โครงสร้างขององค์ประกอบ

Edson Manica (2017: 17) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปรับใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพ: กรณี บริษัท เทคโนโลยีแห่งหนึ่งในบราซิล วัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอวิธีการ Balanced Scorecard ในบริษัทด้านเทคโนโลยีในภาคใต้ของบราซิล เพื่อวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ วิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดย (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่า

ที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Factor Loading ทุกตัว มีค่ามากกว่า 0.32 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบโดยมีข้อคำถามมีทั้งหมด 40 ข้อ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ (1) มุมมองด้านการเงิน จำนวน 10 ข้อ (2) มุมมองด้านลูกค้าจำนวน 10 ข้อ (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน จำนวน 10 ข้อ และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จำนวน 10 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

Somayyeh Danesh Asgari, Abdorrahman Haeri & Mostafa Jafari (2017: 540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบูรณาการ Balanced Scorecard และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล Envelopment แบบสามขั้นตอน วัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอแนวทางใหม่ในการเลือกมาตรการที่เหมาะสมที่สุด โดยรวมเอารูปแบบการวิเคราะห์การรวมตัวของข้อมูล (BMS) และแบบจำลองสามขั้นตอน (Data Envelopment Analysis-DEA) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ โดยใช้มาตรการของ BSC ใช้เป็นตัวแปรปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ของแบบ DEA และมาตรการที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละมุมมองของ BSC จะพิจารณาจากการตีความการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพในแต่ละขั้นตอน ตัวอย่างการทดลองที่มีธนาคารอิหร่าน 6 แห่งได้รับการตรวจสอบเพื่อแสดงให้เห็นถึง การใช้แนวทางนี้ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความเชี่ยวชาญของพนักงาน (L2) และบริการความเร็วสูง (P2) ตามลำดับในขั้นตอนที่หนึ่งและสองเป็นมาตรการที่เหมาะสม นอกจากนี้ในการศึกษานี้ เราไม่สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับผลกระทบของอัตราความพึงพอใจของลูกค้า (C2) เนื่องจากค่าของมาตรการนี้มีความคล้ายคลึงกันในหน่วยการตัดสินใจที่แตกต่างกัน (DMUs) แนวทางที่เสนอในเอกสารฉบับปัจจุบันช่วยให้ผู้จัดการสามารถรับรู้มาตรการที่เหมาะสมสำหรับการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน การปรับปรุงกระบวนการภายในการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและการปรับปรุงผลลัพธ์ทางการเงินขององค์กร วิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ มีการวิเคราะห์ข้อมูล โดย (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Factor Loading ทุกตัว มีค่ามากกว่า 0.32 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้ง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและได้ดำเนินการวิเคราะห์

องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบ โดยมีข้อคำถามมีทั้งหมด 50 ข้อ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ (1) มุมมองด้านการเงิน จำนวน 10 ข้อ (2) มุมมองด้านลูกค้า จำนวน 10 ข้อ (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน จำนวน 15 ข้อ และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จำนวน 15 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึง ระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

Selena Aurelia (2018: 193) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบูรณาการ Balanced Scorecard ในการควบคุมการจัดการและการรายงานของเครือข่าย กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจขนาดเล็ก วัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อทำการประเมินและรวมการบูรณาการ Balanced Scorecard (BSC) เข้ากับเครือข่ายทางธุรกิจ 2) เพื่อระบุหน้าที่และใช้เครื่องมือวัดผลการดำเนินงานดังกล่าว และ 3) เพื่อการพัฒนาความร่วมมือของ SME ดังนั้น งานวิจัยนี้จึง วิเคราะห์กรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับเครือข่ายบริษัทขนาดเล็กของอิตาลี ซึ่งประเมินว่า มุมมองแบบหลายมิติของ BSC สามารถสนับสนุนการจัดการเครือข่ายเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงาน รวมถึง การสื่อสารทางการเงินและผลการดำเนินงานทางการเงินให้กับผู้มีส่วนได้เสียได้ดีขึ้น การศึกษา ประกอบด้วย วิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ นำเสนอรูปแบบ BSC สำหรับเครือข่ายธุรกิจจากการทบทวนวรรณกรรม มีการจัดประชุมและการสัมภาษณ์ รวมทั้ง การจัดทำ Triangulation กับเอกสารหลักและเอกสารรอง กรณีศึกษาช่วยให้ทราบว่า ระบบเครือข่าย BSC สามารถมีบทบาทพื้นฐานในการกำหนดภารกิจเครือข่ายสนับสนุนการควบคุมด้านการจัดการ ตลอดจนการวัดและรายงานการสร้างสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนตามวงจรการพัฒนาเครือข่าย นี่เป็นครั้งแรกที่ใช้กรอบ BSC สำหรับเครือข่ายธุรกิจที่ประกอบไปด้วย SMEs กรณีศึกษาแสดงให้เห็นถึง มูลค่าการดำเนินงานของ BSC ในการพัฒนาความร่วมมือและความสำเร็จของ SME ในการวิจัยเชิงปริมาณ มีการวิเคราะห์ข้อมูล โดย (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Factor Loading ทุกตัว มีค่ามากกว่า 0.32 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลดังกล่าว สามารถนำมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้ง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปร และได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบ โดยมีข้อคำถาม ทั้งหมด 48 ข้อ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ (1) มุมมองด้านการเงิน จำนวน 12 ข้อ (2) มุมมองด้านลูกค้า จำนวน 12 ข้อ (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน จำนวน 12 ข้อ และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และ

การพัฒนา จำนวน 12 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึง ระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า โดยส่วนใหญ่งานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ จะใช้แบบสอบถามคำถามปลายปิดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำมาตรวัดของ Alicia A. Yancy (2017: 37) มาตรวัดของ Edson Manica (2017: 17) มาตรวัดของ Somayyeh Danesh Asgari and Mostafa Jafari (2017: 860) และมาตรวัดของ Selena Aurelia (2018: 193) มาใช้เป็นมาตรวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ เนื่องจากเป็นแนวทางที่ใกล้เคียงกับการศึกษาของผู้วิจัยที่ใช้แบบสอบถามคำถามปลายปิดเก็บรวบรวมข้อมูล โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึง ระดับความคิดเห็น ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวิธี Likert Scale คือ (5) เห็นด้วยมากที่สุด (4) เห็นด้วยมาก (3) เห็นด้วยปานกลาง (2) เห็นด้วยน้อย (1) เห็นด้วยน้อยที่สุด

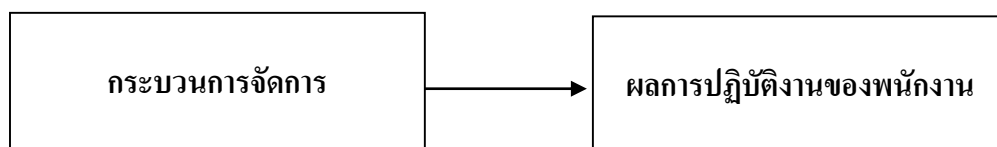
การทบทวนวรรณกรรมความสัมพันธ์ของตัวแปร

1. ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกระบวนการจัดการและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า การวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์กระบวนการจัดการและผลการปฏิบัติงานของ Danijela Tadić (2017: 3959) ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ ที่ชี้ให้เห็นว่า กระบวนการจัดการมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน โดยผลการวิจัย พบว่า ปัญหาของผลการปฏิบัติงานที่สำคัญในกระบวนการจัดการ ถือเป็นหนึ่งในหน้าที่สำคัญที่สุดของผู้จัดการกระบวนการและมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของแต่ละฝ่าย บริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ความสัมพันธ์ของการผลิตที่มีประสิทธิภาพและตัวบ่งชี้ที่มีนัยสำคัญ โดยผู้มีอำนาจตัดสินใจเลือกวิสาหกิจ (รวม 187 คน) การประเมินผลของผู้มีอำนาจตัดสินใจจะอธิบายโดยการนิพจน์ทางภาษาที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งจำลองโดยใช้ทฤษฎีชุดเคลื่อน ความสำคัญโดยรวมจะพิจารณาจากแนวทางที่พัฒนาขึ้นในเอกสารนี้ การจัดอันดับและการปรับปรุงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ ระบุไว้ในหลักเกณฑ์หลายเกณฑ์ในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นกับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในการตัดสินใจเลือกสรรปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในขั้นตอนเดียวของการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ขั้นสูง ประสิทธิภาพของการพัฒนาบริการใหม่ ๆ การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต การประยุกต์ใช้แบบจำลองนี้ สามารถนำมาใช้กับสาขาอุตสาหกรรมอื่น ๆ ได้

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dmitry V. Eremin (2010: 7) ที่อธิบายไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและองค์การ พนักงานคาดว่า จะได้รับการจัดอันดับตามความสำเร็จของพวกเขาในการบรรลุวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล โดยไม่คำนึงถึงระดับหรือตำแหน่งในหน่วยงานหรือเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติงานอื่น ๆ การศึกษาครั้งนี้ เป็นการตรวจสอบการจัดอันดับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงานรัฐบาลกลางสามแห่ง (กระทรวงการศึกษาสหรัฐฯ กระทรวงการเคหะ และการพัฒนาเมืองสหรัฐ และหน่วยงานคุ้มครองสิ่งแวดล้อม) เพื่อศึกษาว่ากระบวนการประเมินนั้น ไม่มีอคติที่เป็นระบบขึ้นอยู่กับตำแหน่งของแต่ละบุคคลในลำดับชั้น การวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า มีอคติดังกล่าวเกิดขึ้นและความลำเอียงนี้แสดงให้เห็นถึง ความท้าทายต่อผู้ที่ออกแบบใช้และใช้การประเมินประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนระบบการจัดการประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม ความสำคัญของผลสำรวจเหล่านี้ไปสู่คำถามเรื่องความเป็นธรรมและความเป็นธรรมในระบบการจัดการผลงาน ทั้งที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้และผลกระทบของความเชื่อดังกล่าวต่อความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และงานวิจัยของ Robyn L. Brouer (2016: 515) ที่ได้อธิบายว่า ผลลัพธ์ในเชิงบวกในที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนความสามารถในการจัดการทรัพยากรของบุคคล คือ ความสามารถของแต่ละบุคคลที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลสามารถรักษาผลงานที่ดีได้

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์ เพื่อที่จะทำความเข้าใจให้ชัดเจนด้วยการศึกษาถึงกระบวนการจัดการ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงสามารถแสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังแสดงในภาพประกอบ 2.1

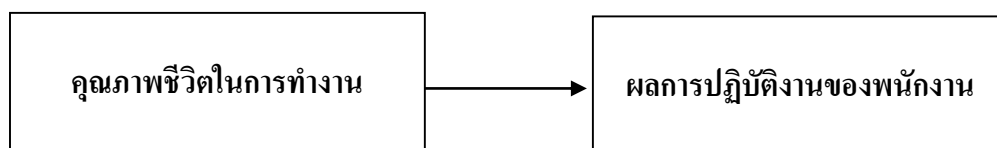


ภาพประกอบ 2.1 แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า มีการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์คุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ของ Irmak A. (2012: 5692) พบว่า การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากคุณภาพชีวิตการทำงานในลักษณะของความพึงพอใจในการทำงานนั้น จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและยังเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความต้องการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและเกิดการเพิ่มผลผลิตของบริษัทหรือองค์กรในที่สุด เรียกได้ว่า บรรลุเป้าหมายของทั้งบุคคลในฐานะสมาชิกขององค์กรและตัวองค์กรเอง นอกจากนี้ยัง ส่งผลต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศอีกด้วย สอดคล้องกับงานวิจัย Jie Shen (2014: 817) ที่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เป็นธรรม ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ด้าน โอกาสก้าวหน้าและพัฒนาความสามารถ ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน และด้านความสมดุลในชีวิตและครอบครัว พบว่า สูงทุกด้าน โดยคุณภาพชีวิตด้านความปลอดภัยในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ดังนั้น สามารถอธิบายได้ว่า การที่พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูงนั้น เพราะสวัสดิการจากทางที่องค์กรจัดหาให้ ทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและสอดคล้องกับงานวิจัยของ Arvind Hans (2015: 56) ที่ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านการจำแนกลักษณะส่วนบุคคลโดยรวมมีผลต่อผลการปฏิบัติงานทุกด้าน และผลการศึกษาคูณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย และด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย มีผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านปริมาณงานและด้านความรวดเร็วในการทำงาน ดังนั้น จากการศึกษา พบว่า ถ้าพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานสูง ก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานของพนักงานสูงตามไปด้วย

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์ เพื่อที่จะทำความเข้าใจให้ชัดเจน ด้วยการศึกษาคูณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงสามารถแสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังแสดงในภาพประกอบ 2.2



ภาพประกอบ 2.2 แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ พบว่า มีการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ของ Adilson Carlos Yoshikuni (2017: 216) ที่อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า ประเมินผลการดำเนินงานเป็นการตรวจสอบ โดยใช้ตัวแบบการประเมินองค์การ (Performance Appraisal Systems) ในด้านต่าง ๆ ที่วางแผนไว้ การวัดผลไม่เพียงแต่วัดผลด้านการเงิน ซึ่งเป็นข้อมูลในอดีตเท่านั้น ยังต้องคำนึงถึงมิติที่หลากหลาย (Multi-Dimension) ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายบนพื้นฐานวัฒนธรรมองค์การอันเป็นระบบที่ยอมรับของบุคลากรทุกฝ่ายว่า สามารถเป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาตนเองและผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น อันเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารสนับสนุนอย่างเหมาะสม หรือเป็นระบบการบริหารที่ใช้ระบบการจัดการที่ใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐาน (Performance Based Management System: PBMS) การวัดผลเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการวัดผลในทุกมิติอย่างเป็นระบบโดยกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) ที่สมเหตุสมผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Slotte-Vesna Tornjanski (2017: 72) ที่พบว่า กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบททางบริหารมากขึ้น โดยเปลี่ยนมาใช้แนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Approach) ที่เน้นการวัดผลการปฏิบัติงานแบบองค์รวม ซึ่งพิจารณาผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ในสัดส่วนที่ตัดเทียมกัน และให้ความสำคัญกับความเชื่อมโยงระหว่าง โครงสร้างองค์กรและพันธกิจในการทำงาน แต่ละระดับขององค์กร รวมทั้ง ให้ความสนใจในด้านการตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก ๆ ฝ่าย จึงมีผลทำให้ตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรมีหลายมิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tornjanski, V., Marinkovic, S., & Jancic, Z. (2017: 80) ที่อธิบายไว้

อย่างน่าสนใจว่า การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จมักใช้รายงานข้อมูลที่จัดเก็บในระบบสารสนเทศเพื่อกำหนดเกณฑ์วัดความสำเร็จ ดังนั้น การจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จ นอกจากถูกใช้ป็นเครื่องมือบริหารทรัพยากรที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจแล้ว ยังถูกใช้สื่อสารกลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อให้ทุกคนได้รับทราบถึง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Corporate goals and Objectives) ก่อนเริ่มจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จต้องศึกษาความสำคัญของตัวชี้วัด โดยเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่สนับสนุนในห้วงการเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขันได้ครอบคลุมถึงประเด็นต่าง ๆ เช่น ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร การเพิ่มผลิตภาพ การพัฒนาทักษะแรงงาน การลดปัจจัยความเสี่ยง การให้บริการและความสามารถหลักขององค์กร (Core competencies) ที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ (Hard-to-Duplicate)

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์ เพื่อที่จะทำความเข้าใจให้ชัดเจนด้วยการศึกษาถึง ผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ จึงสามารถแสดงกรอบแนวคิดการวิจัย แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ดังภาพประกอบ 2.3



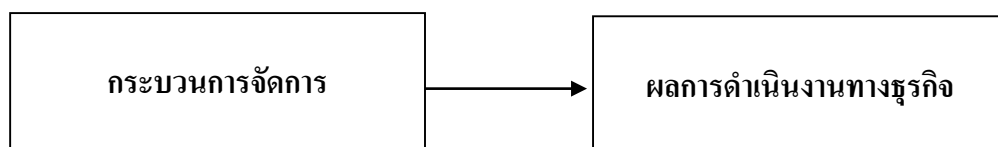
ภาพประกอบ 2.3 แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการจัดการกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกระบวนการจัดการกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ พบว่า มีการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์กระบวนการจัดการกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจของ Amy Van Looya (2014: 189) ที่อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า กระบวนการจัดการมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร แม้จะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สามารถวัดและประเมินผลได้ กระบวนการจัดการทำให้การใช้ทรัพยากรมีความคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผลในการผลิต นอกจากนี้ ยังช่วยให้คุณภาพชีวิตของพนักงานดีขึ้นและยังเป็นการแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และความสำคัญ

ประการสุดท้าย คือ การจัดการช่วยทำให้เกิดการจ้างงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oliver Kopf (2016: 8) ที่อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า กระบวนการทำงานหรือกระบวนการจัดการมีความสำคัญต่อองค์การธุรกิจ เพราะทุกขั้นตอนมีผลต่อความสำเร็จที่จะทำให้เกิดผลกำไรและช่วยให้องค์การธุรกิจสามารถดำเนินการต่อไปได้ นอกจากนี้ กระบวนการจัดการยังเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ต้องรู้จักนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ เนื่องจาก แต่ละองค์การมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rogerio Tadeu de Oliveira Lacerda (2016: 19) ที่อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า กระบวนการจัดการต่าง ๆ ในการทำให้องค์การธุรกิจประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงานและการควบคุม เป็นเครื่องมือสำคัญ โดยมีทักษะของผู้บริหารหรือเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์ เพื่อที่จะทำความเข้าใจให้ชัดเจน ด้วยการศึกษาดัง กระบวนการจัดการกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ จึงสามารถแสดงกรอบแนวคิดการวิจัย แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ดังแสดงในภาพประกอบ 2.4



ภาพประกอบ 2.4 แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

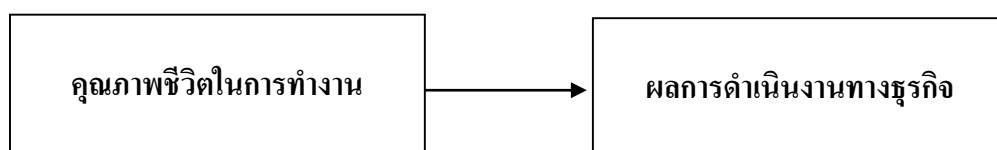
จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ พบว่า มีแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์คุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ของ Florence Nameere Kivunika (2011: 62) ที่อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า การทำงานมีความสำคัญต่อชีวิตมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง ซึ่งถือว่า การทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่ปฏิบัติมากกว่ากิจกรรมใด ๆ และในอนาคตอันใกล้มนุษย์จำเป็นต้องใช้เวลาของชีวิตเกี่ยวข้องกับ

การทำงานเพิ่มขึ้นไปอีก คุณภาพชีวิตของการทำงานมีความสำคัญยิ่งในการทำงาน เพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ในปัจจุบันคนเราทำงานเพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้และตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ดังนั้น สถานที่ทำงานต้องมีความเหมาะสม คือ ทำให้เกิดความสุข ความมั่นคง หากเกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน จะส่งผลดีต่อทั้งตัวบุคคลและองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงานส่งผลต่อองค์กร 3 ประการ คือ 1) ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กร 2) ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานตลอดจน เป็นแรงจูงใจในการทำงาน และ 3) ช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hamid Zare (2014: 43) ที่อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า บุคคลที่ใช้ชีวิตการทำงานอยู่กับสิ่งที่ตนพอใจ ทำให้มีสภาพจิตใจและอารมณ์ที่ดี ซึ่งส่งผลให้ทำงานดีไปด้วย เพราะฉะนั้นแต่ละองค์กรต้องศึกษาและหาหนทางให้สอดคล้องกับความต้องการระหว่างองค์กรและพนักงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุด ถ้าคุณภาพชีวิตการทำงานต่ำลง ส่งผลให้เกิดความเสียหายอย่างใหญ่หลวงทั้งการผลิตที่ต้องหยุดชะงักลง การส่งออกไม่เป็นไปตามเป้าหมาย องค์กรเสียหายได้มหาศาล พนักงานขาดรายได้ ทั้งนี้ หัวใจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เริ่มต้น จากเราจะต้องศึกษาและเข้าใจความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน ตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตและฝึกฝนทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในอนาคตก่อน หลังจากนั้น ต้องเข้าใจกระบวนการดำเนินการ โดยอาศัยเทคนิคในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองหรือคนในองค์กร ให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ในอนาคตได้ นอกจากนี้ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงสุด การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และการทบทวนปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานและสามารถทำให้ ผลการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jyotirmayee Choudhury(2015: 657) ที่อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า ในการวัดผลการดำเนินงานทางธุรกิจหรือผลสัมฤทธิ์จากความสามารถในการประกอบการขององค์กรใดก็ตาม จะมีตัววัดหลักอยู่ 7 ตัว ได้แก่ 1) คุณภาพ (Quality) ในทุกขั้นตอนของการดำเนินการ 2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือตามมาตรฐานที่กำหนด 3) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) การบรรลุผลตามเป้าหมายหรือตามข้อกำหนดที่ตั้งไว้ 4) ผลิตภาพ (Productivity) ความสามารถในการสร้างคุณค่าจากทรัพยากรที่ใช้ไป 5) นวัตกรรม (Innovation) ระดับของเทคโนโลยีหรือความก้าวหน้าขององค์กรนั้น ๆ 6) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) แสดงถึง การยอมรับจากลูกค้าและตลาดสำหรับองค์กรเอกชน แต่ถ้าเป็นหน่วยงานราชการหรือองค์กรไม่แสวงหากำไร จะใช้ตัววัดที่

เรียกว่า ความสามารถในการใช้งบประมาณ (Budget ability) และตัวชี้วัดสุดท้าย ซึ่งมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากันที่เดียว คือ 7) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) เรียกสั้น ๆ ว่า QWL

QWL เป็นสิ่งซึ่งสะท้อนความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานในทุกระดับชั้นที่มีต่อองค์กร อันเป็นผลมาจากการดูแลเอาใจใส่และให้ความสำคัญต่อพนักงาน ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงที่สุด ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมและระบบงานที่ดี ตลอดจนสามารถสร้างผลการดำเนินงานทางธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ด้วย

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อที่จะทำความเข้าใจให้ชัดเจนด้วยการศึกษาถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ จึงสามารถแสดงกรอบแนวคิดการวิจัย แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ดังแสดงในภาพประกอบ 2.5



ภาพประกอบ 2.5 แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจการ

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

จากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมของศูนย์วิจัยกสิกร (2561) พบว่า ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและภาพรวมการแข่งขันของผู้ประกอบการยังคงเป็นไปอย่างรุนแรง ทั้งการแข่งขันในเซ็กเมนต์โรงแรมระดับสามดาวลงมา เพื่อแย่งชิงฐานนักท่องเที่ยวระดับกลางที่มีจำนวนมาก รวมถึงการแข่งขันในเซ็กเมนต์โรงแรมระดับสี่ดาวขึ้นไป ที่เริ่มมีจำนวนผู้เล่นมากขึ้นจากการลงทุนก่อสร้างโรงแรมของกลุ่มผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ อย่างไรก็ตาม ในปีพ.ศ. 2561 ธุรกิจโรงแรมน่าจะยังได้รับอานิสงส์จากภาคการท่องเที่ยวที่ขยายตัว มูลค่าตลาดธุรกิจโรงแรมที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ผ่านมา ดึงดูดให้ผู้ประกอบการรายใหม่ยังคงเข้าสู่ตลาด สอดคล้องกับสถิติจำนวนโรงแรมและห้องพักที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งตัวกลางที่เป็นแพลตฟอร์มการแบ่งปันที่พักอย่าง Airbnb รุกขยายเครือข่ายเจ้าของที่พัก ยิ่งส่งผลให้จำนวนห้องพักที่เป็นทางเลือกในการใช้บริการสำหรับนักท่องเที่ยว

เพิ่มสูงขึ้น สะท้อนถึง การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่น่าจะมีแนวโน้มรุนแรงยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ยังกดดันให้อัตราการเข้าพักและค่าห้องพักเฉลี่ยยังคงทรงตัว จากในระยะที่ผ่านมาผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม อาจวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการใช้บริการที่พักรของนักท่องเที่ยวกลุ่มท่องเที่ยวทางเลือก โดยแบ่งกลุ่มนักท่องเที่ยวเป็นเซ็กเมนต์ต่าง ๆ แล้วนำเสนอบริการที่พักร รวมถึงทำการตลาด โดยนอกจากการโฆษณาและการจัดโปรโมชั่นผ่านทั้งช่องทางออฟไลน์และออนไลน์แล้ว ผู้ประกอบการยังต้องทำการตลาดเพื่อเจาะนักท่องเที่ยวแต่ละเซ็กเมนต์ ที่มีรูปแบบการทำการตลาดและช่องทางการทำการตลาดแตกต่างกันไปอีกด้วย

ในปีพ.ศ. 2561 ธุรกิจโรงแรมน่าจะยังได้รับอานิสงส์จากภาคการท่องเที่ยวที่ขยายตัว โดยศูนย์วิจัยกสิกรไทยคาดว่า มูลค่าตลาดธุรกิจโรงแรมในปีพ.ศ. 2561 น่าจะอยู่ที่ 600,000-615,000 ล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 4.5-7.1 จากในปีพ.ศ. 2560 ที่มีมูลค่าอยู่ที่ 574,000 ล้านบาท มาตรการภาษีส่งเสริมการท่องเที่ยวใน 55 จังหวัดเมืองรอง แนวโน้มการท่องเที่ยวด้วยตนเอง รวมถึงความนิยมการท่องเที่ยวทางเลือก สะท้อนโอกาสสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม

ในการนำเสนอห้องพักและทำการตลาด ในขณะที่ผู้ประกอบการยังคงแข่งขันอย่างรุนแรง ซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงแรมและห้องพัก ทางเลือกในการใช้บริการที่พักรประเภทอื่น ๆ รวมถึง นักท่องเที่ยวสามารถเปรียบเทียบข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องแข่งขันกันจัดโปรโมชั่นกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและเล็ก ในปีพ.ศ. 2561 ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการรายได้และต้นทุน ทั้งในช่วง High Season และ Low Season การเจาะตลาดนักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม การใช้สื่อออนไลน์เป็นเครื่องมือในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงการกระตุ้นการจองห้องพักผ่านเว็บไซต์ของโรงแรม เพื่อลดการพึ่งพาการขายห้องพักผ่านตัวกลางที่ให้บริการทำธุรกรรมด้านการท่องเที่ยว ผ่านอินเทอร์เน็ต

แม้ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ภาพรวมการแข่งขันของผู้ประกอบการยังคงเป็นไปอย่างรุนแรง ทั้งการแข่งขันในเซ็กเมนต์โรงแรมระดับสามดาวลงมา เพื่อแย่งชิงฐานนักท่องเที่ยวระดับกลางที่มีจำนวนมาก รวมถึงการแข่งขันในเซ็กเมนต์โรงแรมระดับสี่ดาวขึ้นไป ที่เริ่มมีจำนวนผู้เล่นมากขึ้นจากการลงทุนก่อสร้างโรงแรมของกลุ่มผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ สถานการณ์ดังกล่าว ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ บรรเทาความเสี่ยง ด้วยการมุ่งเพิ่มสัดส่วนรายได้จากการรับบริหารโรงแรมมากขึ้น รวมถึงยังให้ความสำคัญกับการกระจายการลงทุนธุรกิจโรงแรมในต่างประเทศเพื่อเปิดตลาดใหม่ ๆ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการเพิ่มรายได้จากการให้บริการอื่น ๆ อย่างสถานที่จัดงานประชุม และสัมมนา งานแต่งงาน และงานอีเว้นท์ ในขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและเล็ก

ก็ทำการตลาดและจัดโปรโมชั่นอย่างเข้มข้น เพื่อดึงดูดการใช้บริการจากนักท่องเที่ยว ทั้งนี้ มูลค่าตลาดธุรกิจโรงแรมที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่องในระยะที่ผ่านมา ดึงดูดให้ผู้ประกอบการรายใหม่ ยังคงเข้าสู่ตลาด สอดคล้องกับสถิติจำนวน โรงแรมและห้องพักที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง ตัวกลางที่เป็นแพลตฟอร์มการแบ่งปันที่พัก อย่าง Airbnb รุกขยายเครือข่ายเจ้าของที่พัก ยิ่งส่งผลให้ จำนวนห้องพักที่เป็นทางเลือกในการใช้บริการสำหรับนักท่องเที่ยวเพิ่มสูงขึ้น สะท้อนถึง การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่น่าจะมีแนวโน้มรุนแรงยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ยังคงกดดันให้อัตรากำไรเข้าพักรักษาและค่าห้องพักเฉลี่ย ยังคงทรงตัวจากในระยะที่ผ่านมา

อย่างไรก็ดี ในปีพ.ศ. 2561 ธุรกิจโรงแรมน่าจะยังได้รับอานิสงส์จากภาคการท่องเที่ยวที่ขยายตัว โดยศูนย์วิจัยกสิกรไทยคาดว่า มูลค่าตลาดธุรกิจโรงแรมในปีพ.ศ. 2561 น่าจะอยู่ที่ 600,000-615,000 ล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 4.5-7.1 จากในปีพ.ศ. 2560 ที่มีมูลค่า อยู่ที่ 574,000 ล้านบาท โอกาสสำหรับธุรกิจโรงแรมในปีพ.ศ. 2561 มาตรการภาษีส่งเสริมการท่องเที่ยวใน 55 จังหวัดเมืองรอง สะท้อนโอกาสสำหรับธุรกิจโรงแรมในการรองรับนักท่องเที่ยว รวมถึง จัดประชุมและสัมมนา ทั้งนี้คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบมาตรการภาษี เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวจังหวัดเมืองรอง โดยบุคคลธรรมดา สามารถนำค่าใช้จ่ายจากการท่องเที่ยว ใน 55 จังหวัดเมืองรอง ตั้งแต่ 1 มกราคม-31 ธันวาคม 2561 มาคิดเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อลดหย่อนภาษี ได้ตามจริง สูงสุดไม่เกิน 15,000 บาท รวมถึง กำหนดให้ยกเว้นภาษีเงินได้ สำหรับเงินได้เป็น จำนวนร้อยละ 100 ของรายจ่ายที่ได้จ่ายเป็นค่าห้องสัมมนา ค่าห้องพัก ค่าขนส่ง หรือรายจ่ายอื่น ที่เกี่ยวข้องในการจัดอบรมสัมมนาที่บริษัท หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลได้จัดให้แก่ลูกจ้าง หรือรายจ่ายที่ได้จ่ายให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวตามกฎหมายว่าด้วย ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เพื่อการจัดอบรมสัมมนา นอกจากนี้ พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวยุคใหม่ที่มีรูปแบบการท่องเที่ยว ที่มีความเฉพาะเจาะจงและมีวัตถุประสงค์ในการท่องเที่ยวที่ชัดเจนมากขึ้น ส่งผลให้แนวโน้ม การท่องเที่ยวทางเลือก (Alternative Tourism) เช่น การท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ การท่องเที่ยว เชิงวัฒนธรรม การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การท่องเที่ยวเชิงกีฬา การท่องเที่ยวเพื่อชิมอาหาร เป็นต้น เริ่มได้รับความนิยม ซึ่งสะท้อนโอกาสสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในการปรับกลยุทธ์ ตอบโจทย์การท่องเที่ยวยุคใหม่ เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคาห้องพักอีกด้วย ความท้าทาย สำหรับธุรกิจโรงแรมในปีพ.ศ. 2561 ทางเลือกในการใช้บริการที่พักประเภทอื่น ๆ เป็นความท้าทาย ของธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงแรมระดับสามดาวลงมา

ปัจจุบัน เจ้าของที่พักประเภทอื่น ๆ เช่น เซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ คอนโดมิเนียม บ้านพัก เป็นต้น ในพื้นที่ท่องเที่ยวนิยมนำเสนอที่พักของตนเองผ่านตัวกลางที่เป็นแพลตฟอร์มการแบ่งปัน ที่พัก ซึ่งมีบทบาทจับคู่ระหว่างนักท่องเที่ยวกับเจ้าของที่พัก โดยข้อมูล ณ ปีพ.ศ. 2559 พบว่า

ห้องพักในกรุงเทพฯ เชียงใหม่ พัทยา และภูเก็ต ที่ลงทะเบียนผ่านตัวกลางที่เป็นแพลตฟอร์มการแบ่งปันที่พัก อย่าง Airbnb มีจำนวนรวมกัน กว่า 22,500 ห้อง ในขณะที่ห้องพักของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดดังกล่าว มีจำนวนรวมกัน กว่า 296,500 ห้อง หรือกล่าวได้ว่า ห้องพักที่ลงทะเบียนผ่าน Airbnb มีจำนวนรวมกันคิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 7 ของจำนวนห้องพักที่ให้บริการทั้งหมด โดยแนวโน้มตัวกลางที่เป็นแพลตฟอร์มการแบ่งปันที่พัก รุกขยายเครือข่ายเจ้าของที่พักยิ่งส่งผลให้จำนวนห้องพักบนแพลตฟอร์มการแบ่งปันที่พักมีแนวโน้ม เพิ่มสูงขึ้น เป็นทางเลือกในการใช้บริการสำหรับนักท่องเที่ยว ทั้งนี้ แพลตฟอร์มการแบ่งปันที่พักมุ่งนำเสนอประสบการณ์ในการเข้าพักที่แปลกใหม่สำหรับนักท่องเที่ยว เช่น การแชร์พื้นที่กับเจ้าของที่พักหรือนักท่องเที่ยวกลุ่มอื่น ๆ ห้องพักที่มีความอบอุ่นและสบายเหมือนพักผ่อนอยู่ที่บ้านตนเองหรือบ้านเพื่อน เป็นต้น ประกอบกับแนวโน้มการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม (Cultural Tourism) น่าจะหนุนให้นักท่องเที่ยวที่ต้องการสัมผัสบรรยากาศท้องถิ่นอย่างใกล้ชิด เลือกใช้บริการที่พักประเภทอื่น ๆ บนแพลตฟอร์มการแบ่งปันที่พักมากขึ้น นับเป็นความท้าทายของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงแรมระดับสามดาวลงมา ที่มีมาตรฐานการให้บริการและราคาห้องพัก ใกล้เคียงกับที่พักประเภทอื่น ๆ บนแพลตฟอร์มการแบ่งปันที่พักนักท่องเที่ยวสามารถเปรียบเทียบข้อมูลด้านการท่องเที่ยวผ่านช่องทางออนไลน์ ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องแข่งขันกันจัดโปรโมชั่น แม้ช่องทางออนไลน์จะเป็นตัวช่วยในการหาข้อมูลและทำธุรกรรมด้านการท่องเที่ยวสำหรับนักท่องเที่ยว ซึ่งสะท้อนโอกาสสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในการนำเสนอห้องพักและทำการตลาดถึงนักท่องเที่ยวได้โดยตรง แต่การที่นักท่องเที่ยวสามารถเปรียบเทียบข้อมูลต่าง ๆ ทั้งราคา การให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก และทำเลที่ตั้ง ได้ด้วยตนเองนั้น ยิ่งส่งผลให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องแข่งขันกันจัดโปรโมชั่นอย่างรุนแรงยิ่งขึ้น ทั้งการนำเสนอโปรโมชั่นผ่านช่องทางของโรงแรมเอง และผ่าน OTA เพื่อดึงดูดการใช้บริการจากนักท่องเที่ยว ประกอบกับแนวโน้มที่นักท่องเที่ยวตัดสินใจจองที่พักในทันทีก่อนการเดินทางเพียงไม่นาน (Last Minute Booking) ยิ่งกระตุ้นให้การจัดโปรโมชั่นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบ การแข่งขันด้านราคา เพื่อกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวจองที่พักในทันที รวมถึง นักท่องเที่ยวยังสามารถยกเลิกการจองห้องพักได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่มีค่าใช้จ่ายอีกด้วย สถานการณ์ดังกล่าว นับเป็นความท้าทายในการบริหารจัดการรายได้สำหรับธุรกิจโรงแรมบริหารจัดการรายได้และต้นทุน ทั้งในช่วง High Season และ Low Season จากการศึกษาที่คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบมาตรการภาษีเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวใน 55 จังหวัดเมืองรอง สะท้อนโอกาสสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและเล็กในพื้นที่เมืองรอง ในการรองรับนักท่องเที่ยวที่น่าจะมีจำนวนมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการยังต้องเตรียมพร้อมรับมือต่อจำนวนนักท่องเที่ยวในช่วง High Season

ของการท่องเที่ยว ที่อาจมีการท่องเที่ยวอย่างกระจุกตัวในช่วงเทศกาลและวันหยุดสุดสัปดาห์ และส่งผลให้จำนวนห้องพักในการให้บริการไม่เพียงพอ ประกอบกับการจัดโปรโมชั่นที่ให้นักท่องเที่ยวที่จองห้องพักผ่าน OTA สามารถยกเลิกการจองห้องพักได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่มีค่าใช้จ่าย อาจส่งผลให้ผู้ประกอบการสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้อย่างเต็มศักยภาพ สำหรับในช่วง Low Season ของการท่องเที่ยวในช่วงวันธรรมดาและช่วงฤดูมรสุม ที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและเล็กต้องเผชิญภาวะห้องพักว่าง ประกอบกับผู้ประกอบการยังมีต้นทุนคงที่ต่าง ๆ รายเดือนหรือรายปี เช่น ค่าจ้างพนักงาน ค่าเช่าที่ ค่าบำรุงรักษาโรงแรม เป็นต้น ที่นำมาซึ่งความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนดังกล่าว ศูนย์วิจัยกสิกรไทย มองว่าผู้ประกอบการอาจปรับกลยุทธ์ด้วยการจัดโปรโมชั่นกระตุ้นการเข้าพัก ควบคู่ไปกับการสร้างรายได้จากบริการอื่น ๆ ชดเชยการลดลงของรายได้จากการให้บริการที่พักรวม เช่น การจัดงานแต่งงาน งานเลี้ยงสังสรรค์ การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้ประกอบการอาจลดจำนวนพนักงาน โดยจ้างพนักงานแบบพาร์ทไทม์ในช่วง Low Season เจาะตลาดนักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม โดยใช้จุดแข็งในด้านความยืดหยุ่นในการปรับกลยุทธ์และการดำเนินงาน นำเสนอบริการด้านที่พักและบริการเสริมต่าง ๆ แนวโน้มการท่องเที่ยวด้วยตนเอง สะท้อนโอกาสสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและเล็กในการนำเสนอห้องพัก และทำการตลาดถึงนักท่องเที่ยวได้โดยตรง ประกอบกับการท่องเที่ยวด้วยตนเองมีค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยต่อคนต่อทริปสูงกว่าการท่องเที่ยวแบบแพ็คเกจทัวร์ ยังส่งผลให้ผู้ประกอบการสามารถรักษาระดับราคาห้องพักไว้ได้ แตกต่างจากการมุ่งขายห้องพักสำหรับการท่องเที่ยวแบบแพ็คเกจทัวร์

อย่างไรก็ดี จากการแข่งขันที่รุนแรงระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงแรมและห้องพัก รวมถึงทางเลือกในการใช้บริการที่พักประเภทอื่น ๆ บนแพลตฟอร์มการแบ่งปันที่พัก ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและเล็กต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือต่อการแข่งขัน

เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปรีชา สุวรรณภูมิ (2554) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง กลุ่มที่ 1 ประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า (1) สภาพและปัญหาในการบริหารจัดการของ อบต. โดยรวม มีปัญหาอยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (สูงกว่า 60%, $P < 05$) จำนวน 5 ด้านจาก ทั้งหมด 8 ด้าน คือ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านความโปร่งใส และด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ในทำนองเดียวกัน พบว่า ผลลัพธ์

การบริหารจัดการ อบต. ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีผลสำเร็จหรือประสิทธิผล การดำเนินงานประมาณร้อยละ 60 (2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีการศึกษาดำเนินการต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัญหาทั้ง 7 ด้าน สูงกว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรี ขึ้นไป โดยระดับปัญหาทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการนำองค์การ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการวัด การวิเคราะห์และ การจัดการความรู้ ด้านความโปร่งใสและด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน นอกจากนี้ยัง พบว่า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีความเห็นเกี่ยวกับปัญหา เพียงด้านเดียว คือ ด้านการนำองค์การ โดยพบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี และ มากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความเห็นกับระดับปัญหาการนำองค์การ สูงกว่า ผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1-10 ปี (3) มี 13 ตัวแปร (จาก 98 ตัวแปร) เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ อบต. และสามารถทำนายประสิทธิผลของ อบต. ในภาพรวมได้ 65.40% ที่ระดับ .05 นอกจากนี้ทั้ง 13 ตัวแปรดังกล่าว ยังทำนายประสิทธิผลของ อบต. ตามการ ประเมินของผู้เกี่ยวข้อง (กลุ่มประสิทธิผลต่ำกว่า 60%) ได้ 83.40% ในทำนองเดียวกัน พบว่า ตัวแปร “การดำเนินงานของ อบต. ตามความต้องการของประชาชน” เป็นตัวแปรที่สำคัญมากที่สุด สามารถทำนายประสิทธิผล (ตามการประเมินของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด) ในภาพรวมได้ 60.40% และ (4) รูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 15 ประเด็นยุทธศาสตร์ และ 28 โครงการ (หรือกิจกรรม) ผู้การปฏิบัติที่ต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ภายใน 3 ปี

พัชรพรพรรณ พุทธกาล (2554) ได้ศึกษา ปัญหาและอุปสรรคการจัดองค์การด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพกรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 พื้นที่สรรพกร ผลการวิจัย พบว่า หัวหน้าส่วนงานมีความสำคัญในเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย Balanced Scorecard แบ่งออกเป็น การวิเคราะห์องค์การ การพัฒนาวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดมุมมอง และวัตถุประสงค์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด KPI และการจัดทำแผนปฏิบัติ และปัจจัยที่มีผลต่อปัญหา รวมถึง แนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการประเด็นที่เป็นปัญหา ได้แก่ การวิเคราะห์องค์การ มาตรการควบคุมและติดตาม ตรวจสอบก่อนการเรียกเก็บภาษี มีผลกระทบต่อการบริการงานและ การกำหนด KPI จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรระดับต้นได้ทำความเข้าใจ

ยศพงษ์ สอนเนย (2559) ได้ศึกษา ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความพึงพอใจในงานที่มี อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานหมวดธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภค ในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่ปฏิบัติงานหมวดธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภคในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก และผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผล การปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานหมวดธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภคในตลาด หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผล การปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานหมวดธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภคในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนสถานภาพการสมรส พบว่า ไม่แตกต่างกัน และผลการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่ปฏิบัติงานหมวดธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภคในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานหมวดธุรกิจพลังงาน และสาธารณูปโภคในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเท่ากับ 0.934 ($R = 0.934$) หรือร้อยละ 87.30 ($R^2 = 0.873$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05.

อนุสรณ์ เครื่องทิพย์ (2559) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง กระบวนการจัดการ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจสปา ในจังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการจัดการ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และความ ได้เปรียบในการแข่งขัน ของธุรกิจสปา ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวม และรายด้าน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจสปา ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจสปาในจังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ ที่มี เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบ ในการแข่งขันของธุรกิจสปาในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์โดยรวม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ ทางสถิติ 0.05 ส่วนระดับการศึกษา ระยะเวลาในการดำเนินงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลศึกษาการความสัมพันธ์ พบว่า กระบวนการจัดการและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน ของธุรกิจสปาในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สอาด บรรณเจตฤทธิ (2561) ได้ศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่าย ค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของ ประเทศไทย โดยการวิจัยครั้งนี้ มีรูปแบบการวิจัยที่เป็นการบูรณาการองค์ความรู้การวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย และศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของการจ่ายค่าตอบแทน

กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ตลอดจนตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย จำนวน 392 คน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ และผู้วิจัยได้จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จังหวัดละ 1 แห่ง แห่งละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 8 คน โดยผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ ที่ประกอบด้วย หัวข้อการสัมภาษณ์ถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในภาคตะวันตกของประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 0.616$, CFI = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 0.98, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.011 ดังนั้น สรุปได้ว่า แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย มีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ณิชนันท์ จันทร์สืบแลว (2550) ได้ศึกษา การนำเอาเทคนิค Balanced Scorecard ไปสู่การปฏิบัติในองค์กรภาครัฐ: กรณีศึกษา เชียงเปรียบเทียบของค์การภาครัฐ ระดับท้องถิ่นในจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัย พบว่า วิธีการในการนำเทคนิค BSC ไปสู่การปฏิบัติในองค์กรทั้ง 2 แห่งนั้น มีการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรก่อนการระดมสมองเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งทั้ง 2 องค์กรได้เปิดโอกาสให้บุคคลจากภายนอกและบุคลากรภายในได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนดังกล่าวด้วย แต่จากผลของการวิจัย พบว่า ทั้ง 2 องค์กรก็ยังพบปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการนำเอาเทคนิค BSC ไปสู่การปฏิบัติในองค์กร

ประธาน ทองเจริญ (2557) ได้ศึกษา การจัดการ 7s แมคคินซี ที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงสีข้าว จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ 7s แมคคินซีกับผลการดำเนินงานของโรงสีข้าวในจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันสูง ($r = .916$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับคู่

ที่มีความสัมพันธ์กันจากสูงสุด ไปหาค่าสุด 3 อันดับแรก ดังนี้ คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด จำนวน 3 คู่ คือ ผลการดำเนินงานของโรงสีข้าวในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (R) กับการจัดการ 7s แมคคินซีย์ ของผู้บริหารโรงสีข้าว ด้านระบบ (S3) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันสูง ($r = .933$) ผลการดำเนินงานของโรงสีข้าวในจังหวัดมหาสารคาม ด้านศักยภาพการแข่งขัน (C) กับการจัดการ 7s แมคคินซีย์ ของผู้บริหารโรงสีข้าว ด้านโครงสร้าง (S1) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันสูง ($r = .889$) ผลการดำเนินงานของโรงสีข้าวในจังหวัดมหาสารคาม ด้านศักยภาพการแข่งขัน (C) กับการจัดการ 7s แมคคินซีย์ ของผู้บริหารโรงสีข้าว ด้านระบบ (S3) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน สูง ($r = .880$)

ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด จำนวน 3 คู่ คือ ผลการดำเนินงานของโรงสีข้าวในจังหวัดมหาสารคาม ด้านศักยภาพการแข่งขัน (C) กับการจัดการ 7s แมคคินซีย์ ของผู้บริหารโรงสีข้าว ด้านสไตส์ (S4) มีความสัมพันธ์ทางบวกค่อนข้างต่ำ ($r = .312$) ผลการดำเนินงานของโรงสีข้าวในจังหวัดมหาสารคาม ด้านคุณภาพการให้บริการ (S) กับการจัดการ 7s แมคคินซีย์ ของผู้บริหารโรงสีข้าว ด้านโครงสร้าง (S1) มีความสัมพันธ์ทางบวกค่อนข้างต่ำ ($r = .305$) และผลการดำเนินงานของโรงสีข้าวในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (R) กับการจัดการ 7s แมคคินซีย์ ของผู้บริหารโรงสีข้าว ด้านสไตส์ (S4) มีความสัมพันธ์ทางบวกค่อนข้างต่ำ ($r = .223$) ตามลำดับ

สุรชัย หาญกิริติกาจร (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกซ่อมบำรุงเครื่องจักร บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ผลการวิจัย พบว่า ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุ 31-40 ปี จบการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. มีสถานภาพโสด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000-15,000 บาท มีประสบการณ์ทำงาน 6-9 ปี และมีจำนวนชั่วโมงในการทำงานในแต่ละวัน คือ 8-10 ชั่วโมง เป็นส่วนใหญ่ ผลการศึกษาต่อปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานแผนกซ่อมบำรุงเครื่องจักร บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด พบว่า ปัจจัยด้านองค์การในภาพรวม มีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับมาก ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม มีผลการปฏิบัติงานในระดับดี และเมื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกซ่อมบำรุงเครื่องจักร บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด จำแนกตามข้อมูลทั่วไปและปัจจัยด้านองค์การ พบว่า โดยภาพรวมผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกซ่อมบำรุงเครื่องจักร พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การในระดับมากที่สุด มีผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับดี มากกว่าพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การในระดับมาก

ณัฐพงษ์ ศิลาเหลือง (2557) ได้ศึกษา ปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของนักวิชาการสาธารณสุขในจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยทางการ

บริหารภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.51 (S.D. = 0.83) การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของนักวิชาการ สาธารณสุข อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.49 (S.D. = 0.68) ปัจจัยการบริหาร มีความสัมพันธ์ ระดับปานกลางทางบวกกับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของนักวิชาการ สาธารณสุข ในจังหวัดร้อยเอ็ด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.692$, $p\text{-value} < 0.001$) ส่วนปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของนักวิชาการสาธารณสุข ในจังหวัดร้อยเอ็ด คือ ปัจจัยด้านบุคลากรและปัจจัยด้านการบริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ด้าน สามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของนักวิชาการ สาธารณสุข ในจังหวัดร้อยเอ็ดได้ร้อยละ 51.70

Mei Retno Adiwaty (2009) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานในสุราบายา ผลการวิจัย พบว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน องค์การต้องตระหนักถึงความต้องการที่จะมุ่งมั่นที่จะทำการปรับปรุงสำหรับความเจริญรุ่งเรืองของพนักงานที่มีคุณภาพและรูปแบบการเป็นงานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ในเชิงลึกเกี่ยวกับอิทธิพลของค่าตอบแทน การสร้างแรงจูงใจ และรูปแบบการเป็นผู้นำที่มีต่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานในบริษัทสุราบายา ประชากรประกอบด้วย พนักงานทั้งหมดทำงานในบริษัทเป็นกลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่างจากการสำรวจ สัมภาษณ์ประชากรและใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดย SEM (Structural Equation Modeling) พบว่า ผู้นำไม่ได้มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และผู้นำไม่ได้มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ในขณะที่เดียวกันวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับดีมาก

Kaprinis Stylianos (2013) ได้ทำการศึกษาวิจัยผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อสุขภาพ ผลการวิจัย พบว่า ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานนั้นจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรอยู่ในระดับสูงนั้นคือ ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

Ojokuku R.M. (2013) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อใช้ในการพัฒนาอาชีพ สร้างความผูกพันต่อองค์กรและการธำรงรักษา การศึกษาครั้งนี้ ตรวจสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ในหมู่โครงสร้างของการพัฒนาอาชีพ ความผูกพัน และการธำรงรักษา โดยมีกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 450 คน ซึ่งเป็นพนักงานที่ทำงานเป็นนักวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไนจีเรีย เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของโครงสร้างการศึกษาการจ้างงานเต็มรูปแบบโครงสร้าง มีการทดสอบโดยใช้แบบจำลองสมการ Structural Equation Modeling

(SEM) Test Using Analysis of Moment Structures (AMOS) Data Fitting Program of Version 18th. Mei Retno ผลการวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัยในไนจีเรีย กำลังประสบปัญหาอย่างหนักกับการขาดแคลนนักวิชาการที่มีประสบการณ์ จากการอพยพของอาจารย์ไปยังประเทศอื่น ๆ ในทวีปแอฟริกาและต่างประเทศ ที่สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและรูปแบบค่าตอบแทนมีการแข่งขันมากขึ้น ชุมชนของการศึกษาวิจัยนี้ ได้ยอมรับว่า ความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างทรัพยากรมนุษย์ (HR) ผลการปฏิบัติและแรงจูงใจของพนักงาน และประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงบวก การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาผลกระทบของการประเมินผลการปฏิบัติ (PA) ซึ่งเป็นวิธีที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของนักวิชาการในมหาวิทยาลัยไนจีเรีย กลุ่มตัวอย่างถูกดึงออกมาจาก 4 มหาวิทยาลัยของรัฐ ในทางตะวันตกเฉียงใต้ของประเทศไนจีเรีย ข้อมูลมาจากการตอบแบบสอบถามของนักวิชาการในมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า นักวิชาการในมหาวิทยาลัยเห็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพวกเขาไม่ถูกต้องและไม่เป็นธรรม จึงทำให้พวกเขาอพยพไปทำงานในมหาวิทยาลัยต่างประเทศแทน นอกจากนี้ จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ยังพบอีกว่า นักวิชาการที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดีแล้วนั้น กระบวนการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมองค์การก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พวกเขามีผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วย

Yang et. al. (2011) ที่ศึกษา ผลกระทบของการผลิตแบบลีนและการจัดการสิ่งแวดลอม ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ: การศึกษาเชิงประจักษ์ของ บริษัท ผู้ผลิตรายงานการวิจัยนี้ มุ่งสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติที่ผลิตแบบลีน, การจัดการด้านสิ่งแวดลอม (เช่น การปฏิบัติด้านสิ่งแวดลอม การจัดการ และการดำเนินงานด้านสิ่งแวดลอม) และผลลัพธ์ของการดำเนินงาน (ผลดำเนินงานด้านการตลาดและดำเนินงานด้านการเงิน) กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 309 แห่ง จากบริษัทที่ดำเนินการผลิตระหว่างประเทศ (IMSS: IV) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป AMOS ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ก่อนดำเนินการผลิต แบบลีนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแนวทางการบริหารจัดการสิ่งแวดลอม และแนวทางการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดลอม มีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลดำเนินงานด้านการตลาดและผลดำเนินงานด้านการเงิน อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดลอมที่ดีขึ้น อย่างมีนัยสำคัญ จะช่วยลดผลกระทบเชิงลบของการจัดการด้านสิ่งแวดลอม ผลดำเนินงานด้านการตลาดและผลดำเนินงานด้านการเงิน จากรายงานการวิจัยเชิงประจักษ์ที่ขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ จะพบว่า แนวทางการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดลอมกลายเป็นตัวแปรสำคัญ ที่จะแก้ปัญหาหระหว่งการผลิตแบบลีน และผลการจัดการด้านสิ่งแวดลอม การวิเคราะห์ บริบทเพิ่มเติมชี้ให้เห็นว่า ความแตกต่างที่มีอยู่ในแง่ของจุดแข็งและนัยสำคัญทางสถิติของบางส่วนของความสัมพันธ์ที่น่าเสนอ ดังนั้น สำหรับการดำเนินงาน

ที่มีผลการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม บริษัทจะต้องวัดผลกระทบของการจัดการสิ่งแวดล้อมผ่านผลการดำเนินงานทางธุรกิจอื่น ๆ (ทั้งผลดำเนินงานด้านการตลาดและดำเนินงานด้านการเงิน)

Golicic & Smith (2013) ที่ศึกษา การวิเคราะห์แนวทางปฏิบัติในการจัดการซัพพลายเชนที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและประสิทธิภาพของบริษัท มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้น วัดผลการดำเนินงานขององค์กรใน 3 ด้าน คือ ผลการดำเนินงานด้านการตลาด (Market-Based Performance) ผลการดำเนินงานขั้นต้น (Operational-Based Performance) และผลการดำเนินงานด้านบัญชี/กำไร-ขาดทุน (Accounting-Based Performance) พบว่า การปฏิบัติในห่วงโซ่อุปทานด้านสิ่งแวดล้อมและรูปแบบการดำเนินงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานด้านการตลาด (Market-Based Performance) และผลการดำเนินงานด้านบัญชี/กำไร-ขาดทุน (Accounting-Based Performance) ของบริษัท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Abolade Dupe Adesubomi (2518) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและรายได้ของพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ. การวิจัยนี้ศึกษาปัจจัยบางอย่างที่ทำให้เกิดความไม่มั่นคงในการทำงานและการหมุนเวียนของพนักงานและผลกระทบจากความไม่มั่นคงด้านงานในองค์กร การศึกษานี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่มั่นคงในการทำงานกับผลการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างความไม่มั่นคงในการทำงานกับการหมุนเวียนของพนักงาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้รับการคัดเลือก จำนวน 100 คน จากภาคเอกชนและสถาบันการศึกษาในสถาบัน Akure และหน่วยงานของรัฐ (แบบสอบถามที่มีรูปแบบการพัฒนาตนเอง) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความมั่นคงในการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานขององค์กรและการหมุนเวียนของพนักงาน (JESOPET) สำนักเลขาธิการ) ใน Ibadan ประเทศไนจีเรีย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สมมติฐานที่สองสำหรับการศึกษานี้ โดยใช้ Pearson Product Moment Correlation ผลการวิจัย พบว่า ความไม่มั่นคงในงานมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรและทำให้เกิดการหมุนเวียนของพนักงาน ขอแนะนำให้ผู้กำหนดนโยบายขององค์กรควรพิจารณาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่มั่นคงในการทำงาน มีนโยบายการฝึกอบรมและฝึกอบรมพนักงานอย่างรอบคอบเพื่อให้กระบวนการทำงานมีความคล่องตัวขึ้นด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยการวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient = .772)

Alicia A. Yancy (2017) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ใครเป็นผู้พิจารณาผลการดำเนินงานของธุรกิจ การศึกษาเชิงประจักษ์การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ เพื่อเสนอและทดสอบ แบบจำลองเพื่ออธิบายถึงการเลือก Balanced Scorecard เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงาน ของ บริษัท การพัฒนารูปแบบของปัจจัยด้านบริบทเพื่อทำนายความเป็นไปได้ที่ บริษัท จะยอมรับ BSC สรุปได้ว่า สินทรัพย์สินทรัพย์ไม่มีตัวตนของ บริษัท กลยุทธ์ผลการดำเนินงานทางการเงิน ขนาดและปริมาณการแบ่งส่วนงานล่าสุด เกี่ยวข้องกับแนวโน้มที่จะใช้ BSC และการสนับสนุน เชิงประจักษ์สำหรับแบบจำลองนั้น ขึ้นอยู่กับข้อมูลตัวอย่าง ผลการวิจัย พบว่า บริษัท ที่มีสินทรัพย์ ไม่มีตัวตนมากขึ้น บริษัท ที่แสวงหากลยุทธ์การหากำไร บริษัท ที่มีผลประกอบการทางการเงิน ที่ไม่ดี บริษัทที่มีขนาดใหญ่และบริษัทที่กระจายอำนาจได้ใช้ระบบประเมินผลการทรงตัว (BSC) เป็นระบบที่ต้องการในการวัดประสิทธิภาพด้วยการวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient = .772) นอกจากนี้ Auzair (2011) ได้ทำการตรวจสอบ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Factor Loading ทุกตัว มีค่ามากกว่า 0.32 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้ง การวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปร และได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับ โครงสร้างขององค์ประกอบ

Hamid Zare (2014) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ส่วนประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานและการวัดผลเหล่านี้ในคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเตหะราน การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อการวัดอัตราคุณภาพชีวิตการทำงานของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเตหะราน ประเภทของงานวิจัยที่เกี่ยวกับเป้าหมาย ถูกนำไปใช้ในการสืบสวนและเกี่ยวกับวิธีการเก็บรวบรวม ข้อมูลเป็นแบบสำรวจเชิงบรรยายและสาขา วัดประชากรทางสถิติเป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัย และสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยเตหะราน ในงานวิจัยนี้ หลังจากได้รับการประเมินคุณภาพ ชีวิตและดัชนีชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเตหะรานตามเกณฑ์และดัชนี นี้แล้ว สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลในสาขาต่าง ๆ ได้แก่ ฐานทฤษฎีการรวบรวมและรวบรวม ผลงานวิจัยด้านต่าง ๆ และการระบุลักษณะการใช้ห้องสมุด ปัจจัยด้านการทำงาน ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยด้านการทำงานความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิต นอกจากนี้ เพื่อที่จะวัดสถานะของ ลักษณะเหล่านี้ในหมู่คณะของมหาวิทยาลัยเตหะราน ได้รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับการยืนยัน แล้วว่า มีความเป็นไปได้ยอมรับและความคงที่ จากนั้นจึงได้มีการแจกแบบสอบถามในตัวอย่าง ที่พิจารณา ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการตรวจสอบและสถานะด้านต่าง ๆ จะใช้การทดสอบ

ทางสถิติ (T-test) ผลการทดสอบนี้แสดงให้เห็นว่า ความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิต มีสถานะเป็นกลาง สถานะของปัจจัยทางเศรษฐกิจในการทำงานเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาและปัจจัยทางสังคมในการทำงานมีความพึงพอใจ การวิจัยนี้ มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดย (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Factor Loading ทุกตัว มีค่ามากกว่า 0.32 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลดังกล่าว สามารถนำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบ โดยมีข้อคำถามมีทั้งหมด 54 ข้อ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย จำนวน 10 ข้อ (2) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว จำนวน 10 ข้อ (3) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า จำนวน 10 ข้อ (4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม จำนวน 8 ข้อ (5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน จำนวน 8 ข้อ และ (6) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม จำนวน 8 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึง ระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

Jyotirmayee Choudhury (2015) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานความมุ่งมั่นของพนักงานและพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร (การศึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านไอทีในเมือง Odisha) การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานและรักษาพนักงานให้เก่ง QWL สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยในการเรียนรู้การเติบโต อาศัยและผลิตผลไปกับการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของมนุษย์อย่างเต็มที่ ซึ่งจะเพิ่มความมุ่งมั่นของพนักงาน (EC) และความภักดีและขับเคลื่อนให้พวกเขาแสดงพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร (OCB) เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร พฤติกรรมเหล่านี้เป็นแรงจูงใจให้พนักงานแสดงหน้าที่และประสิทธิภาพตามบริบทเกินกว่าหน้าที่ที่ได้รับ งานวิจัยนี้ มีการวิเคราะห์การรับรู้ของ QWL และผลกระทบต่อ EC รวมทั้งผลกระทบจาก QWL และ EC ใน OCB ของผู้เชี่ยวชาญด้านไอทีของ Odisha ด้วยเช่นกัน การศึกษานี้ พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างมิติของคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) กับข้อผูกพันของพนักงาน (EC) และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร (OCB) และการวิจัยนี้มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดย (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Factor Loading ทุกตัว มีค่ามากกว่า 0.32 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลดังกล่าว สามารถนำมาวิเคราะห์

โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้ง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับ โครงสร้างของ องค์ประกอบ โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 60 ข้อ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านสภาพการทำงาน ที่ปลอดภัย จำนวน 10 ข้อ (2) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว จำนวน 10 ข้อ (3) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า จำนวน 10 ข้อ (4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม จำนวน 10 ข้อ (5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน จำนวน 10 ข้อ และ (6) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม จำนวน 10 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วย มากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

Kim Toffoletti (2016) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง นักวิชาการหญิงและความสมดุลในชีวิตการทำงาน: การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความสมดุล ในชีวิตและการทำงานกลุ่มตัวอย่างเป็นนักวิชาการสตรี การใช้ข้อมูลจากแบบกึ่งโครงสร้าง การสัมภาษณ์แบบ Single Person กับนักวิชาการ 31 คน ที่มหาวิทยาลัยในออสเตรเลียจะระบุ และสำรวจวิธีการที่ผู้เข้าร่วมสร้างความสัมพันธ์กับความสมดุลในชีวิตการทำงานได้ 4 วิธี คือ (1) งานการจัดการส่วนบุคคล (2) อุดมการณ์ที่เป็นไปไม่ได้ (3) เป็นอันตรายต่ออาชีพของตน และ (4) ไม่ควรทำงาน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า วิธีการทำงานของนักวิชาการสตรีมีผลต่อ การทำงานด้านชีวิตและการมีส่วนร่วมในการดำเนินชีวิต การให้ความสำคัญกับการประเมินผลงาน เกี่ยวกับการจ้างงานและการดูแลที่ไม่ได้ชำระเงิน ซึ่งมีอิทธิพลเหนือชีวิตทางสังคมวัฒนธรรม ของออสเตรเลีย การค้นคว้าวิจัยของเรามีส่วนร่วมในวรรณคดีโดยให้ความสนใจกับพลังแห่ง วรรณกรรมสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในการกำหนดวิธีการที่ผู้หญิงพยายามสร้างความ สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและการทำงาน เพื่อวางตำแหน่งนักวิชาการสตรีให้พ้นจาก ความสมดุลนี้และการวิจัยเชิงปริมาณนั้น มีการวิเคราะห์ข้อมูล โดย (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็น ค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Factor Loading ทุกตัว มีค่ามากกว่า 0.32 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลดังกล่าว สามารถนำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและได้ดำเนินการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐาน เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบ โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 53 ข้อ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย จำนวน 10 ข้อ (2) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและ

ครอบครัว จำนวน 10 ข้อ (3) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างควมก้าวหน้า จำนวน 10 ข้อ (4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม จำนวน 8 ข้อ (5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน จำนวน 7 ข้อ และ (6) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม จำนวน 8 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

สรุป

ในการศึกษาวิจัย เรื่องปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มี 4 ปัจจัย ที่สามารถนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการ ใช้แนวคิดของ Bartol & Martin. (1997) ประกอบด้วย (1) การวางแผน (2) การจัดองค์การ (3) การนำ และ (4) การควบคุม
2. ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของ Huse & Cummings (1985) ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (2) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (3) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างควมก้าวหน้า (4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม (5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน และ (6) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม
3. ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงาน จากแนวคิด ทฤษฎีของ ของ Mathis and Jackson (2003) ประกอบด้วย (1) ประสิทธิภาพของงาน (2) คุณภาพของงาน และ (3) ความสามารถเกี่ยวกับงาน
4. ปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎี Balanced Scorecard (Kaplan & Norton. 1996) ประกอบด้วย (1) มุมมองด้านการเงิน (2) มุมมองด้านลูกค้า (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ในครั้งนี้ ใช้วิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย และ 3) เพื่อพัฒนาแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยนำข้อมูลเชิงประจักษ์จากประสบการณ์จริงมาตรวจสอบกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น จากหลักการ แนวคิด และทฤษฎี ดังนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” ตามหลักการ แนวคิด และวิธีการของนักวิจัยและนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ดังนี้

ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1

1. ผู้วิจัยจัดเตรียมโครงการวิจัยตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยศึกษาสภาพปัญหาด้วยการค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความวิชาการ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ จัดทำสรุปข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และออกแบบการวิจัย (Conceptual Framework) เชิงทฤษฎี

2. ผู้วิจัยร่างแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามตัวแปรที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 แล้วนำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 3 ท่าน ว่ามีความเหมาะสม มีความชัดเจนของภาษา และครอบคลุมเนื้อหา/วัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา แล้วจึงนำแบบสอบถามไปทำการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถามต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบคุณภาพ (Reliability) เครื่องมือ (แบบสอบถาม)

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ ไปดำเนินการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

โดยนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับบุคลากรภาคธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภคในประเทศไทยที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบคุณภาพไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับหัวหน้าขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย จำนวน 340 คน ที่ได้จากวิธีการสุ่มเชิงช่วงชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) และวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้วยค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS และดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล สมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL (Lisrel 8.80)

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย โดยการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 340 คน ทั้งนี้ แบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-List) ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด โดยมีร่างข้อคำถามปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) การศึกษาเชิงคุณภาพจะศึกษาเฉพาะโรงแรมที่อยู่ในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยและเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย เท่านั้น ซึ่งมีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

2.1 การค้นคว้าเอกสาร (Documentary Research) เป็นการรวบรวม ค้นคว้าข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ และขอบเขตการวิจัยตามที่ได้ระบุไว้แล้วข้างต้น รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและการเขียนรายงานการวิจัย สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสารนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการประมวลวิเคราะห์และอภิปรายสรุปผลร่วมกัน ตลอดจน

ใช้วิธีการตีความ เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์สามารถนำมาใช้ประกอบการเขียนรายงาน เพื่อให้ได้รายละเอียดที่สมบูรณ์ครบถ้วนมากที่สุด

2.2 การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ทั้งนี้ ผู้วิจัยจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกในประเทศไทย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยจะใช้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย โดยสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย รวม 10 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย หัวข้อการสัมภาษณ์ถึงปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการ 2) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน 3) ด้านผลการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ

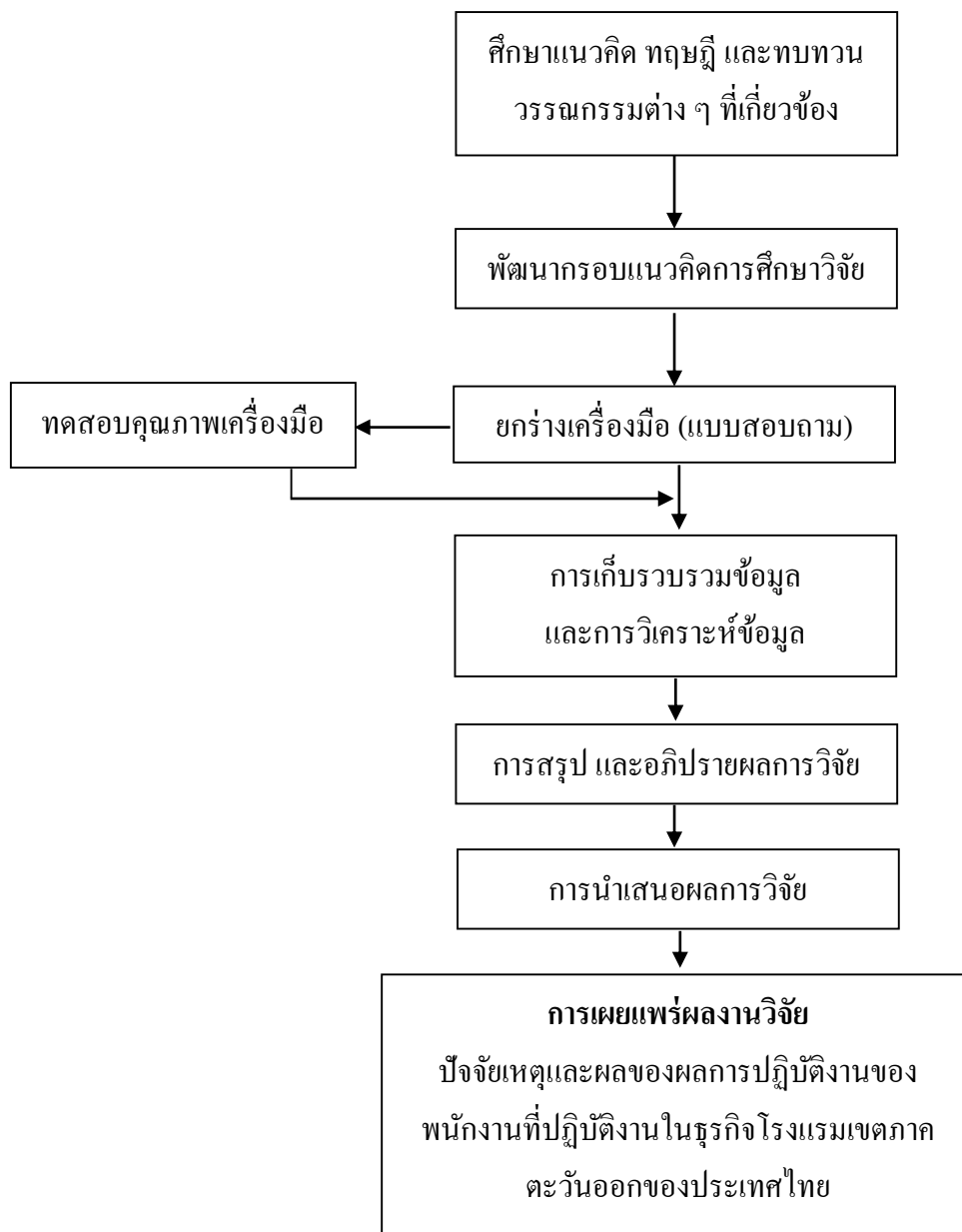
ขั้นตอนที่ 4 สรุปและอภิปรายผล

ผู้วิจัยนำเสนอผลจากการวิจัยตามที่คุณวิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ สรุปผล และอภิปรายผลการวิจัย โดยมีเหตุผลประกอบตามหลักวิชาการและเป็นที่ยอมรับ รวมทั้ง เป็นการสื่อสารที่ทุกคนสามารถทำความเข้าใจได้โดยง่าย

ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอ และเผยแพร่ผลการวิจัย

ผู้วิจัยเผยแพร่งานวิจัย ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย โดยตีพิมพ์บทความวิชาการในวารสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อเผยแพร่ผลการวิจัยให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านวิชาการ ด้านวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ ต่อสังคมส่วนรวม

ขั้นตอนการวิจัยเชิงดังกล่าว แสดงได้ดังภาพประกอบ 3.1



ภาพประกอบ 3.1 ขั้นตอนการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยเท่านั้น ซึ่งมีจำนวน 83 แห่ง มีพนักงานทั้งสิ้น 3,561 คน (สมาคมโรงแรมไทย, 2561)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยเท่านั้น และการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) โดยการใช้เครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) การกำหนดอัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างตามกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) ตามข้อเสนอของ Hair; et al., (1998) ที่นักสถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุนิยมใช้ คือ ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 20 เท่า ของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผู้วิจัยมีตัวแปรสังเกตได้ตามโมเดลจำนวน 17 ตัวแปร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสม จำนวน 340 คน โดยผลการคำนวณที่ได้นั้น เป็นจำนวนของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น เนื่องจากประชากรในแต่ละองค์การ มีจำนวนไม่เท่ากัน ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มเชิงช่วงชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ซึ่งเป็นการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนในแต่ละช่วงชั้นต่อจำนวนประชากรทั้งหมด เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 340 ตัวอย่าง โดยใช้สูตรในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มย่อย (บุญมี พันธุ์ไทย, 2554) ดังนี้

$$n_h = \frac{n N_h}{N}$$

เมื่อ	n_h	=	จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในแต่ละชั้นภูมิ
	n	=	จำนวนตัวอย่างทั้งหมด
	N_h	=	จำนวนประชากรในแต่ละชั้นภูมิ
	N	=	จำนวนประชากรทั้งหมด

จากการคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างย่อยดังกล่าวข้างต้น จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 340 คน ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

รายชื่อโรงแรม	จังหวัด ที่ตั้ง	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. KP GRAND HOTEL CHANTHABURI	จันทบุรี	34	3
2. MANEECHAN RESORT & SPORT CLUB	จันทบุรี	45	4
3. NEWTRAVEL BEACH HOTEL & RESORT	จันทบุรี	38	4
4. SAND DUNES CHAOLAO BEACH RESORT	จันทบุรี	42	4
5. AMARI ORCHID PATTAYA	ชลบุรี	56	5
6. A-ONE THE ROYAL CRUISE HOTEL	ชลบุรี	46	5
7. ASIA PATTAYA HOTEL	ชลบุรี	52	5
8. AVANI PATTAYA RESORT & SPA	ชลบุรี	51	5
9. BANGSAEN HERITAGE HOTEL	ชลบุรี	64	6
10. BARAQUA PATTAYA	ชลบุรี	38	4
11. THE BAYVIEW PATTAYA	ชลบุรี	32	3
12. BELLA EXPRESS	ชลบุรี	45	4
13. BELLA VILLA METRO	ชลบุรี	48	5
14. BEST BELLA PATTAYA	ชลบุรี	36	4
15. BOTANY BEACH RESORT	ชลบุรี	35	3
16. CAPE DARA RESORT PATTAYA	ชลบุรี	40	4
17. CENTURY PATTAYA HOTEL	ชลบุรี	68	7
18. CHOLCHAN PATTAYA BEACH RESORT	ชลบุรี	34	3
19. CHON INTER HOTEL	ชลบุรี	48	5
20. COSY BEACH HOTEL	ชลบุรี	30	3
21. COURTYARD BY MARRIOTT SOUTH PATTAYA	ชลบุรี	58	6
22. D VAREE JOMTIEN BEACH, PATTAYA	ชลบุรี	43	4
23. DUSIT THANI PATTAYA	ชลบุรี	74	7
24. FIRST PACIFIC HOTEL AND CONVENTION	ชลบุรี	30	3
25. GARDEN CLIFF RESORT & SPA PATTAYA	ชลบุรี	23	2
26. GARDEN SEA VIEW RESORT	ชลบุรี	20	2

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายชื่อโรงแรม	จังหวัด ที่ตั้ง	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
27. GRAND JOMTIEN PALACE HOTEL	ชลบุรี	31	3
28. THE GREEN PARK RESORT	ชลบุรี	25	2
29. HARD ROCK HOTEL PATTAYA	ชลบุรี	38	4
30. HILTON PATTAYA	ชลบุรี	65	6
31. HOLIDAY INN PATTAYA	ชลบุรี	40	4
32. IBIS PATTAYA HOTEL	ชลบุรี	35	3
33. THE IMPERIAL PATTAYA HOTEL	ชลบุรี	43	4
34. JOMTIEN PALM BEACH HOTEL & RESORT	ชลบุรี	36	3
35. JP VILLA HOTEL	ชลบุรี	45	4
36. THE LEELA RESORT & SPA PATTAYA	ชลบุรี	52	5
37. LONG BEACH GARDEN HOTEL & SPA	ชลบุรี	58	6
38. MANITA BOUTIQUE HOTEL	ชลบุรี	32	3
39. MERCURE HOTEL PATTAYA	ชลบุรี	67	6
40. MOUNTAIN BEACH HOTEL	ชลบุรี	38	4
41. MOVENPICK SIAM HOTEL NA JOMTIEN PATTAYA	ชลบุรี	56	5
42. NEW SEAVIEW RESORTS HOTEL	ชลบุรี	47	4
43. PACIFIC PARK HOTEL	ชลบุรี	56	5
44. PATTANA HOTEL & RESORT	ชลบุรี	61	6
45. PATTAYA DISCOVERY BEACH HOTEL	ชลบุรี	34	3
46. PATTAYA PARK BEACH RESORT	ชลบุรี	30	3
47. PEACE RESORT HOTEL	ชลบุรี	26	2
48. PINNACLE GRAND JOMTIEN RESORT & SPA	ชลบุรี	31	3
49. PRIMA VILLA HOTEL	ชลบุรี	28	3
50. PULLMAN PATTAYA HOTEL G	ชลบุรี	50	5
51. RAVINDRA BEACH RESORT & SPA	ชลบุรี	54	5

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายชื่อโรงแรม	จังหวัด ที่ตั้ง	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
52. ROYAL CLIFF HOTELS GROUP	ชลบุรี	50	5
53. THE SEASONS PATTAYA	ชลบุรี	53	5
54. SHERATON PATTAYA RESORT	ชลบุรี	60	6
55. SIAM BAYSHORE RESORT & SPA	ชลบุรี	40	4
56. SIAM@SIAM DESIGN HOTEL PATTAYA	ชลบุรี	32	3
57. SUNBEAM HOTEL PATTAYA	ชลบุรี	25	2
58. SUNSET PARK RESORT & SPA	ชลบุรี	20	2
59. THAI GARDEN RESORT	ชลบุรี	20	2
60. THE TIDE RESORT	ชลบุรี	34	3
61. TROPICANA HOTEL	ชลบุรี	36	3
62. WOODLANDS HOTEL & RESORT	ชลบุรี	30	3
63. THE ZIGN HOTEL	ชลบุรี	20	2
64. KHAO YAI GRANDVIEW RESORT	ปราจีนบุรี	24	2
65. BAAN SIRI ON SEA	ระยอง	20	2
66. BROOKSIDE VALLEY RESORT	ระยอง	25	2
67. NICE BEACH HOTEL	ระยอง	27	2
68. NOVOTEL RAYONG RIM PAE RESORT	ระยอง	38	4
69. PARADEE RESORT	ระยอง	36	4
70. RAYONG RESORT BEACH & SPA RETREAT	ระยอง	35	3
71. SAI KAEW BEACH RESORT	ระยอง	40	4
72. STAR HOTEL	ระยอง	32	3
73. AANA RESORT & SPA	ตราด	45	4
74. THE AIYAPURA	ตราด	40	4
75. THE DEWA KOH CHANG	ตราด	43	4
76. THE EMERALD COVE KOH CHANG	ตราด	65	6
77. GAJA PURI RESORT & SPA	ตราด	60	6

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายชื่อโรงแรม	จังหวัด ที่ตั้ง	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
78. K.C. GRANDE RESORT & SPA	ตราด	54	5
79. KACHA RESORT KOHCHANG	ตราด	50	5
80. KOH CHANG TROPICANA RESORT & SPA	ตราด	60	6
81. SANTHIYA TREE KOH CHANG RESORT	ตราด	65	6
82. SIAM BEACH RESORT	ตราด	58	6
รวมจำนวน		3,561	340

ที่มา: สมาคมโรงแรมไทย (ข้อมูล ณ วันที่ 3 กรกฎาคม 2561)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัย ใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งเป็น 5 ส่วน ซึ่งข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรทุกตัวได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม ดังนั้น เนื้อหาในแบบสอบถามจะครอบคลุมแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว เพื่อให้ตรงประเด็นและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อคำถาม ผู้วิจัยใช้มาตรวัดตามแนวคิดของ Ardala R. Jackson.et., al. (2014) Fariborz Rahimnia and Mohammad Sadegh Sharifirad (2015) และ Tarhan Okana Ahmet Mutlu Akyüz (2015) มาประยุกต์ใช้

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านกระบวนการจัดการ จำนวน 16 ข้อคำถาม ผู้วิจัยใช้มาตรวัดตามแนวคิดของ Dagmara Bubell (2016) Gheorghe Minculete (2018) Hari Lal Bhaskar (2018) lassen Deenitchin (2015) และ lassen Deenitchin (2015) มาประยุกต์ใช้โดยใช้วิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน จำนวน 26 ข้อคำถาม ผู้วิจัยใช้มาตรวัดตามแนวคิดของ Dagmara Bubell (2016) Hamid Zare (2014) Jyotirmayee Choudhury (2015) Kim Toffoletti (2016) และ Lisbet Alfonso (2016) มาประยุกต์ใช้ โดยใช้วิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน จำนวน 17 ข้อคำถาม ผู้วิจัยใช้มาตรวัดตามแนวคิดของ Abolade Dupe Adesubomi (2518) Jeremy L. Hall (2017) Neda Abdolvanda (2015) และ Prajapati Trivedi (2017)) มาประยุกต์ใช้ โดยแต่ละข้อคำถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้วิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ จำนวน 19 ข้อคำถาม ผู้วิจัยใช้มาตรวัดตามแนวคิดของ Alicia A. Yancy (2017) Koopmans et al (2013) Edson Manica (2017) Mostafa Jafari (2017) และ Selena Aurelia (2018) โดยแต่ละข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้วิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ที่ประกอบด้วย หัวข้อการสัมภาษณ์ถึงปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการ 2) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน 3) ด้านผลการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ และเมื่อรวบรวมข้อมูลได้ครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่บันทึกไว้ โดยทำการแยกแยะจัดกลุ่มข้อมูล เชื่อมโยงความคิด ขยายความเชื่อมโยง หาความหมายและหาข้อสรุป

การตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

1. การหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity) นำแบบสอบถามเสนอต่อ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเที่ยงตรงในเนื้อหา (Validity) โดยหาค่าดัชนีของความสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะของ ยุทธ กัลยวรรณ (2545) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	=	ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence)
	R	=	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	N	=	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยมีการกำหนดคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญให้ ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ
- 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นวัดไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

และเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า หรือเท่ากับ 0.6 ส่วนที่มีค่าน้อยกว่า 0.6 นำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ (ยุทธ กัลยวรรณ, 2545)

อนึ่ง ผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความครอบคลุมของแบบสอบถาม ความเหมาะสมและความชัดเจนของการใช้ภาษาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พบว่า ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.85 หรือมีค่าความสอดคล้องรายข้อระหว่าง 0.67-1.00

2. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Validity) แล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับบุคลากรภาคธุรกิจพลังงานและสาธารณสุขภาคในประเทศไทย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (ยุทธ กัลยวรรณ, 2545)

$$\alpha = \frac{n-1}{n} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right)$$

เมื่อ α = ค่าความเชื่อมั่น

n = จำนวนข้อ

S_i^2 = ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S_x^2 = ความแปรปรวนของคะแนนรวม

อนึ่ง ผลจากการตรวจสอบความเชื่อมั่นของประเด็นคำถาม พบว่า ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.978 ซึ่งค่าความเชื่อมั่นที่คำนวณได้มีค่ามากกว่า 0.70 ขึ้นไป ดังนั้น ข้อคำถามมีค่าความเชื่อมั่นที่สามารถนำไปใช้ในการศึกษาได้ และเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล เพื่อทำวิจัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้นำส่งและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองในบางส่วนและบางส่วนจะทำการส่งทางไปรษณีย์ให้กับผู้ประสานงาน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ภาคธุรกิจ โรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง ในกรณีที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจะดำเนินการติดตามครั้งที่ 2 และ 3 โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น ส่งแบบสอบถามไปให้ใหม่ โทรศัพท์สอบถามและติดตามด้วยตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด

3. ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 340 ฉบับ แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไป โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

3.1 การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล

3.2 การลงรหัสข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ตรวจสอบข้อมูลแล้วมากำหนดใส่รหัส

3.3 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

3.4. การวิเคราะห์ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยกำหนดเกณฑ์การใช้น้ำหนักแปลความหมายค่าเฉลี่ยใช้เกณฑ์ (เดิมศักดิ์ สุขวิบูลย์, 2552) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.51-5.00	มากที่สุด
3.51-4.50	มาก
2.51-3.50	ปานกลาง
1.51-2.50	น้อย
1.00-1.50	น้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมด นำมาวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย โดยกำหนดระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสถานภาพการสมรส

2. ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) ใช้สำหรับวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลอง ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย และกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวแปรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมลิสเรล เพื่อหาคำน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวแปร และทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยที่เป็นตัวแบบเชิงทฤษฎี ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. สถิติการวิเคราะห์ความเที่ยงตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ ผู้วิจัยพิจารณาความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) และค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v) โดยการใช้สูตร Diamantopoulos and Siguaw. (2000) ดังนี้

ความเที่ยงของตัวแปรแฝง หรือ Composite Reliability

$$\text{สูตร } \rho_c = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum (\theta)}$$

โดย λ คือ น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน

θ คือ ความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

Σ คือ ผลรวม

ค่าความเที่ยงตัวแปรแฝงควรมีค่ามากกว่า 0.60 ตามเกณฑ์ที่ Diamantopoulos and Siguaw (2000) ได้กำหนดไว้

ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้

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

ค่า ρ_v เป็นค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งมีค่าเทียบเท่ากับค่าไอเกน (Eigenvalues) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.5 ตามเกณฑ์ที่ Diamantopoulos and Siguaw. (2000) ได้กำหนดไว้

5. การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งถ้าผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งแรกยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยต้องปรับโมเดล เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งผู้วิจัยใช้ค่าสถิติที่จะตรวจสอบ ดังนี้

5.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่า ฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าต่ำมาก หรือมีค่ายิ่งเข้าใกล้ศูนย์เท่าไร แสดงว่า ข้อมูลโมเดลอิสระ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.2 ค่าสัดส่วน χ^2/df เมื่อจำนวนกลุ่มตัวอย่างมาก ค่าไค-สแควร์ ก็จะยิ่งสูงมาก จนอาจทำให้ สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้น จึงแก้ไขโดยพิจารณาค่า χ^2/df ซึ่งค่าน้อยกว่า 2.00 ถืออยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

5.3 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index: GFI) ค่าดัชนีจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1 และเป็นค่าที่ไม่เกี่ยวข้องกับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดัชนี GFI ที่มีค่าเข้าใกล้ 1.00 หมายความว่า แบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยทั่วไปค่า GFI ที่มากกว่า 0.90 ขึ้นไป ถือว่าเป็นค่าที่ยอมรับได้

5.4 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) คือ การนำค่าองศาอิสระ จำนวนตัวแปร และขนาดของกลุ่มตัวอย่าง มาปรับแก้ค่า GFI ค่าดัชนี AGFI จะมีคุณสมบัติ เช่นเดียวกับดัชนี GFI

5.5 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (Root Mean Serror of Approximation: RMSEA) เป็นดัชนีที่พัฒนามาจากค่าฟังก์ชันความแตกต่างประชากร (Population Discrepancy Function, PDF) เนื่องจากเมื่อเพิ่มจำนวนพารามิเตอร์อิสระ ค่าสถิติดังกล่าวจะมีค่า

ลดลง เพราะค่าสถิตินี้มีค่าขึ้นอยู่กับองศาอิสระ โดยทั่วไปค่า RMSEA ที่น้อยกว่า 0.07 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

5.6 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (Root Mean Square Residual: RMR) เป็นค่าที่บอกขนาดของส่วนที่เหลือ โดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ ค่าดัชนี RMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่า แบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยทั่วไปดัชนี RMR ที่น้อยกว่า 0.10 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ตารางที่ 3.2 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง

ดัชนี	ระดับการยอมรับ
1. ค่าไค-แอสควร์ (χ^2)	ที่ไม่มีนัยสำคัญหรือค่า P-Value สูงกว่า .05 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
2. ค่าสัดส่วน χ^2/df	มีค่าไม่ควรเกิน 2.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
3. ค่า GFI	มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
4. ค่า AGFI	มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
5. ค่า RMSEA	น้อยกว่า 0.07 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
6. ค่า RMR	น้อยกว่า 0.10 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง

5.7 นำผลการวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล มาคัดเลือกตัวแปรที่แสดงว่า มีค่านำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตามเกณฑ์ ดังนี้ 1) เท่ากับหรือมากกว่า 0.7 สำหรับองค์ประกอบหลัก และ 2) เท่ากับหรือมากกว่า 0.30 สำหรับองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ (Tacq, 1997)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย” ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย 2) ศึกษาอิทธิพลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย 3) พัฒนาแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูลออกเป็น 8 ตอน ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 7 การพัฒนาแบบจำลอง

ตอนที่ 8 การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

สำหรับการนำเสนอผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ รวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 สัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ

สัญลักษณ์	ความหมาย
\bar{X}	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
MIN	คะแนนต่ำสุด (Minimum)
MAX	คะแนนสูงสุด (Maximum)
T-value	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ t
P-value	ค่าสัดส่วนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิเสธสมมติฐานและเป็นค่าที่คำนวณได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Observed Significance Level)
δ	ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายนอก
E	ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายใน
SE	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
b	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
B	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายองค์ประกอบ (Standardized Solution)
λ	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน
SK	ค่าความเบ้ (Skewness)
KU	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
ρ_c	ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability)
ρ_v	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)
TE	ขนาดอิทธิพลรวม (Total Effects)
IE	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
DE	ขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
χ^2	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square)
df	ค่าองศาความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
R^2	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
P	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
N	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
CFI	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)
GFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMSEA	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation)
SRMR	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual)
MAN	กระบวนการจัดการ
ma1	ด้านการวางแผน
ma2	ด้านการจัดองค์การ
ma3	ด้านการนำ
ma4	ด้านการควบคุม
QWL	คุณภาพชีวิตในการทำงาน
qw1	ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม
qw2	ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย
qw3	ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า
qw4	ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว
qw5	ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม
qw6	ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน
PER	ผลการปฏิบัติงาน
pe1	ด้านประสิทธิผลของงาน
pe2	ด้านคุณภาพของงาน
pe3	ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
OPE	ผลการดำเนินงานของธุรกิจ
op1	ด้านการเงิน
op2	ด้านลูกค้า
op3	ด้านกระบวนการภายใน
op4	ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 340 ฉบับ มาวิเคราะห์ เพื่อหาค่าสถิติพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	140	41.20
	หญิง	200	58.80
	รวม	340	100
อายุ	22-24 ปี	207	60.90
	25-27 ปี	42	12.40
	28-30 ปี	28	8.20
	31-33 ปี	19	5.60
	34 ปีขึ้นไป	44	12.90
	รวม	340	100
สถานภาพสมรส	โสด	295	86.80
	สมรส	33	9.70
	หย่า/หม้าย/แยก	12	3.50
	รวม	340	100

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	122	35.90
	ปริญญาตรี	182	53.50
	ปริญญาโท	32	9.40
	ปริญญาเอก	4	1.20
	รวม	340	100
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่า 3 ปี	220	64.70
	4-6 ปี	56	16.50
	7-10 ปี	29	8.50
	มากกว่า 10 ปี	35	10.30
	รวม	340	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 340 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 58.80 ส่วนเพศชาย มีจำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 41.20

ส่วนใหญ่อายุ 22-24 ปี มีจำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 60.90 รองลงมา คือ อายุ 34 ปีขึ้นไป มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.90 อายุ 25-27 ปี มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 12.40 อายุ 28-30 ปี มีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 8.20 และผู้ที่มีอายุ 31-33 ปี มีจำนวน 19 คน คิดเป็น ร้อยละ 5.60

ส่วนใหญ่อายุมีสถานภาพโสด จำนวน 295 คน คิดเป็นร้อยละ 86.80 รองลงมา คือ สถานภาพสมรส มีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70 และสถานภาพหย่า/หม้าย/แยกกันอยู่ มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50

ส่วนใหญ่อายุมีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 53.50 รองลงมา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 35.90 ปริญญาโท มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 9.40 และปริญญาเอก มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.20

ส่วนใหญ่อายุมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 220 คน คิดเป็น ร้อยละ 64.70 รองลงมา คือ ระยะเวลา 4-6 ปี มีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50 ระยะเวลามากกว่า 10 ปี มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 10.30 และระยะเวลา 7-10 ปี มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 8.50

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงาน ในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ที่ผู้วิจัยศึกษามี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) กระบวนการจัดการ (2) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (3) ผลการปฏิบัติงาน และ (4) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีรายละเอียด ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. กระบวนการจัดการ

กระบวนการจัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) ด้านการวางแผน (2) ด้านการจัดองค์การ (3) ด้านการนำ และ (4) ด้านการควบคุม ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถนำเสนอได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment)

กระบวนการจัดการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการวางแผน			
1. องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ได้มีการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางการพัฒนาองค์การ ไว้อย่างชัดเจน	4.01	0.83	มาก
2. องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีระบบการวางแผนการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ	3.94	0.85	มาก
3. องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการประสานงานตามหลักการ เหตุผลและคาดหวังผลสำเร็จ/ประโยชน์ที่เกิดขึ้น	3.93	0.87	มาก
4. องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำทรัพยากรองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย	3.89	0.87	มาก
รวมเฉลี่ย	3.94	0.76	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

กระบวนการจัดการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการจัดองค์การ			
1. องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการบริหารจัดการโครงสร้างการดำเนินงานตามแบบแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.87	0.89	มาก
2. องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการกำหนดความสัมพันธ์การบริหารการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม	3.87	0.97	มาก
3. องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีระบบการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยความยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ	3.85	0.91	มาก
รวมเฉลี่ย	3.86	0.84	มาก
ด้านการนำ			
1. องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำนโยบาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ มาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	3.93	0.89	มาก
2. องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพในการดำเนินงานขององค์การในปีที่ผ่านมา ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	3.83	0.94	มาก
3. องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นภายในร้านมาพิจารณา เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	3.86	0.86	มาก
4. องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำจุดแข็งและข้อได้เปรียบที่แตกต่างจากร้านอื่น มาพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	3.89	0.88	มาก
5. องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำจุดอ่อนมาพิจารณา กำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	3.86	0.85	มาก
รวมเฉลี่ย	3.87	0.77	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

กระบวนการจัดการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการควบคุม			
1. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีกระบวนการ และกลวิธีการปฏิบัติควบคุมคุณภาพทุกกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ	3.91	0.86	มาก
2. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการควบคุมตรวจสอบในทุกขั้นตอน	3.87	0.86	มาก
3. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ได้มีการควบคุมและตรวจสอบ ที่มุ่งควบคุมคุณภาพของบริการ ที่มีประสิทธิภาพ	3.89	0.86	มาก
4. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีกระบวนการ ตลอดจนวิธีการกำจัดข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.86	0.84	มาก
รวมเฉลี่ย	3.88	0.75	มาก
รวมเฉลี่ยกระบวนการจัดการ	3.89	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ พบว่า ในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณารายด้าน พบดังนี้

ด้านการวางแผน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการวางแผน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ได้มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง การพัฒนาองค์กร ไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.83) องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีระบบการวางแผนการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.85) องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการประสานงานตามหลักการ เหตุผล และคาดหวังผลสำเร็จ/ประโยชน์ที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.87) และ องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำทรัพยากรขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.87) ตามลำดับ

ด้านการจัดองค์การ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการจัดองค์การ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86, S.D. = 0.84$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 3 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีระบบการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยความยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.85, S.D. = 0.91$) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการบริหารจัดการโครงสร้างการดำเนินงานตามแบบแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.87, S.D. = 0.89$) และองค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการกำหนดความสัมพันธ์ การบริหาร การบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.87, S.D. = 0.97$) ตามลำดับ

ด้านการนำ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการนำในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87, S.D. = 0.77$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำนโยบาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ มาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.93, S.D. = 0.89$) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำจุดแข็งและข้อได้เปรียบที่แตกต่างจากร้านอื่น มาพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.89, S.D. = 0.88$) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำจุดอ่อน มาพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.86, S.D. = 0.85$) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นภายในร้าน มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.86, S.D. = 0.86$) และองค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ในการดำเนินงานขององค์การในปีที่ผ่านมา ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.83, S.D. = 0.94$) ตามลำดับ

ด้านการควบคุม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการควบคุม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88, S.D. = 0.75$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีกระบวนการและกลวิธีการปฏิบัติควบคุมคุณภาพกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.91, S.D. = 0.86$) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ได้มีการควบคุมและตรวจสอบ ที่มุ่งควบคุมคุณภาพของบริการที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.89, S.D. = 0.86$) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการควบคุมตรวจสอบในทุกขั้นตอน ($\bar{X} = 3.87, S.D. = 0.86$) และองค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีกระบวนการ ตลอดจนวิธีการกำจัดข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.86, S.D. = 0.84$) ตามลำดับ

2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (2) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (3) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างก้าวหน้า (4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม (5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน และ (6) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณภาพชีวิตในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย			
1. สถานที่ทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้ท่านมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	3.94	0.89	มาก
2. อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานมีอย่างเพียงพอและมีความเหมาะสมในการทำงาน	3.91	0.89	มาก
3. สถานที่ทำงานมีแสงสว่างเพียงพอแก่การทำงานของท่าน	4.01	0.88	มาก
4. ท่านรู้สึกว่าคุณภาพแวดล้อมรอบตัวในสถานที่ทำงานมีความปลอดภัย	3.94	0.90	มาก
รวมเฉลี่ย	3.95	0.77	มาก
ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว			
1. ท่านมีความพึงพอใจต่อจำนวนวันหยุดที่มีอยู่ในปัจจุบัน	3.83	0.96	มาก
2. ท่านมีเวลาพักผ่อนเพียงพอ	3.67	0.93	มาก
3. ท่านมีเวลาส่วนตัวให้กับครอบครัวและเพื่อน	3.70	0.94	มาก
4. ปริมาณงานที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสม	3.75	0.95	มาก
รวมเฉลี่ย	3.73	0.82	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

คุณภาพชีวิตในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างควมก้าวหน้า			
1. ในองค์กรของท่านมีตำแหน่งหน้าที่ที่พร้อมจะ让您 ขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้ตามลำดับ	3.69	0.99	มาก
2. หัวหน้างานให้การสนับสนุนท่านในการแสวงหา ความก้าวหน้าในการทำงาน	3.83	0.89	มาก
3. .ท่านมีโอกาสที่จะได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ ความสามารถมากขึ้น และรับผิดชอบมากขึ้น	3.91	0.81	มาก
4. ท่านรู้สึกถึงความมั่นคงในหน้าที่การทำงาน	3.82	0.91	มาก
รวมเฉลี่ย	3.81	0.77	มาก
ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม			
1. ในการปฏิบัติงานท่านมีส่วนร่วมในการวางแผน ลงมือ ปฏิบัติและการประเมินผล	3.92	0.89	มาก
2. ท่านรู้สึกว่าหัวหน้างานเป็นปัญหาต่อการทำงาน	3.60	1.17	มาก
3. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานเสมอ	3.92	0.81	มาก
4. ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องการ ความช่วยเหลือ	3.94	0.83	มาก
รวมเฉลี่ย	3.84	0.69	มาก
ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน			
1. หัวหน้างานให้ความเสมอภาคในการทำงาน	3.84	0.85	มาก
2. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น อย่างเปิดเผย	3.78	0.86	มาก
3. มีความเสมอภาค และมีเสรีภาพในการพูด	3.83	0.89	มาก
4. หัวหน้างานของท่านให้ความเป็นธรรมกับลูกน้องทุกคน	3.83	0.95	มาก
5. วิถีชีวิตและวัฒนธรรมในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการ เคารพสิทธิ	3.90	0.84	มาก
รวมเฉลี่ย	3.83	0.77	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

คุณภาพชีวิตในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม			
1. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน	3.68	0.98	มาก
2. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเพียงพอต่อค่าใช้จ่าย	3.63	1.03	มาก
3. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความสามารถของท่าน	3.71	0.97	มาก
4. ท่านได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ร่วมวิชาชีพธุรกิจประเภทเดียวกัน	3.62	0.92	มาก
5. ท่านมั่นใจว่าองค์กรจ่ายค่าตอบแทนอย่างเพียงพอ ยุติธรรมและสอดคล้องกับปริมาณการปฏิบัติงาน	3.61	0.93	มาก
รวมเฉลี่ย	3.65	0.86	มาก
รวมเฉลี่ยคุณภาพชีวิตในการทำงาน	3.80	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80, S.D. = 0.64$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบดังนี้

ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัยในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95, S.D. = 0.77$) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ สถานที่ทำงานมีแสงสว่างเพียงพอแก่การทำงานของท่าน ($\bar{X} = 4.01, S.D. = 0.88$) สถานที่ทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้ท่านมีสุขภาพจิต และสุขภาพกายที่ดี ($\bar{X} = 3.94, S.D. = 0.89$) ท่านรู้สึกว่ สภาพแวดล้อมรอบตัวในสถานที่ทำงานมีความปลอดภัย ($\bar{X} = 3.94, S.D. = 0.90$) และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานมีอย่างเพียงพอและมีความเหมาะสมในการทำงาน ($\bar{X} = 3.91, S.D. = 0.89$) ตามลำดับ

ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัวในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้, S.D. = 0.96) ปริมาณงานที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.95) ท่านมีเวลาส่วนตัวให้กับครอบครัวและเพื่อน ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.94) และท่านมีเวลาพักผ่อนเพียงพอ ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.93) ตามลำดับ

ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างภาพก้าวหน้า พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างภาพก้าวหน้าในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ ท่านมีโอกาสที่จะได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ความสามารถมากขึ้นและรับผิดชอบมากขึ้น ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.81) หัวหน้างานให้การสนับสนุนท่านในการแสวงหาความก้าวหน้าในการทำงาน ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.89) ท่านรู้สึกถึงความมั่นคงในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.91) และในองค์กรของท่านมีตำแหน่งหน้าที่ที่พร้อมจะให้ท่านขึ้นไป สู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้ตามลำดับ ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.99) ตามลำดับ

ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการได้รับการยอมรับในสังคมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องการความช่วยเหลือ ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.83) ท่านเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานเสมอ ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.81) ในการปฏิบัติงานท่านมีส่วนร่วมในการวางแผน ลงมือปฏิบัติ และการประเมินผล ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.89) และท่านรู้สึกว่า หัวหน้างานเป็นปัญหาต่อการทำงาน ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 1.17) ตามลำดับ

ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ วิถีชีวิตและวัฒนธรรมในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิ ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.84) หัวหน้างานให้ความเสมอภาคในการทำงาน ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.85) มีความเสมอภาคและมีเสรีภาพในการพูด ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.89) หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญเป็นธรรมกับลูกน้องทุกคน ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.95) และหัวหน้างานเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.86) ตามลำดับ

ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65, S.D. = 0.86$) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ สามารถเรียง ลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความสามารถของท่าน ($\bar{X} = 3.71, S.D. = 0.97$) ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.68, S.D. = 0.98$) ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเพียงพอต่อค่าใช้จ่าย ($\bar{X} = 3.63, S.D. = 1.03$) ท่านได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ร่วมวิชาชีพธุรกิจประเภทเดียวกัน ($\bar{X} = 3.62, S.D. = 0.92$) และท่านมั่นใจว่า องค์กรการได้จ่ายค่าตอบแทนอย่างเพียงพอ ยุติธรรม และสอดคล้องกับปริมาณการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.61, S.D. = 0.93$) ตามลำดับ

3. ผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) ด้านประสิทธิผลของงาน (2) ด้านคุณภาพของงาน และ (3) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน (Payment Compensation)

ผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านประสิทธิผลของงาน			
1. ระดับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายที่นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมายของท่านอยู่ในระดับใด	3.91	0.79	มาก
2. ระดับผลการปฏิบัติงานด้านการเอาใจใส่ในการทำงาน ท่านทำอย่างกระตือรือร้นสม่ำเสมอ	3.99	0.80	มาก
3. มีการแสดงออกว่าต้องการงานให้ดีขึ้น	3.94	0.82	มาก
4. ท่านมีความสามารถกำหนด นโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อบรรลุผลสำเร็จ	3.80	0.87	มาก
5. ท่านมีการแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า	3.82	0.85	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านประสิทธิผลของงาน			
6. ท่านมีความสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายภายใต้คำแนะนำที่เหมาะสม สามารถบอกปัญหาและอุปสรรคในการทำงานตลอดจนสามารถแก้ปัญหาเบื้องต้นได้ด้วยตนเอง	3.85	0.87	มาก
รวมเฉลี่ย	3.88	0.71	มาก
ด้านคุณภาพของงาน			
1. ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการสอนตลอดจนปรับปรุงการทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็ว	3.87	0.85	มาก
2. ท่านมีความสามารถวิเคราะห์ปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาหรือส่งต่อปัญหาได้เหมาะสม	3.89	0.84	มาก
3. ท่านให้ความร่วมมือองค์การในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้	3.95	0.85	มาก
4. ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	3.93	0.78	มาก
5. ท่านมีการประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้หรือประสบการณ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.95	0.78	มาก
6. ท่านให้คำปรึกษาผู้อื่นให้เข้าใจถึงวิธีการและเทคนิคการทำงานและขั้นตอนการทำงานที่ได้รับมอบหมายการใช้ทรัพยากร ตลอดจนการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือได้	3.97	0.80	มาก
7. ท่านปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้	3.96	0.79	มาก
รวมเฉลี่ย	3.93	0.68	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน			
1. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งรู้ถึง วิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	3.85	0.83	มาก
2. ท่านสามารถทำงานให้มีคุณภาพและปริมาณผลงาน ที่ออกมา (เปรียบเทียบกับคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย)	3.85	0.84	มาก
3. ผลลัพธ์ของงานที่ปฏิบัติได้ (เปรียบเทียบกับผลงาน เป้าหมายที่กำหนดไว้)	3.90	0.78	มาก
4. ท่านส่งผลงานที่นอกเหนือจากภาระงานที่ได้รับ มอบหมายตามเวลาที่กำหนดไว้พิจารณาจากเวลาที่ใช้ ในการทำงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้	3.93	0.77	มาก
รวมเฉลี่ย	3.88	0.71	มาก
รวมเฉลี่ยผลการปฏิบัติงาน	3.89	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณารายด้าน พบดังนี้

ด้านประสิทธิผลของงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ ระดับผลการปฏิบัติงานด้านการเอาใจใส่ในการทำงาน ท่านทำอย่างกระตือรือร้นสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.80) มีการแสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.82) ระดับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายที่นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมายของท่านอยู่ในระดับใด ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.79) ท่านมีความสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายภายใต้คำแนะนำ ที่เหมาะสม สามารถบอกปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ตลอดจนสามารถแก้ปัญหาเบื้องต้นได้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.87) ท่านมีการแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.85)

และท่าน มีความสามารถกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อบรรลุผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.87) ตามลำดับ

ด้านคุณภาพของงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 7 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ ท่านให้คำปรึกษาผู้อื่นให้เข้าใจถึงวิธีการและเทคนิคการทำงานและขั้นตอนการทำงานที่ได้รับมอบหมาย การใช้ทรัพยากร ตลอดจนการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือได้ ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.80) ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.79) ท่านมีการประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้หรือประสบการณ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.78) ท่านให้ความร่วมมือองค์กรในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.85) ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.78) ท่านมีความสามารถวิเคราะห์ปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหา หรือส่งต่อปัญหาได้เหมาะสม ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.84) และท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จ ล่วงอย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.85) ตามลำดับ

ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถเกี่ยวกับงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ระดับในมาก ทั้ง 4 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ ท่านส่งผลงานที่นอกเหนือจากภาระงานที่ได้รับมอบหมายตามเวลาที่กำหนดไว้ (พิจารณาจาก เวลาที่ใช้ในการทำงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้) ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.77) ผลลัพธ์ของงานที่ปฏิบัติได้ (เปรียบเทียบกับผลงานเป้าหมายที่กำหนดไว้) ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.78) ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งรู้ถึงวิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.83) และท่านสามารถทำงานให้มีคุณภาพและปริมาณผลงานที่ออกมา (เปรียบเทียบกับคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย) ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.84) ตามลำดับ

4. ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) ด้านการเงิน (2) ด้านลูกค้า (3) ด้านกระบวนการภายใน และ (4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถนำเสนอได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Performance)

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการเงิน			
1. องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพทำให้มีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น	3.82	0.80	มาก
2. องค์กรของท่านมีผลประกอบการกำไรเพิ่มขึ้นในทุกปี	3.70	0.91	มาก
3. การบริหารจัดการองค์กรของท่าน ช่วยให้บุคลากรส่วนใหญ่มีรายได้และยอดขายเพิ่มขึ้น	3.69	0.90	มาก
4. การควบคุมต้นทุนภายในองค์กรของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	3.70	0.85	มาก
5. องค์กรของท่านมีการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรรายได้และผลประโยชน์แก่บุคลากรอย่างเป็นธรรม	3.71	0.81	มาก
รวมเฉลี่ย	3.72	0.74	มาก
ด้านลูกค้า			
1. ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการของท่านเพิ่มมากขึ้น	3.78	0.88	มาก
2. องค์กรของท่านได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น	3.71	0.91	มาก
3. องค์กรของท่านมีการวางแผน และกำหนดกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องทุกปี	3.79	0.88	มาก
4. องค์กรของท่านมีความสามารถในการหาช่องทางกระจายสินค้าเข้าถึงลูกค้ารายใหม่ได้	3.71	0.97	มาก
5. ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าและบริการของท่านซ้ำและจงรักภักดีต่อสินค้าของกลุ่ม	3.79	0.84	มาก
รวมเฉลี่ย	3.75	0.78	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านกระบวนการภายใน			
1. องค์กรของท่านมีกระบวนการบริหารจัดการการผลิตที่รวดเร็วตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง	3.71	0.91	มาก
2. การติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกงานภายในองค์กรของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	3.71	0.89	มาก
3. องค์กรของท่านสามารถผลิตสินค้าหรือบริการรูปแบบใหม่ ๆ มีคุณภาพที่สร้างความแตกต่างและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค	3.72	0.85	มาก
4. องค์กรของท่านมีการผลิตสินค้าหรือบริการที่หลากหลายตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น	3.79	0.90	มาก
5. องค์กรของท่านมีความสามารถในการผลิตโดยใช้ทรัพยากร/ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.79	0.89	มาก
6. องค์กรของท่านมีกระบวนการและระบบการผลิตที่ดี และสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีได้	3.79	0.85	มาก
รวมเฉลี่ย	3.75	0.75	มาก
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต			
1. องค์กรของท่านมีโครงสร้าง และกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดความผิดพลาดและความสูญเสียในกระบวนการผลิตได้	3.67	0.93	มาก
2. องค์กรท่านสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ได้	3.71	0.84	มาก
3. บุคลากรในองค์กรของท่านมีความพึงพอใจโดยดูจากการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง	3.75	0.88	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต			
4. บุคลากรในองค์กรของท่านมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น	3.75	0.90	มาก
รวมเฉลี่ย	3.72	0.78	มาก
รวมเฉลี่ยผลการดำเนินงานของธุรกิจ	3.73	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณารายด้าน พบดังนี้

ด้านการเงิน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านการเงินในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ใน ระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.80) องค์กรของท่านมีการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรรายได้และผลประโยชน์แก่บุคลากรอย่างเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.81) การควบคุมต้นทุนภายในองค์กรของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.85) องค์กรของท่านมีผลประกอบการกำไรเพิ่มขึ้นในทุกปี ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.91) และการบริหารจัดการองค์กรของท่าน ช่วยให้ผู้บุคลากรส่วนใหญ่มีรายได้และยอดขายเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.90) ตามลำดับ

ด้านลูกค้า พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านลูกค้าในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าและบริการของท่านซ้ำและจงรักภักดีต่อสินค้าของกลุ่ม ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.84) องค์กรของท่านมีการวางแผนและกำหนดกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องทุกปี ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.97) ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการของท่านเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.88) องค์กรของท่านได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 3.71$,

S.D. = 0.91) และองค์การของท่านมีความสามารถในการหาช่องทางกระจายสินค้า เข้าถึงลูกค้ารายใหม่ได้ ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.97) ตามลำดับ

ด้านกระบวนการภายใน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านกระบวนการภายในในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในมาก ทั้ง 6 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ องค์การของท่านมีกระบวนการและระบบการผลิตที่ดีและสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีได้ ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.85) องค์การของท่านมีความสามารถในการผลิตโดยใช้ทรัพยากร/ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.89) องค์การของท่านมีการผลิตสินค้าหรือบริการที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.90) องค์การของท่านสามารถผลิตสินค้าหรือบริการรูปแบบใหม่ ๆ มีคุณภาพที่สร้างความแตกต่างและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.85) การติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกงานภายในองค์การของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.89) และองค์การท่านมีกระบวนการบริหารจัดการการผลิตที่รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.91) ตามลำดับ

ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ บุคลากรในองค์การของท่านมีความพึงพอใจ โดยดูจากการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.88) บุคลากรในองค์การของท่านมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.90) องค์การท่านสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ได้ ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.84) และองค์การของท่านมีโครงสร้าง และกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดความผิดพลาดและความสูญเสียในกระบวนการผลิตได้ ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.93) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

การวิเคราะห์ขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียว ซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการตรวจสอบข้อมูลก่อนวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล เนื่องจากว่า การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรจะทำให้ทราบว่า ลักษณะการแจกแจงของ

ตัวแปรเป็นแบบใด ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวิจัยแต่ละตัว มีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่อย่างไร (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียว นิยมตรวจสอบโดยพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554) ซึ่งประกอบด้วย ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝง (Latent Variable) จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) กระบวนการจัดการ (MAN) ประกอบด้วย ด้านการวางแผน (ma1) ด้านการจัดองค์การ (ma2) ด้านการนำ (ma3) ด้านการควบคุม (ma4) (2) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ประกอบด้วย ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (qw1) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (qw2) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า (qw3) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (qw4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม (qw5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (qw6) (3) ผลการปฏิบัติงาน (PER) ประกอบด้วย ด้านประสิทธิผลของงาน (pe1) ด้านคุณภาพของงาน (pe2) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (pe3) และ (4) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ประกอบด้วย ด้านการเงิน (op1) ด้านลูกค้า (op2) ด้านกระบวนการภายใน (op3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (op4)

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าว สามารถแสดงได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	MIN	MAX	แปลผล	Skewness	Kurtosis
ma1	3.943	0.761	1.250	5.000	มาก	-0.534	-0.088
ma2	3.864	0.843	1.333	5.000	มาก	-0.581	-0.083
ma3	3.872	0.772	1.200	5.000	มาก	-0.725	0.445
ma4	3.882	0.758	1.250	5.000	มาก	-0.551	0.035
qw1	3.952	0.779	1.000	5.000	มาก	-0.638	0.120
qw2	3.739	0.821	1.000	5.000	มาก	-0.448	-0.084
qw3	3.813	0.773	1.000	5.000	มาก	-0.563	0.211
qw4	3.846	0.697	1.500	5.000	มาก	-0.264	-0.360
qw5	3.834	0.773	1.400	5.000	มาก	-0.508	-0.265
qw6	3.651	0.868	1.000	5.000	มาก	-0.573	0.175

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	MIN	MAX	แปลผล	Skewers	Kurtosis
pe1	3.885	0.715	1.000	5.000	มาก	-0.641	0.414
pe2	3.933	0.680	1.000	5.000	มาก	-0.654	0.586
pe3	3.880	0.718	1.250	5.000	มาก	-0.593	0.343
op1	3.725	0.744	1.000	5.000	มาก	-0.512	0.321
op2	3.756	0.789	1.000	5.000	มาก	-0.590	0.158
op3	3.751	0.754	1.000	5.000	มาก	-0.623	0.385
op4	3.731	0.783	1.000	5.000	มาก	-0.399	0.023

จากตารางที่ 4.7 แสดงการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.651$ ถึง 3.952) ค่าเฉลี่ยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า กระบวนการจัดการ (MAN) ประกอบด้วย ด้านการวางแผน (ma1) ด้านการจัดองค์การ (ma2) ด้านการนำ (ma3) ด้านการควบคุม (ma4) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ประกอบด้วย ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (qw1) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (qw2) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความสำเร็จ (qw3) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (qw4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม (qw5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (qw6) ผลการปฏิบัติงาน (PER) ประกอบด้วย ด้านประสิทธิผลของงาน (pe1) ด้านคุณภาพของงาน (pe2) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (pe3) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ประกอบด้วย ด้านการเงิน (op1) ด้านลูกค้า (op2) ด้านกระบวนการภายใน (op3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (op4) อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายด้าน และมีค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.680 ถึง 0.868 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลมีการกระจายอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย เนื่องจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่า ไม่เกิน 1.00

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewers) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวม พบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) ทั้ง 17 ตัว แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรทั้งหมด มีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.264 ถึง -0.725 เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) หรือความสูงของการแจกแจง พบว่า ตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลอง ทั้งหมด 17 ตัว ที่คำนวณได้ จะมีค่ามากกว่าศูนย์หรือมีค่าเป็นบวก 12 ตัว แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าว มีการกระจายข้อมูลในลักษณะสูงกว่าโค้งปกติหรือมีการ

กระจายของข้อมูลน้อย มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) 5 ตัว คือ กระบวนการจัดการ (MAN) 2 ตัว คือ ด้านการวางแผน (ma1) ด้านการจัดองค์การ (ma2) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) 3 ตัว คือ ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (qw2) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (qw4) และด้านการได้รับการยอมรับในสังคม (qw5) แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณา ค่าความเบ้และความโด่ง พบว่า ค่าความเบ้และความโด่ง มีความแตกต่างจากศูนย์เพียงเล็กน้อย แต่จัดว่าใกล้ศูนย์ จึงถือว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ จึงมีความเหมาะสมและสามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างได้

2. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) เพื่อตรวจสอบ ข้อตกลงเบื้องต้นการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง เนื่องจากข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบในการรวมกลุ่มของตัวแปรที่สัมพันธ์กัน ซึ่งการตรวจสอบว่า ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันมากหรือไม่ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติทดสอบ 2 ค่า คือ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เพื่อทดสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554) สามารถนำเสนอ ผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	ma1	ma2	ma3	ma4	qw1	qw2	qw3	qw4	qw5	qw6	pe1	pe2	pe3	op1	op2	op3	op4
ma1	1.000																
ma2	.836**	1.000															
ma3	.800**	.823**	1.000														
ma4	.770**	.791**	.839**	1.000													
qw1	.645**	.679**	.735**	.739**	1.000												
qw2	.454**	.525**	.569**	.548**	.629**	1.000											
qw3	.615**	.645**	.693**	.662**	.599**	.616**	1.000										
qw4	.478**	.553**	.611**	.568**	.524**	.523**	.691**	1.000									
qw5	.539**	.569**	.596**	.602**	.615**	.636**	.700**	.638**	1.000								
qw6	.509**	.548**	.597**	.584**	.558**	.589**	.680**	.551**	.658**	1.000							

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

	ma1	ma2	ma3	ma4	qw1	qw2	qw3	qw4	qw5	qw6	pe1	pe2	pe3	op1	op2	op3	op4
pe1	.620**	.636**	.674**	.666**	.666**	.561**	.598**	.603**	.633**	.570**	1.000						
pe2	.620**	.662**	.685**	.675**	.652**	.529**	.617**	.609**	.623**	.537**	.851**	1.000					
pe3	.554**	.564**	.618**	.616**	.622**	.521**	.544**	.585**	.586**	.495**	.786**	.842**	1.000				
op1	.608**	.655**	.681**	.637**	.626**	.510**	.618**	.513**	.533**	.645**	.668**	.705**	.650**	1.000			
op2	.594**	.630**	.702**	.665**	.682**	.603**	.606**	.556**	.557**	.619**	.740**	.739**	.707**	.825**	1.000		
op3	.595**	.607**	.655**	.624**	.615**	.535**	.564**	.534**	.557**	.607**	.708**	.747**	.691**	.777**	.833**	1.000	
op4	.506**	.543**	.570**	.577**	.604**	.508**	.523**	.505**	.536**	.569**	.636**	.626**	.609**	.695**	.721**	.741**	1.000

Bartlett's Test of Sphericity = 5745.023, df = 136, p = 0.000, KMO = 0.958, p < 0.01

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 17 ตัวแปร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 136 คู่ ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด มีความสัมพันธ์กันและความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดของความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.454 ถึง 0.851 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปร พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีระดับความสัมพันธ์กันสูงมาก ($r \geq 0.8$) จำนวน 8 คู่ และตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($0.6 \leq r < 0.8$) จำนวน 77 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($0.50 \leq r$) จำนวน 51 คู่ ตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ ผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน (pe2) กับผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของงาน (pe1) ($r = 0.851$) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับในสังคม (qw4) กับกระบวนการจัดการด้านการวางแผน (ma1) ($r = 0.454$)

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ในภาพรวม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ส่วนใหญ่ มีค่าไม่เกิน 0.8 ความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรสังเกตได้มีระดับความสัมพันธ์ไม่สูงมากนัก ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity และตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดอยู่บนองศาประกอบร่วมกัน ดังนั้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square พบว่า มีค่าเท่ากับ 5745.023, $df = 136$, $p = 0.000$ แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 (0.958) แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กัน มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป เนื่องจากค่าดัชนี KMO มีค่ามากกว่า 0.80 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบ (Factor Analysis) ดีมาก ค่า KMO ระหว่าง 0.70 ถึง 0.79 เหมาะสมดี ค่า KMO ระหว่าง 0.60 ถึง 0.69 เหมาะสมปานกลาง และค่า KMO ระหว่าง 0.50 ถึง 0.59 เหมาะสม (สุภมาส อังคุโษิตี และคณะ, 2554)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด (Construct Validity)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมและถูกต้องของโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง ด้วยการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่า R^2 เพื่อตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย กระบวนการจัดการ (MAN) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ผลการปฏิบัติงาน (PER) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ OPE) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 กระบวนการจัดการ (MAN) ตัวแปรองค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการวางแผน (ma1) ด้านการจัดองค์การ (ma2) ด้านการนำ (ma3) ด้านการควบคุม (ma4) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ ของกระบวนการจัดการ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงสูง ระหว่าง 0.770 ถึง 0.839 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 1289.602, $df = 6$, $p = 0.000$ ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.855 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้

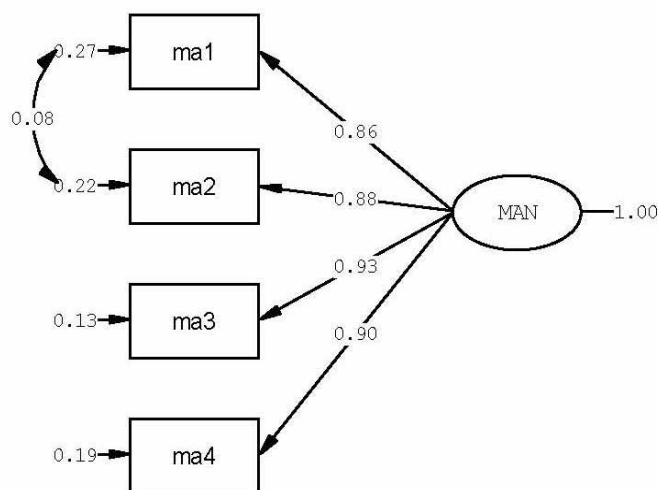
ตารางที่ 4.9 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของ
โมเดลการวัดกระบวนการจัดการ (MAN)

กระบวนการจัดการ (MAN)	ma1	ma2	ma3	ma4
ma1	1.000			
ma2	.836**	1.000		
ma3	.800**	.823**	1.000	
ma4	.770**	.791**	.839**	1.000
MEAN	3.943	3.863	3.871	3.882
S.D.	0.761	0.843	0.771	0.758

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 1289.602, df = 6, p = 0.000, KMO = 0.855

หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.01, df = 1, p = 0.93240, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดกระบวนการจัดการ (MAN) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของกระบวนการจัดการ พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้กระบวนการจัดการ ทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ด้านการนำ (ma3) ด้านการควบคุม (ma4) ด้านการจัดองค์การ (ma2) ด้านการวางแผน (ma1) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93, 0.90, 0.88 และ 0.86 และมีความผันแปร ร่วมของตัวบ่งชี้กระบวนการจัดการ (MAN) ร้อยละ 87, 81, 78 และ 73 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ ในภาพประกอบ 4.1 แสดงโมเดลการวัดกระบวนการจัดการ (MAN) และตารางที่ 4.10 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดกระบวนการจัดการ (MAN)



Chi-Square=0.01, df=1, P-value=0.93240, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.1 โมเดลการวัดกระบวนการจัดการ (MAN)

ตารางที่ 4.10 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดกระบวนการจัดการ [ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ โมเดลการวัดกระบวนการจัดการ (MAN)]

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
ma1	0.86	0.044	19.35	0.14	0.73
ma2	0.88	0.043	20.28	0.19	0.78
ma3	0.93	0.042	22.41	0.44	0.87
ma4	0.90	0.043	21.00	0.28	0.81

Chi-Square = 0.01, df = 1, p = 0.93240, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

1.2 คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ตัวแปรองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (qw1) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (qw2) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความรู้ความก้าวหน้า (qw3) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (qw4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม (qw5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (qw6) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ

ทั้ง 6 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงปานกลางระหว่าง 0.523 ถึง 0.700 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1186.616, df = 15, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.905 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์ องค์ประกอบได้

ตารางที่ 4.11 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL)

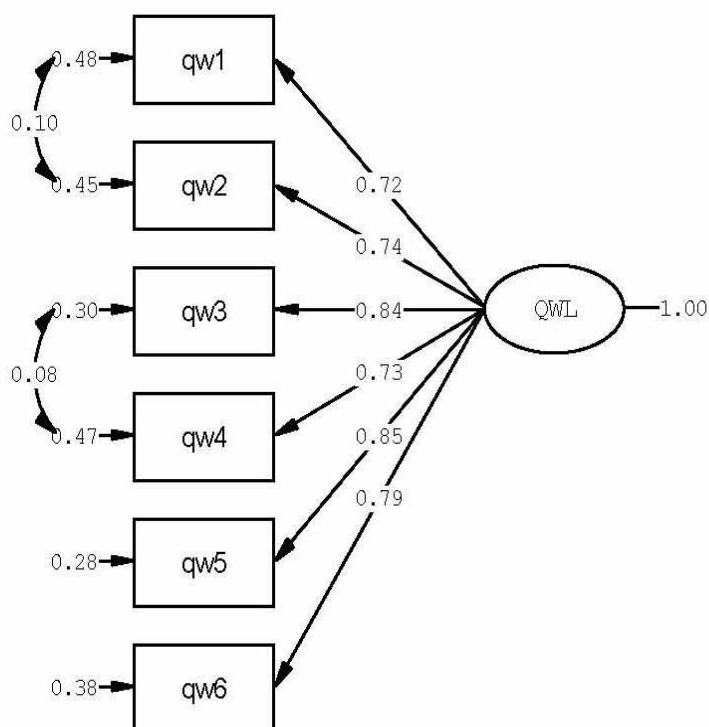
คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL)	qw1	qw2	qw3	qw4	qw5	qw6
qw1	1.000					
qw2	.629**	1.000				
qw3	.599**	.616**	1.000			
qw4	.524**	.523**	.691**	1.000		
qw5	.615**	.636**	.700**	.638**	1.000	
qw6	.558**	.589**	.680**	.551**	.658**	1.000
MEAN	3.952	3.739	3.813	3.845	3.834	3.650
S.D.	0.778	0.820	0.772	0.697	0.773	0.868

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 1185.616, df = 15, p = 0.000, KMO = 0.905

หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 5.81, df = 7, p = 0.56153, RMSEA = 0.000, GFI = 0.99, AGFI = 0.98 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ทั้ง 6 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม

(qw5) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างควมก้าวหน้า (qw3) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (qw6) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (qw2) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (qw4) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (qw1) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85, 0.84, 0.79, 0.74, 0.73 และ 0.72 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ร้อยละ 72, 70, 62, 55, 53 และ 52 ตามลำดับซึ่งแสดง ผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบ 4.2 แสดงโมเดลการวัดบรรยากาศองค์กร (OCL) และตารางที่ 4.12 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL)



Chi-Square=5.81, df=7, P-value=0.56153, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.2 โมเดลการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL)

ตารางที่ 4.12 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน [ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL)]

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
qw1	0.72	0.049	14.62	0.12	0.52
qw2	0.74	0.048	15.30	0.14	0.55
qw3	0.84	0.046	18.28	0.25	0.70
qw4	0.73	0.049	14.75	0.11	0.53
qw5	0.85	0.045	18.64	0.30	0.72
qw6	0.79	0.047	16.71	0.21	0.62

Chi-Square = 5.81, df = 7, p = 0.56153, RMSEA = 0.000, GFI = 0.99, AGFI = 0.98

1.3 ผลการปฏิบัติงาน (PER) ตัวแปรองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านประสิทธิผลของงาน (pe1) ด้านคุณภาพของงาน (pe2) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (pe3) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูงระหว่าง 0.786 ถึง 0.851 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 872.112, df = 3, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.755 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้

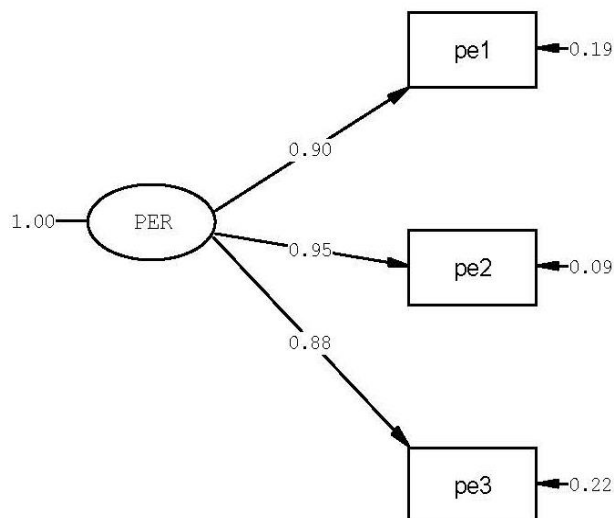
ตารางที่ 4.13 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของ
โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (PER)

ผลการปฏิบัติงาน (PER)	pe1	pe2	pe3
Pe1	1.000		
Pe2	.851**	1.000	
Pe3	.786**	.842**	1.000
MEAN	3.884	3.932	3.880
S.D.	0.714	0.680	0.717

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 872.112, df = 3, p = 0.000, KMO = 0.755

หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.31, df = 1, p = 0.57692, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (PER) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติงานพบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้การจ่ายค่าตอบแทน ทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน (pe2) ด้านประสิทธิผลของงาน (pe1) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (pe3) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.95, 0.90 และ 0.88 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (PER) ร้อยละ 91, 80 และ 78 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบ 4.3 แสดงโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (PER) และตารางที่ 4.14 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (PER)



Chi-Square=0.31, df=1, P-value=0.57692, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.3 โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (PER)

ตารางที่ 4.14 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน [ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER)]

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
Pe1	0.90	0.043	20.73	0.23	0.80
Pe2	0.95	0.041	23.22	0.58	0.91
Pe3	0.88	0.043	20.36	0.21	0.78

Chi-Square = 0.31, df = 1, p = 0.57692, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

1.4 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ตัวแปรองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพของงาน (PER1) คุณภาพของงาน (PER2) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (PER3) ผู้วิจัยตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ ของผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงถึงสูงมาก

ระหว่าง 0.695 ถึง 0.833 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1118.034, $df = 6$, $p = 0.000$ ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร สังกัดได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์ กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์ องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.849 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์ องค์ประกอบได้

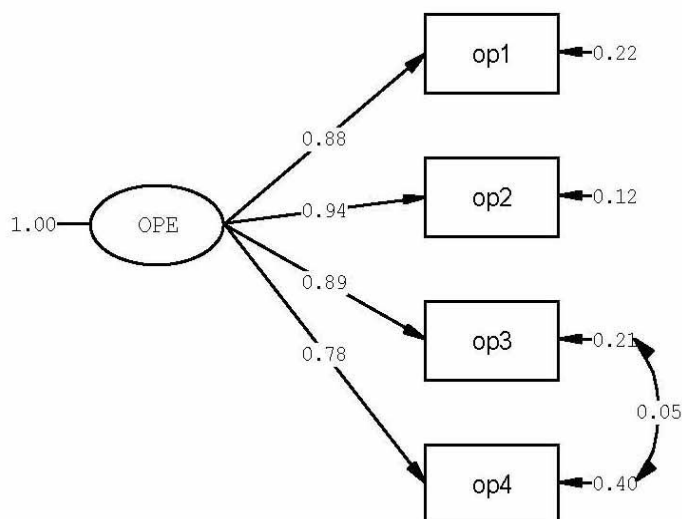
ตารางที่ 4.15 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังกัดได้ของโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE)

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE)	op1	op2	op3	op4
op1	1.000			
op2	.825**	1.000		
op3	.777**	.833**	1.000	
op4	.695**	.721**	.741**	1.000
MEAN	3.724	3.755	3.751	3.721
S.D.	0.744	0.789	0.753	0.782

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 1118.034, $df = 6$, $p = 0.000$, KMO = 0.849

หมายเหตุ ** $p < .01$

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 1.12, $df = 1$, $p = 0.28928$, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.98 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน ทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ด้านลูกค้า (op2) ด้านกระบวนการภายใน (op3) ด้านการเงิน (op1) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (op4) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.94, 0.89, 0.88 และ 0.78 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ร้อยละ 88, 79, 78 และ 60 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบ 4.4 แสดงโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) และตารางที่ 4.16 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE)



Chi-Square=1.12, df=1, P-value=0.28928, RMSEA=0.019

ภาพประกอบ 4.4 โมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE)

ตารางที่ 4.16 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการดำเนินงาน [ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE)]

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
op1	0.88	0.043	20.30	0.24	0.78
op2	0.94	0.042	22.45	0.48	0.88
op3	0.89	0.043	20.45	0.23	0.79
op4	0.78	0.047	16.56	0.09	0.60

Chi-Square = 1.12, df = 1, p = 0.28928, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.98

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอก

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรทั้ง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ กระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) เพื่อพิจารณาน้ำหนัก

องค์ประกอบของรายการคำถาม รวมถึง เพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่าตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝงตามที่กำหนดเท่านั้น

ผู้วิจัยตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 10 องค์ประกอบขององค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ทั้ง 45 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 45 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงสูงระหว่าง 0.454 ถึง 0.839 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 2892.054, df = 45, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.939 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ตารางที่ 4.17 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL)

	ma1	ma2	ma3	ma4	qw1	qw2	qw3	qw4	qw5	qw6
ma1	1.000									
ma2	.836**	1.000								
ma3	.800**	.823**	1.000							
ma4	.770**	.791**	.839**	1.000						
qw1	.645**	.679**	.735**	.739**	1.000					
qw2	.454**	.525**	.569**	.548**	.629**	1.000				
qw3	.615**	.645**	.693**	.662**	.599**	.616**	1.000			
qw4	.478**	.553**	.611**	.568**	.524**	.523**	.691**	1.000		
qw5	.539**	.569**	.596**	.602**	.615**	.636**	.700**	.638**	1.000	
qw6	.509**	.548**	.597**	.584**	.558**	.589**	.680**	.551**	.658**	1.000

Bartlett's Test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 2892.054, df = 45, p = 0.000, KMO = 0.939

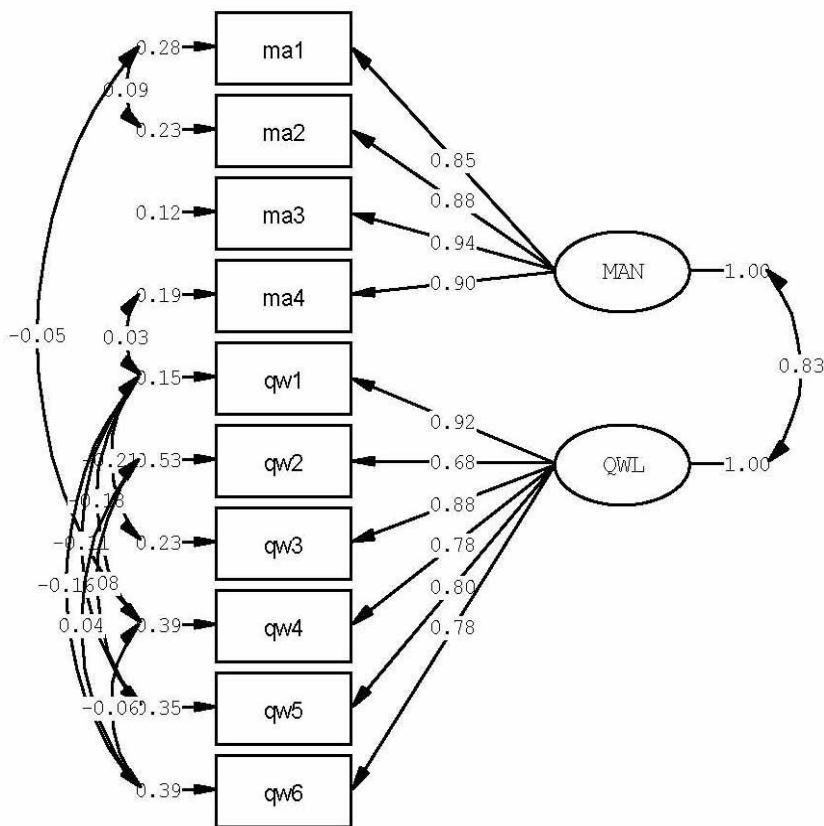
หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 22.68, df = 24, p = 0.53890, RMSEA = 0.000, GFI = 0.99, AGFI = 0.97 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดองค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ ทั้งหมด 10 ตัวแปร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบ มีค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.454 ถึง 0.839 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า R^2 มีค่าตั้งแต่ 0.47 ถึง 0.88 ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) องค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านการนำ (ma3) ด้านการควบคุม (ma4) ด้านการจัดองค์การ (ma2) ด้านการวางแผน (ma1) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.94, 0.90, 0.77, 0.72 และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบกระบวนการจัดการ ร้อยละ 88, 81, 77 และ 72 ตามลำดับ

2) องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (qw1) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า (qw3) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม (qw5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (qw6) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (qw4) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (qw2) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.92, 0.88, 0.80, 0.78, 0.78, 0.68 และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน ร้อยละ 87, 77, 65, 61, 61 และ 46 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดองค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) และตารางที่ 4.18 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์ คะแนนองค์ประกอบ)



Chi-Square=22.68, df=24, P-value=0.53890, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.5 ผลการวิเคราะห์ห้องค้้ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL)

ตารางที่ 4.18 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) (ค่าน้้าหนักองค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และ สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
ma1	0.85	0.044	19.22	0.12	0.72
ma2	0.88	0.043	20.22	0.15	0.77
ma3	0.94	0.041	22.65	0.40	0.87
ma4	0.90	0.042	21.35	0.23	0.82

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ตัวแปร	นำหน้าองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
qw1	0.93	0.046	20.07	0.65	0.87
qw2	0.68	0.048	14.22	0.11	0.46
qw3	0.88	0.044	20.03	0.35	0.77
qw4	0.78	0.047	16.53	0.21	0.61
qw5	0.80	0.046	17.47	0.09	0.65
qw6	0.78	0.047	16.54	0.18	0.61

Chi-Square = 22.68, df = 24, p = 0.53890, RMSEA = 0.000, GFI = 0.99, AGFI = 0.97

ตารางที่ 4.19 การปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL)

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 2.00	4.599	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.975	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.103	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.92	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.86	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.97	ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงทั้ง 2 โมเดล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 4 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 0.975$, GFI = 0.99, AGFI = 0.97, และ RMSEA = 0.000 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรทั้ง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) เพื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของรายการคำถาม รวมถึง เพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่าตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝงตามที่กำหนดเท่านั้น

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 2 องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ทั้ง 21 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและสูงระหว่าง 0.626 ถึง 0.851 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 2355.872, df = 21, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) = 0.914 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ตารางที่ 4.20 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE)

	pe1	pe2	pe3	op1	op2	op3	op4
pe1	1.000						
pe2	.851**	1.000					
pe3	.786**	.842**	1.000				
op1	.668**	.705**	.650**	1.000			
op2	.740**	.739**	.707**	.825**	1.000		
op3	.708**	.747**	.691**	.777**	.833**	1.000	
op4	.636**	.626**	.609**	.695**	.721**	.741**	1.000
MEAN	3.884	3.932	3.880	3.724	3.755	3.751	3.721
S.D.	0.714	0.680	0.717	0.744	0.789	0.753	0.782

Bartlett's Test of Sphericity = 2355.872, df = 21, p = 0.000, KMO = 0.914

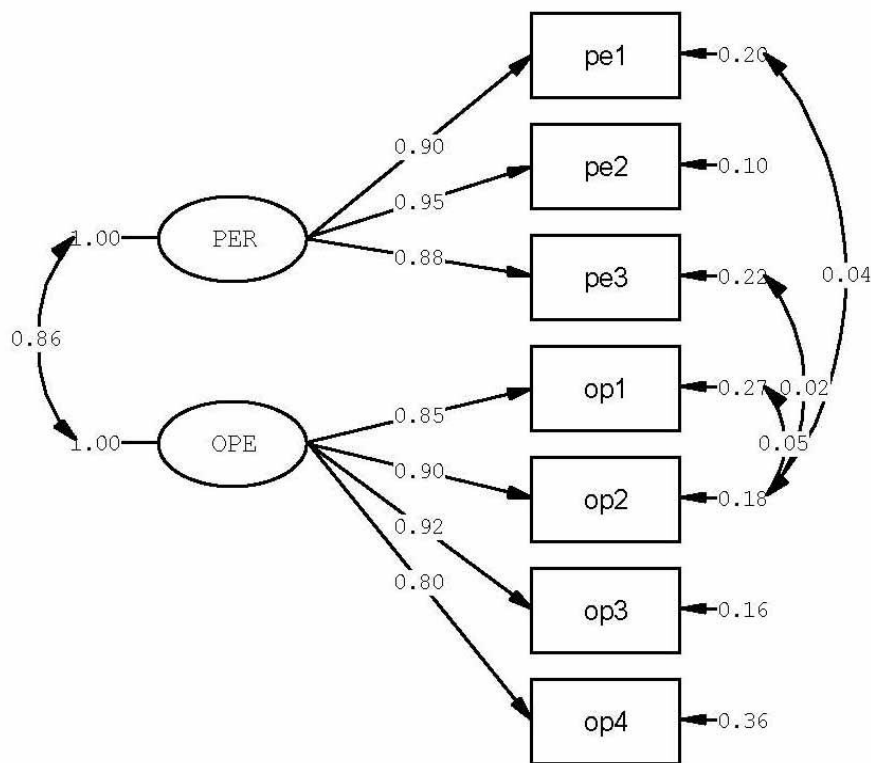
หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 9.43, df = 10, p = 0.49170, RMSEA = 0.000, GFI = 0.99, AGFI = 0.98 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 7 ตัวแปร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบ มีค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.626 ถึง 0.851 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว ซึ่งวัดได้จากค่า R^2 มีค่าตั้งแต่ 0.64 ถึง 0.90 ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) องค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพของงาน (pe2) ด้านประสิทธิผลของงาน (pe1) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (pe3) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.95, 0.90 และ 0.88 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 90, 80 และ 78 ตามลำดับ

2) องค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านกระบวนการภายใน (op3) ด้านลูกค้า (op2) ด้านการเงิน (op1) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (op4) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.92, 0.90, 0.85 และ 0.80 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ ร้อยละ 84, 82, 73 และ 64 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) และตารางที่ 4.21 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) (ถ่าน้ำหนักองค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)



Chi-Square=9.43, df=10, P-value=0.49170, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE)

ตารางที่ 4.21 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
pe1	0.90	0.043	21.03	0.23	0.80
pe2	0.95	0.041	23.25	0.49	0.90
pe3	0.88	0.043	20.52	0.20	0.78
op1	0.85	0.045	19.20	0.04	0.73

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
op2	0.90	0.043	21.22	0.27	0.82
op3	0.92	0.042	21.75	0.36	0.84
op4	0.80	0.046	17.49	0.14	0.64

Chi-Square = 9.43, df = 10, p = 0.49170, RMSEA = 0.000, GFI = 0.99, AGFI = 0.98

ตารางที่ 4.22 การปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE)

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 2.00	1.73	ผ่านเกณฑ์	0.943	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.046	ผ่านเกณฑ์	0.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.94	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์	0.98	ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงทั้ง 2 โมเดล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 4 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 0.943$, GFI = 0.99, AGFI = 0.98, และ RMSEA = 0.000 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลอง สมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v)

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v) โดยค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) ควรมีค่ามากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่ถูก

สกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งมีค่าเทียบเท่ากับค่าไอเกน (Eigen Values) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ควรมีค่ามากกว่า 0.50 (Diamantopoulos & Sigauw, 2000)

จึงสรุปว่า การผันแปรในตัวชี้วัดส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากตัวแปรสร้างมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด ซึ่งแสดงว่า ตัวแปรแฝงมีความเที่ยง ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 4.22 แสดงความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability: ρ_c & Average Variance Extracted: ρ_v)

ตารางที่ 4.23 ความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability: ρ_c & Average Variance Extracted: ρ_v)

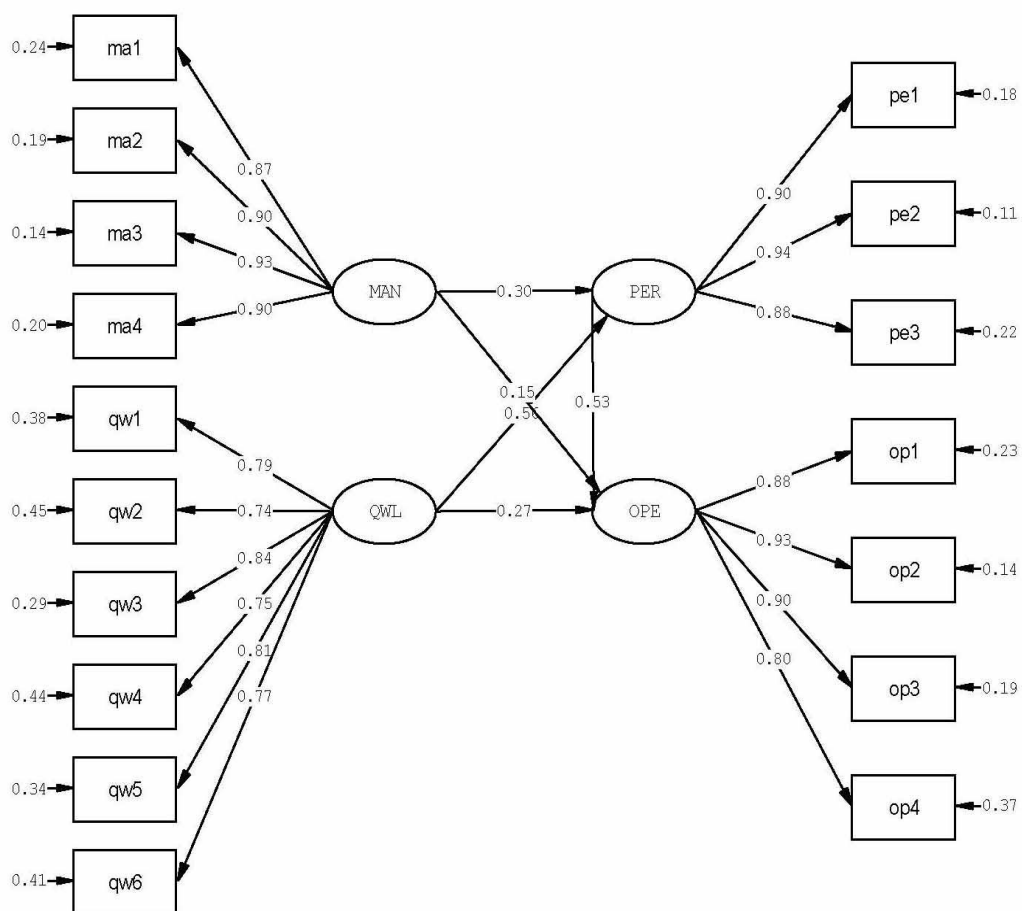
ตัวแปรแฝง	ความเที่ยงตัวแปรแฝง (ρ_c)	ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v)
MAN	0.940	0.797
QWL	0.919	0.656
PER	0.925	0.804
OPE	0.924	0.754

จากตารางที่ 4.23 แสดงให้เห็นว่า ความเที่ยงของตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าสูง โดยมีค่า ρ_c อยู่ระหว่าง 0.912 ถึง 0.940 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบมีค่า ρ_v อยู่ระหว่าง 0.656 ถึง 0.804 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 แสดงว่า จากการประเมินโมเดลมาตรวัดได้หลักฐานที่ชัดเจนว่า การนิยามปฏิบัติการตัวแปรแฝงทั้งหมดถูกต้องและเชื่อถือได้

5. ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยทำวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ กระบวนการจัดการ (MAN) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืน ระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติ ซึ่งประกอบด้วย คำนีค่า Chi-Square, χ^2/df , CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR ซึ่งผลการ

วิเคราะห์โมเดลครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 331.64$, $df = 113$, $P\text{-Value} = 0.000$, $CFI = 0.99$, $GFI = 0.90$, $AGFI = 0.86$, $RMSEA = 0.076$ และ $SRMR = 0.037$ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอ ดัชนีประกอบ 4.7 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม และตารางที่ 4.24 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม



Chi-Square=331.64, df=113, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

ภาพประกอบ 4.7 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองปัจจัยและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยโดยรวม

ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 2.00	2.93	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.90	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.86	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.076	ไม่ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.035	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.24 แสดงให้เห็นว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกระบวนการจัดการ (MAN) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ยังไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าสถิติที่คำนวณได้ คือ ค่า $\chi^2 = 331.64$, $df = 113$, P-Value = 0.000, CFI = 0.99, GFI = 0.90, AGFI = 0.86, RMSEA = 0.076 และ SRMR = 0.037 ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญส่วนใหญ่ไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog & Sorbom, 1996)

ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดล ด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้จนกระทั่ง ค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยรายละเอียดของการปรับแก้โมเดล เพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model Fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยนำเสนอผลได้ดังตารางที่ 4.25 แสดงรายละเอียดการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4.25 รายละเอียดการปรับ โมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ครั้งที่	คู่ความสัมพันธ์ของ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ทำการปรับ	χ^2	<i>df</i>	P-value	RMSEA
1	ma2-ma1	296.95	112	0.00000	0.070
2	qw3-qw1	274.72	111	0.00000	0.066
3	qw4-qw1	260.64	110	0.00000	0.064
4	qw6-qw1	237.25	109	0.00000	0.059
5	qw5-qw1	219.66	108	0.00000	0.055
6	qw6-op1	211.93	107	0.00000	0.054
7	qw3-op1	198.03	106	0.00000	0.051
8	qw2-op2	190.33	105	0.00000	0.049
9	qw1-ma4	184.52	104	0.00000	0.048
10	qw5-ma3	176.39	103	0.00001	0.046
11	qw4-ma1	172.37	102	0.00002	0.045
12	qw6-op4	167.32	101	0.00004	0.044
13	op4-op3	164.06	100	0.00006	0.043
14	qw3-pe3	160.97	99	0.00008	0.043
15	pe3-pe2	155.03	98	0.00021	0.041
16	qw1-op4	153.44	97	0.00023	0.041
17	qw6-op3	148.77	96	0.00045	0.040
18	op1-pe1	144.36	95	0.00083	0.039
19	qw5-qw2	137.24	94	0.00243	0.037
20	qw2-op4	135.36	93	0.00274	0.037
21	qw4-pe3	131.89	92	0.00407	0.036
22	qw6-ma1	129.04	91	0.00539	0.035
23	qw6-qw4	122.77	90	0.01239	0.033
24	qw4-qw2	118.59	89	0.01971	0.031
25	qw2-op3	116.95	88	0.02122	0.031

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ครั้งที่	คู่ความสัมพันธ์ของ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ทำการปรับ	χ^2	<i>df</i>	P-value	RMSEA
26	op3-pe2	109.59	87	0.05126	0.028
27	qw5-op4	106.92	86	0.06284	0.027
28	ma4-ma3	104.30	85	0.07616	0.026
29	op3-pe3	100.64	84	0.10416	0.024
30	op3-op2	99.00	83	0.11105	0.024
31	op2-pe3	97.20	82	0.12063	0.023
32	op4-pe3	95.05	81	0.13622	0.023
33	qw2-ma1	90.76	80	0.19295	0.020
34	qw1-ma3	89.00	79	0.20692	0.019
35	qw3-op3	87.71	78	0.21181	0.019
36	qw6-pe2	83.99	77	0.27421	0.016
37	ma2-pe3	81.14	76	0.32222	0.014
38	qw4-op1	78.49	75	0.36891	0.012
39	qw5-op1	75.58	74	0.42715	0.008
40	qw3-pe1	70.35	73	0.56631	0.000
41	qw5-op2	66.66	72	0.6552	0.000
42	qw6-qw5	65.26	71	0.66950	0.000
43	qw3-op2	63.23	70	0.70377	0.000
44	qw6-op3	55.01	69	0.88965	0.000

จากตารางที่ 4.25 พบว่า การปรับแก้โมเดลครั้งที่ 1 ระหว่างกระบวนการจัดการด้านการจัดองค์การ (ma2) กับกระบวนการจัดการด้านการวางแผน (ma1) ที่มีความสัมพันธ์กัน พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น คือ χ^2 ลดลงจาก 331.64 เป็น 296.95 และค่า RMSEA ก็ลดลงเช่นเดียวกันจาก 0.076 เป็น 0.070 แสดงให้เห็นว่า การปรับแก้โมเดลเพื่อให้ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการดังกล่าว ได้ผลค่อนข้างดีและไม่เป็นการแก้ไขแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยด้วย เพราะเป็นการปรับที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

ของตัวแปรเชิงประจักษ์ ไม่ได้เปลี่ยนทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลอง โดยผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดล ทำให้สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังตารางที่ 4.25 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล โดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล เพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model Fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และภาพประกอบ 4.8 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม หลังจากการปรับแก้โมเดลด้วยวิธีการดังกล่าวมาแล้ว

ตารางที่ 4.26 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล โดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df(55.01/69)$	< 2.00	0.797	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.014	ผ่านเกณฑ์

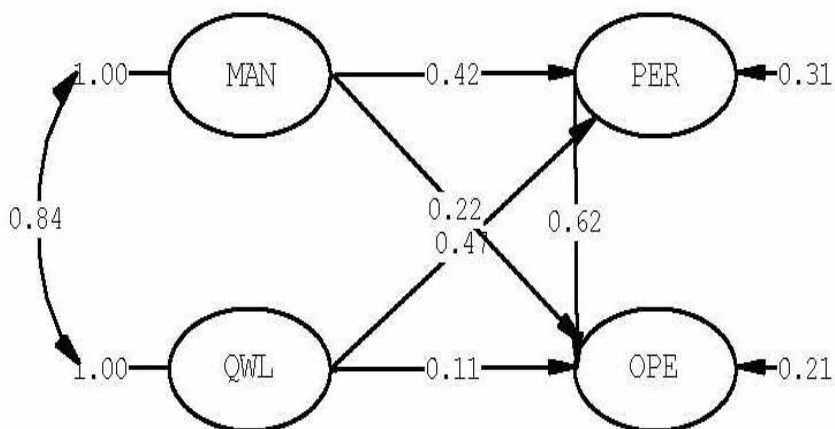
จากตารางที่ 4.26 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 0.797$, CFI = 1.00, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.014 ดังนั้น สรุปได้ว่า แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรม มีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

- 1) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ χ^2/df มีค่าเท่ากับ 0.797 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าไค-สแควร์สัมพันธ์มีค่าน้อยกว่า 2.00
- 2) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ เนื่องจากค่า CFI มีค่า 0.90 ขึ้นไป

3) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาค่า 2 ดัชนี คือ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 และดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และค่า GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับได้มีค่ามากกว่า 0.90

4) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.000 หมายถึง โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05

5) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน โดยดัชนีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา คือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.014 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า SRMR มีค่าน้อยกว่า 0.05



Chi-Square=55.01, df=69, P-value=0.88965, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.8 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

1. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเหตุและผลของการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย เพื่อทำการตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

จากการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม) ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลดังกล่าว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพประกอบ 4.9 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย และตารางที่ 4.27 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย (อิทธิพลทางตรง อิทธิพล ทางอ้อม และอิทธิพลรวม)

ตารางที่ 4.27 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

เหตุผล	PER			OPE		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE
MAN	0.42 (0.08)	-	0.42 (0.08)	0.48 (0.08)	0.26 (0.05)	0.22 (0.07)
QWL	0.47 (0.07)	-	0.47 (0.07)	0.40 (0.08)	0.29 (0.06)	0.11 (0.07)

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

เหตุผล	PER			OPE									
	TE	IE	DE	TE	IE	DE							
PER	-	-	-	0.62	-	0.62							
	-	-	-	(0.07)	-	(0.07)							
$\chi^2 = 55.01, df = 69, P = 0.88965, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMR = 0.014$													
ตัวแปร	ma1	ma2	ma3	ma4	qw1	qw2	qw3	qw4	qw5	qw6	pe1	pe2	pe3
ความเที่ยง	0.72	0.76	0.89	0.82	0.79	0.51	0.76	0.62	0.65	0.60	0.85	0.84	0.72
ตัวแปร	op1	op2	op3	op4									
ความเที่ยง	0.80	0.85	0.76	0.61									
สมการ โครงสร้างของตัวแปร											PER	OPE	
R^2											0.70	0.80	
เมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง													
ตัวแปรแฝง	MAN			QWL			PER			OPE			
MAN	1.00												
QWL	0.84**			1.00									
PER	0.80**			0.81**			1.00						
OPE	0.80**			0.79**			0.87**			1.00			

หมายเหตุ ** $p < .01$

จากตารางที่ 4.27 แสดงการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่า ไคว์-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 55.01 องศาอิสระ เท่ากับ 69 ค่าน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.88965 นั่นคือ ค่าไคว์-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์ อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานที่ว่า แบบจำลอง ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI)

มีค่าเท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.014 ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ โดยรายละเอียดดังกล่าว ผู้วิจัยได้กล่าวไว้แล้วอย่างละเอียดในส่วนของผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ข้างต้น

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.51 ถึง 0.89 โดยตัวแปรที่มีความเที่ยงสูงสุด คือ กระบวนการจัดการด้านการนำ (ma3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.89 รองลงมา คือ ผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของงาน (pe1) และผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านลูกค้า มีค่าความเที่ยงเท่ากัน คือ 0.85 ผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน (pe2) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.84 กระบวนการจัดการด้านการควบคุม (ma4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.82 ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านการเงิน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.80 คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (qw1) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.79 กระบวนการจัดการด้านการจัดองค์การ คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านกระบวนการภายใน ที่มีค่าความเที่ยงเท่ากัน คือ 0.76 กระบวนการจัดการด้านการวางแผน (ma1) และผลการปฏิบัติงานด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (pe3) มีค่าความเที่ยงเท่ากัน คือ 0.72 คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับในสังคม มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.65 คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (qw4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.62 ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านการเรียนรู้และพัฒนา (op4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.61 และตัวแปรที่มีความเที่ยงต่ำสุด คือ คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (qw6) ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.60

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ผลการปฏิบัติงาน (PER) มีค่าเท่ากับ 0.70 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 70 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) มีค่าเท่ากับ 0.80 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานของธุรกิจ ได้ร้อยละ 80

เมื่อพิจารณาเมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง มีค่าอยู่ระหว่าง 0.79 ถึง 0.87 โดยตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์แบบทิศทางเดียวกัน คือ มีค่าความสัมพันธ์เป็นบวกทุกคู่ โดยตัวแปรแฝงที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.87 ($r = 0.87$) คือ ผลการปฏิบัติงาน (PER) กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) รองลงมา คือ กระบวนการจัดการ (MAN) กับคุณภาพชีวิต

ในการทำงาน (QWL) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.84 ($r = 0.84$) ผลการปฏิบัติงาน (PER) กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.81 ($r = 0.81$) ผลการปฏิบัติงาน (PER) กับกระบวนการจัดการ (MAN) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) กับกระบวนการจัดการ (MAN) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากัน คือ 0.80 ($r = 0.80$) และตัวแปรแฝงที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.79 ($r = 0.79$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พบดังนี้

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจากผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.62 รองลงมา คือ กระบวนการจัดการ (MAN) โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.48 และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.40 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.62 รองลงมา คือ กระบวนการจัดการ (MAN) โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.22 คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.11 และผลการปฏิบัติงาน (PER) ได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.47 รองลงมา คือ กระบวนการจัดการ (MAN) โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.42 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมสูงสุดจากคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ผ่านทางผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.29 และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากกระบวนการจัดการ (MAN) ผ่านทางผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.26 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้

1) กระบวนการจัดการ (MAN) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.42 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

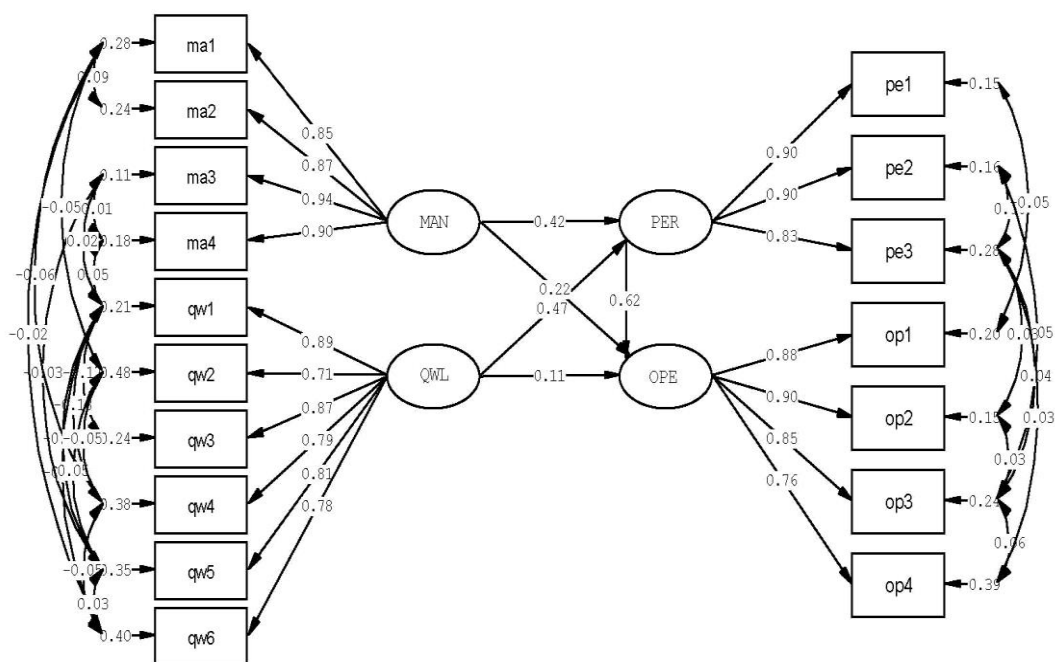
2) กระบวนการจัดการ (MAN) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.22 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.47 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.11 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5) ผลการปฏิบัติงาน (PER) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.62 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) และกระบวนการจัดการ (MAN) ผ่านทางผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.26 และ 0.29 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



Chi-Square=55.01, df=69, P-value=0.88965, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.9 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

2. ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบร่วม ที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.28 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

ตารางที่ 4.28 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

องค์ประกอบ/ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
	b	B	SE	t	R ²	
MAN						
ma1	0.85	0.85	0.044	19.02	0.72	0.10
ma2	0.87	0.87	0.044	20.04	0.76	0.13
ma3	0.94	0.94	0.042	22.54	0.89	0.42
ma4	0.90	0.90	0.043	20.93	0.82	0.26
QWL						
qw1	0.89	0.89	0.046	19.34	0.79	0.54
qw2	0.71	0.72	0.047	15.08	0.51	0.01
qw3	0.87	0.87	0.044	19.77	0.76	0.28
qw4	0.79	0.79	0.047	16.84	0.62	0.24
qw5	0.81	0.81	0.046	17.53	0.65	0.09
qw6	0.78	0.78	0.047	16.44	0.60	0.15
PER						
pe1	0.92	0.92	-	-	0.85	0.41
pe2	0.92	0.92	0.033	27.21	0.84	0.29
pe3	0.85	0.85	0.037	22.42	0.72	0.12
OPE						
op1	0.90	0.89	-	-	0.80	0.34
op2	0.92	0.92	0.035	25.69	0.85	0.36
op3	0.87	0.87	0.038	22.48	0.76	0.17
op4	0.78	0.78	0.041	18.64	0.61	0.10

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่ามีค่าเป็นบวกทั้งหมด มีขนาดตั้งแต่ 0.81 ถึง 0.94 และแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ องค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) ได้แก่ ด้านการนำ (ma3) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.95 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม (qw5) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.81 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า (R^2) ซึ่งบอกค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (ma1 ถึง qw6) มีค่าตั้งแต่ 0.81 ถึง 0.94 และตัวแปรสังเกตได้ภายใน (pe1 ถึง op4) มีค่าตั้งแต่ 0.78 ถึง 0.92 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เป็นรายองค์ประกอบ พบดังนี้

1) องค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านการนำ (ma3) รองลงมา คือ ด้านการควบคุม (ma4) ด้านการจัดองค์การ (ma2) ด้านการวางแผน (ma1) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.94, 0.90, 0.87, 0.85 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) ร้อยละ 89, 82, 76 และ 72 ตามลำดับ

2) องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (qw1) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า (qw3) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม (qw5) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (qw4) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (qw6) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (qw2) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.89, 0.87, 0.81, 0.79, 0.78, 0.72 และมีความแปรผัน ร่วมกันกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ร้อยละ 79, 76, 65, 62, 65 และ 60ตามลำดับ

3) องค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านประสิทธิผลของงาน (pe1) รองลงมา คือ ด้านคุณภาพของงาน (pe2) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (pe3) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.92, 0.92, 0.85 และมีความแปรผัน ร่วมกันกับองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) ร้อยละ 85, 84 และ 72 ตามลำดับ

4) องค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านลูกค้า (op2) รองลงมา คือ ด้านการเงิน (op1) ด้านกระบวนการภายใน (op3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (op4) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.92, 0.89, 0.87,

0.78 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ร้อยละ 85, 80, 76 และ 61 ตามลำดับ

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัย เพื่อตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

จากคำถามการวิจัย “ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย มีอะไรบ้าง” ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสมมติฐานเพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กระบวนการจัดการ (MAN) ประกอบด้วย ด้านการวางแผน (ma1) ด้านการจัดองค์การ (ma2) ด้านการนำ (ma3) และด้านการควบคุม (ma4) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ผลการปฏิบัติงาน (PER) ได้รับอิทธิพลรวมจากกระบวนการจัดการ (MAN) ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.42 ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2: ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ประกอบด้วย ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (qw1) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (qw2) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า (qw3) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (qw4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม (qw5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (qw6) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ผลการปฏิบัติงาน (PER) ได้รับอิทธิพลรวมจากคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.47 ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้าน

คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3: ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผลการปฏิบัติงาน (PER) ประกอบด้วย ด้านประสิทธิผลของงาน (pe1) ด้านคุณภาพของงาน (pe2) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (pe3) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ได้รับอิทธิพลรวมจากผลการปฏิบัติงาน (PER) ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.62 ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 4: ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กระบวนการจัดการ (MAN) ประกอบด้วย ด้านการวางแผน (ma1) ด้านการจัดองค์การ (ma2) ด้านการนำ (ma3) และด้านการควบคุม (ma4) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเป็นอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.22 ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

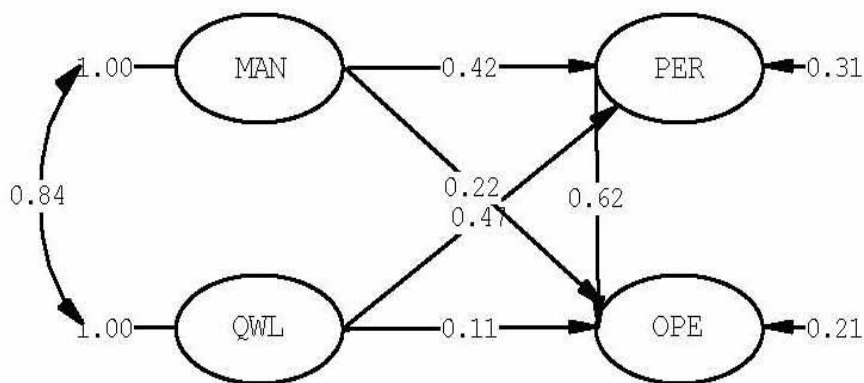
สมมติฐานที่ 5: ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ประกอบด้วย ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (qw1) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (qw2) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า (qw3) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (qw4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม (qw5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (qw6) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเป็นอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.11 ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 6: ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการและปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) นอกจากจะได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจาก กระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แล้ว ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก กระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ผ่านผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.26 และ 0.29 ตามลำดับ ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการและปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

สรุป จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย สรุปได้ดังภาพประกอบ 4.10 แสดงแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย



Chi-Square=55.01, df=69, P-value=0.88965, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.10 แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

ตารางที่ 4.29 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ข้อ	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1.	กระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย	สอดคล้อง
2.	คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย	สอดคล้อง
3.	ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจ โรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย	สอดคล้อง
4.	กระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ในธุรกิจ โรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย	สอดคล้อง
5.	คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ในธุรกิจ โรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย	สอดคล้อง
6.	กระบวนการจัดการและคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ในธุรกิจ โรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย	สอดคล้อง

จากคำถามการวิจัย “แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่” ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

ผลจากการวิเคราะห์โมเดลสมมติฐาน แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงาน ในธุรกิจ โรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่า ยังไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าสถิติ ที่คำนวณได้ คือ ค่า $\chi^2 = 331.64$, $df = 113$, $P\text{-Value} = 0.000$, $CFI = 0.99$, $GFI = 0.90$, $AGFI = 0.86$, $RMSEA = 0.076$ และ $SRMR = 0.037$ ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญส่วนใหญ่ไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog & Sorbom, 1996) ผู้วิจัยจึงดำเนินการ ปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำ

ในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลง เบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่งค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df(55.01/69) = 0.797$, CFI = 1.00, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.014 ดังนั้นสรุปได้ว่า แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรม มีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตอนที่ 7 การพัฒนาแบบจำลอง

ผู้วิจัยพัฒนาแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและลดจำนวนตัวแปรที่มีอยู่เดิมให้มีการรวมกันได้ เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ตามบริบทของของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ผลที่ได้ คือ จำนวนตัวแปรสังเกตได้ลดลง จาก 17 ตัว เหลือ 16 ตัวแปร โดยยังคงมีองค์ประกอบที่ยังคงเดิมบางส่วนและบางส่วนมีองค์ประกอบที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการสร้างเป็นตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบรวมที่เป็นการรวมกลุ่มของตัวแปรที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันมาก มารวมกันอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554) และหากองค์ประกอบใดมีจำนวนตัวแปรเพียง 1 ตัวหรือมีข้อคำถามเพียง 1 ข้อ ไม่สามารถนับว่าเป็นองค์ประกอบ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2552) และไม่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ที่เป็นองค์ประกอบได้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ของตัวแปร กระบวนการจัดการ (MAN) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) สามารถแสดงได้ ดังนี้

1.1 กระบวนการจัดการ (MAN) ตัวแปรกระบวนการจัดการ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม (literature Review) มี 4 ตัวแปร ประกอบด้วย ด้านการวางแผน (ma1) ด้านการจ้างองค์การ (ma2) ด้านการนำ (ma3) ด้านการควบคุม (ma4) ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ตัวแปร กระบวนการจัดการ สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 การวิเคราะห์ห้อยคล้องประกอบเชิงสำรวจตัวแปรกระบวนการจัดการ (MAN)

กระบวนการจัดการ (MAN)	องค์ประกอบที่			
	1	2	3	4
ด้านการวางแผน (MAN1)				
องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ได้มีการกำหนดเป้าหมาย และทิศทาง การพัฒนาองค์การ ไว้อย่างชัดเจน	0.764			
องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีระบบการวางแผนการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ	0.734			
องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำทรัพยากรองค์การ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย	0.730			
องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการประสานงานตาม หลักการ เหตุผล และคาดหวังผลสำเร็จ/ประโยชน์ ที่เกิดขึ้น	0.728			
องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการบริหารจัดการ โครงสร้างการดำเนินงานตามแบบแผนที่กำหนดไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	0.658			
ด้านการควบคุม (MAN2)				
องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการกำหนดเกณฑ์ มาตรฐานการควบคุมตรวจสอบในทุกขั้นตอน		0.800		
องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีกระบวนการ และกลวิธี การปฏิบัติควบคุมคุณภาพทุกกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ		0.715		
องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการควบคุมและตรวจสอบ ที่มุ่งควบคุมคุณภาพของบริการ ที่มีประสิทธิภาพ		0.699		
องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีกระบวนการ ตลอดจน วิธีการกำจัด ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ		0.610		
องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำข้อเสนอมาพิจารณา กำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน		0.594		

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

กระบวนการจัดการ (MAN)	องค์ประกอบที่			
	1	2	3	4
ด้านการนำ (MAN3)				
องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นภายในร้าน มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน			0.766	
องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำจุดแข็งและข้อได้เปรียบที่แตกต่างจากร้านอื่น มาพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน			0.710	
องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพในการดำเนินงานขององค์การในปีที่ผ่านมาใช้พิจารณา เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน			0.640	
องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำนโยบาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ มาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน			0.597	
ด้านการจัดองค์การ (MAN4)				
องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีระบบการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยความยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ				0.719
องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการกำหนดความสัมพันธ์การบริหาร การบังคับบัญชา ตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม				0.702
Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.962 Bartlett's Test of Sphericity = 0.000				

จากตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) พบว่า กระบวนการจัดการ (MAN) แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ สามารถอธิบาย ได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการวางแผน จำนวน 4 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการจัดองค์การ จำนวน 1 ข้อ โดยสามารถเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง

พัฒนาองค์การไว้อย่างชัดเจน (0.764) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีระบบการวางแผนการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ (0.734) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำทรัพยากรองค์การ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย (0.730) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการประสานงานตามหลักการ เหตุผล และคาดหวังผลสำเร็จ/ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (0.728) และองค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการบริหารจัดการ โครงสร้างการดำเนินงานตามแบบแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (0.658) ตามลำดับ ซึ่งเดิมตัวแปรนี้มีจำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ แต่มีตัวแปร 1 ตัว หรือข้อคำถาม 1 ข้อ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบนี้มากกว่าองค์ประกอบเดิม แต่องค์ประกอบใหม่ยังคงมีตัวแปรเดิมหรือข้อคำถามเดิมเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปร องค์ประกอบใหม่นี้ว่า ด้านการวางแผน (MAN1)

องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการควบคุม จำนวน 4 ข้อ และเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการนำ จำนวน 1 ข้อ โดยสามารถเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการควบคุมตรวจสอบในทุกขั้นตอน (0.800) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีกระบวนการและกลวิธีการปฏิบัติควบคุมคุณภาพทุกกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ (0.715) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ได้มีการควบคุมและตรวจสอบที่มุ่งควบคุมคุณภาพของบริการที่มีประสิทธิภาพ (0.699) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีกระบวนการตลอดจนวิธีการกำจัดข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (0.610) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำข้อเสนอมาพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน (0.594) ตามลำดับ ซึ่งเดิมตัวแปรนี้มีจำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ แต่มีตัวแปร 1 ตัว หรือข้อคำถาม 1 ข้อ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบนี้มากกว่าองค์ประกอบเดิม แต่องค์ประกอบใหม่ยังคงมีตัวแปรเดิมหรือข้อคำถามเดิมเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบใหม่นี้ว่า ด้านการควบคุม (MAN2)

องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วย ตัวแปร จำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ ซึ่งเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการนำ ทั้ง 4 ข้อ โดยสามารถเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นภายในร้านมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน (0.766) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำจุดแข็งและข้อได้เปรียบที่แตกต่างจากร้านอื่น มาพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน (0.710) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพในการดำเนินงานขององค์การในปีที่ผ่านมา ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน (0.640) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำนโยบาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ มาใช้กำหนด

กลยุทธ์ในการทำงาน (0.597) ตามลำดับ ซึ่งเดิมตัวแปรนี้มีจำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ แต่มีตัวแปร 1 ตัว หรือข้อคำถาม 1 ข้อ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นมากกว่า องค์ประกอบเดิม แต่องค์ประกอบใหม่ยังคงมีตัวแปรเดิมหรือข้อคำถามเดิมทั้งหมด ดังนั้น ผู้วิจัย ตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบใหม่นี้ว่า ด้านการนำ (MAN3)

องค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 2 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 2 ข้อ ซึ่งเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการจัดองค์การ ทั้ง 2 ข้อ โดยสามารถเรียงลำดับตัวแปรตาม ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีระบบการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ (0.719) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการกำหนดความสัมพันธ์ การบริหาร การบังคับบัญชา ตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม (0.702) ตามลำดับ ซึ่งเดิมตัวแปรนี้มีจำนวน 3 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 3 ข้อ แต่มีตัวแปร 1 ตัว หรือข้อคำถาม 1 ข้อ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นมากกว่าองค์ประกอบเดิม แต่องค์ประกอบใหม่ยังคงมีตัวแปรเดิมหรือข้อคำถามเดิมทั้งหมด ดังนั้น ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบใหม่นี้ว่า ด้านการนำ (MAN3)

ข้อสังเกตที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลบนพื้นฐาน ตามบริบทของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย พบว่า ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีองค์ประกอบย่อย จำนวน 2 องค์ประกอบเท่าเดิม ข้อคำถามใน แต่ละองค์ประกอบย่อยอาจอยู่องค์ประกอบเดิม และบางองค์ประกอบมีการสลับและเปลี่ยนแปลง ไปอยู่องค์ประกอบใหม่ เพราะการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติสำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate Analysis Techniques) (เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2549) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลาย ๆ ตัว เพื่อค้นหา ว่าตัวแปรสามารถรวมกลุ่มกันได้หรือไม่ ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบเดียวกัน (Mary Ann Coughlin and William Knight, 2007) โดยรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ถือเป็นตัวแปรใหม่หรือองค์ประกอบใหม่ขึ้นมา (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552) ซึ่งอาจมีการเพิ่มขึ้น หรือลดจำนวนตัวแปรแตกต่างไปจากเดิมได้ โดยตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กัน โดยความสัมพันธ์อาจเป็นบวกหรือลบก็ได้ ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบ จะไม่มีความสัมพันธ์กันหรือสัมพันธ์กันน้อย และองค์ประกอบหนึ่ง ๆ จะแทนตัวแปรแฝง อันเป็นคุณลักษณะที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา (สุกมาศ อังศุโชติ และคณะ, 2554)

นอกจากนี้ผลการตรวจสอบข้อมูลว่า มีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.962 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.800 แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่นหรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก เนื่องจากมีค่ามาก (เข้าใกล้ 1.00) และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

สรุปได้ว่า ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ตัวแปรกระบวนการจัดการ (MAN) มี 4 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการวางแผน (MAN1) ด้านการควบคุม (MAN2) ด้านการนำ (MAN3) และด้านการนำ (MAN3)

1.2 คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) มี 6 ตัวแปร ประกอบด้วย ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (qw1) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (qw2) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า (qw3) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (qw4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม (qw5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (qw6) ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงาน สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL)

คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL)	องค์ประกอบที่					
	1	2	3	4	5	6
ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (QWL1)						
สถานที่ทำงานมีแสงสว่างเพียงพอแก่การทำงานของท่าน	0.864					
ท่านรู้สึกว่าคุณภาพแวดล้อมรอบตัวในสถานที่ทำงานมีความปลอดภัย	0.793					
อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอและมีความเหมาะสมในการทำงาน	0.734					
สถานที่ทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้ท่านมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	0.540					

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL)	องค์ประกอบที่					
	1	2	3	4	5	6
ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (QWL2)						
ท่านมีเวลาส่วนตัวให้กับครอบครัว และเพื่อน		0.821				
ท่านมีเวลาพักผ่อนเพียงพอ		0.804				
ปริมาณงานที่ได้รับในปัจจุบันมีความ เหมาะสม		0.664				
ท่านมีความพึงพอใจต่อจำนวนวันหยุดที่มี อยู่ในปัจจุบัน		0.658				
ด้านการพัฒนาความสามารถ และสร้างความก้าวหน้า (QWL3)						
หัวหน้างานให้การสนับสนุนท่านในการ แสวงหาความก้าวหน้าในการทำงาน			0.751			
ท่านรู้สึกถึงความมั่นคงในหน้าที่การงาน			0.689			
ท่านมีโอกาสจะได้รับมอบหมายงานที่ต้อง ใช้ความสามารถมากขึ้น และรับผิดชอบ มากขึ้น			0.646			
ในองค์กรของท่านมีตำแหน่งหน้าที่ที่ พร้อมให้ท่านขึ้นไป สู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้ ตามลำดับ			0.630			
ในการปฏิบัติงานท่านมีส่วนร่วมในการ วางแผน ลงมือปฏิบัติ และการประเมินผล			0.474			
ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (QWL4)						
มีความเสมอภาคและมีเสรีภาพในการพูด				0.756		
หัวหน้างานเปิดโอกาสให้บุคลากร แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย				0.732		
หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญกับ ลูกน้องทุกคน				0.710		

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL)	องค์ประกอบที่					
	1	2	3	4	5	6
ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (QWL4)						
วิถีชีวิตและวัฒนธรรมในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิ				0.706		
หัวหน้างานให้ความเสมอภาคในการทำงาน				0.703		
ท่านเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานเสมอ				0.596		
ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องการความช่วยเหลือ				0.549		
ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (QWL5)						
ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเพียงพอค่าใช้จ่าย					0.828	
ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน					0.786	
ท่านได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ร่วมวิชาชีพธุรกิจประเภทเดียวกัน					0.785	
ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความสามารถของท่าน					0.765	
ท่านมั่นใจว่าองค์กรจ่ายค่าตอบแทนอย่างเพียงพอ ยุติธรรม และสอดคล้องกับปริมาณการปฏิบัติงาน					0.718	
ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม						
ท่านรู้สึกหัวหน้างานเป็นปัญหาต่อการทำงาน						0.853
Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.948 Bartlett's Test of Sphericity = 0.000						

จากตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) แบ่งออกเป็น 6 องค์ประกอบ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ ซึ่งเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ทั้ง 4 ข้อ โดยสามารถเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ สถานที่ทำงานมีแสงสว่างเพียงพอแก่การทำงานของท่าน (0.864) ท่านรู้สึกว่ สภาพแวดล้อมรอบตัวในสถานที่ทำงานมีความปลอดภัย (0.793) อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอและมีความเหมาะสมในการทำงาน (0.734) สถานที่ทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้ท่านมีความสุขจิตและสุขภาพกายที่ดี (0.540) ตามลำดับ ซึ่งเดิมตัวแปรนี้ มีจำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ ซึ่งองค์ประกอบใหม่นี้ยังคงมีตัวแปรเดิมหรือข้อคำถามเดิมทั้งหมด ดังนั้น ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบใหม่นี้ว่า ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (QWL1)

องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ ซึ่งเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว ทั้ง 4 ข้อ โดยสามารถเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ท่านมีเวลาส่วนตัวให้กับครอบครัวและเพื่อน (0.821) ท่านมีเวลาพักผ่อนเพียงพอ (0.804) ปริมาณงานที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสม (0.664) ท่านมีความพึงพอใจต่อจำนวนวันหยุดที่มีอยู่ในปัจจุบัน (0.658) ตามลำดับ ซึ่งเดิมตัวแปรนี้ มีจำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ ซึ่งองค์ประกอบใหม่นี้ยังคงมีตัวแปรเดิมหรือข้อคำถามเดิมทั้งหมด ดังนั้น ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบใหม่นี้ว่า ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (QWL2)

องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า จำนวน 4 ข้อ และเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการได้รับการยอมรับในสังคม จำนวน 1 ข้อ โดยสามารถเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ หัวหน้างานให้การสนับสนุนท่านในการแสวงหาความก้าวหน้าในการทำงาน (0.751) ท่านรู้สึกถึงความมั่นคงในหน้าที่การงาน (0.689) ท่านมีโอกาสจะได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ความสามารถมากขึ้นและรับผิดชอบมากขึ้น (0.646) ในองค์การของท่านมีตำแหน่งหน้าที่ที่พร้อมจะ让您ขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้ตามลำดับ (0.630) ในการปฏิบัติงานท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนลงมือปฏิบัติและการประเมินผล (0.474) ตามลำดับ ซึ่งเดิมตัวแปรนี้ มีจำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ แต่มีตัวแปร 1 ตัว หรือข้อคำถาม 1 ข้อ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบนี้ มากกว่าองค์ประกอบเดิม แต่องค์ประกอบใหม่นี้ยังคงมีตัวแปรเดิมหรือข้อคำถามเดิมเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น

ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวประกอบประกอบใหม่นี้ว่า ด้านการพัฒนาความสามารถ และสร้างความก้าวหน้า (QWL3)

องค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 7 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 7 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน จำนวน 5 ข้อ และเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการได้รับการยอมรับในสังคม จำนวน 2 ข้อ โดยสามารถเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ มีความเสมอภาคและมีเสรีภาพในการพูด (0.756) หัวหน้างานเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย (0.732) หัวหน้างานของท่านให้ความเป็นธรรมกับลูกน้องทุกคน (0.710) วิถีชีวิตและวัฒนธรรมในองค์กรส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิ (0.706) หัวหน้างานให้ความเสมอภาคในการทำงาน (0.703) ท่านเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานเสมอ (0.596) ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องการความช่วยเหลือ (0.549) ตามลำดับ ซึ่งเดิมตัวแปรนี้ มีจำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ แต่มีตัวแปร 2 ตัว หรือข้อคำถาม 2 ข้อเพิ่มเข้ามา เพราะมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบนี้มากกว่าองค์ประกอบเดิม แต่องค์ประกอบใหม่นี้ยังคงมีตัวแปรเดิมหรือข้อคำถามเดิมเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวประกอบประกอบใหม่นี้ว่า ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (QWL4)

องค์ประกอบที่ 5 ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ ซึ่งเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ทั้ง 5 ข้อ โดยสามารถเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเพียงพอต่อค่าใช้จ่าย (0.828) ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน (0.786) ท่านได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ร่วมวิชาชีพธุรกิจประเภทเดียวกัน (0.785) ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความสามารถของท่าน (0.765) ท่านมั่นใจว่าองค์การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเพียงพอ ยุติธรรม และสอดคล้องกับปริมาณการปฏิบัติงาน (0.718) ตามลำดับ ซึ่งเดิมตัวแปรนี้ มีจำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ ซึ่งองค์ประกอบใหม่นี้ยังคงมีตัวแปรเดิมหรือข้อคำถามเดิมทั้งหมด ดังนั้น ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวประกอบประกอบใหม่นี้ว่า ด้านการให้สิ่งตอบแทน ที่ยุติธรรม (QWL5)

องค์ประกอบที่ 6 ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 1 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 1 ข้อ ซึ่งเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการได้รับการยอมรับในสังคม ได้แก่ ท่านรู้สึกหัวหน้างานเป็นปัญหาต่อการทำงาน (0.853) ซึ่งเดิมตัวแปรนี้ มีจำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ แต่มีตัวแปร 4 ตัว หรือข้อคำถาม 4 ข้อ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นมากกว่าองค์ประกอบเดิม

ทำให้องค์ประกอบใหม่ยังคงมีตัวแปรเดิมหรือข้อคำถามเดิมเพียง 1 ข้อ ดังนั้น ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบใหม่นี้ว่า ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม (QWL6)

ข้อสังเกตที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลบนพื้นฐานตามบริบทของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีองค์ประกอบย่อย จำนวน 2 องค์ประกอบเท่าเดิม ข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบย่อยอาจอยู่องค์ประกอบเดิม และบางองค์ประกอบมีการสลับและเปลี่ยนแปลงไปอยู่องค์ประกอบใหม่ เพราะการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติสำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate Analysis Techniques) (เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2549) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลาย ๆ ตัว เพื่อค้นหาว่า ตัวแปรสามารถรวมกลุ่มกันได้หรือไม่ ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบเดียวกัน โดยรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ถือเป็นตัวแปรใหม่หรือองค์ประกอบใหม่ขึ้นมา (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2552) ซึ่งอาจมีการเพิ่มขึ้นหรือลดจำนวนตัวแปรแตกต่างไปจากเดิมได้ โดยตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กัน โดยความสัมพันธ์อาจเป็นบวกหรือลบก็ได้ ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบจะไม่มีความสัมพันธ์กันหรือสัมพันธ์กันน้อยและองค์ประกอบหนึ่ง ๆ จะแทนตัวแปรแฝงอันเป็นคุณลักษณะที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา (สุกมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554)

นอกจากนี้ผลการตรวจสอบข้อมูลว่า มีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.948 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.800 แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่นหรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก เนื่องจากมีค่ามาก (เข้าใกล้ 1.00) และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และหากองค์ประกอบใดมีจำนวนตัวแปรเพียง 1 ตัวหรือมีข้อคำถามเพียง 1 ข้อ ไม่สามารถนับว่าเป็นองค์ประกอบ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2552) และไม่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์เป็นองค์ประกอบได้

สรุปได้ว่า ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงสำรวจ (EFA) ตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มี 6 องค์ประกอบ แต่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้เพียง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (QWL1) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (QWL2) ด้านการพัฒนาความสามารถ และสร้างความก้าวหน้า (QWL3) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (QWL4) และด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (QWL5)

ส่วนองค์ประกอบที่ 6 ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม (QWL6) ไม่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์เป็นองค์ประกอบได้ เพราะประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 1 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 1 ข้อ เท่านั้น

1.3 ผลการปฏิบัติงาน (PER) ตัวแปรผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) มี 3 ตัวแปร ประกอบด้วย ด้านประสิทธิผลของงาน (Pe1) ด้านคุณภาพของงาน (pe2) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (pe3) ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ตัวแปรการจ่ายค่าตอบแทนสามารถ แสดงได้ดังตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรผลการปฏิบัติงาน (PER)

ผลการปฏิบัติงาน (PER)	องค์ประกอบ		
	1	2	3
ด้านประสิทธิผลของงาน (PER1)			
ท่านมีความสามารถกำหนด นโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเพื่อบรรลุผลสำเร็จ	0.783		
ท่านมีการแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า	0.757		
ระดับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายที่นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมายของท่านอยู่ในระดับใด	0.733		
ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการสอนตลอดจนปรับปรุงการทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็ว	0.694		
ท่านมีความสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายภายใต้คำแนะนำที่เหมาะสม สามารถบอกปัญหาและอุปสรรคในการทำงานตลอดจนสามารถแก้ปัญหาเบื้องต้นได้ด้วยตนเอง	0.655		
มีการแสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น	0.650		
ระดับผลการปฏิบัติงานด้านการเอาใจใส่ในการทำงาน ท่านทำอย่างกระตือรือร้นสม่ำเสมอ	0.649		

ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

ผลการปฏิบัติงาน (PER)	องค์ประกอบ		
	1	2	3
ด้านคุณภาพของงาน (PER2)			
ท่านมีการประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้หรือประสบการณ์ใหม่ ๆ มาใช้ ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		0.776	
ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับบุคคลอื่น ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน		0.745	
ท่านปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้		0.730	
ท่านให้คำปรึกษาผู้อื่นให้เข้าใจถึงวิธีการและเทคนิคการทำงานและ ขั้นตอนการทำงานที่ได้รับมอบหมาย การใช้ทรัพยากร ตลอดจน การใช้อุปกรณ์และเครื่องมือได้		0.723	
ท่านให้ความร่วมมือกับองค์กรในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้		0.606	
ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (PER3)			
ผลลัพธ์ของงานที่ปฏิบัติได้ (เปรียบเทียบกับผลงานเป้าหมายที่ กำหนดไว้)			0.794
ท่านสามารถทำงานให้มีคุณภาพและปริมาณผลงานที่ออกมา (เปรียบเทียบกับคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย)			0.730
ท่านส่งผลงานที่นอกเหนือจากภาระงานที่ได้รับมอบหมายตามเวลา ที่กำหนดไว้ (พิจารณาจากเวลาที่ใช้ในการทำงานเปรียบเทียบกับ เวลาที่กำหนดไว้)			0.715
ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งรู้ถึง วิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน			0.619
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.969 Bartlett's Test of Sphericity = 0.000			

จากตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) พบว่า ผลการปฏิบัติงาน (PER) แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ สามารถอธิบาย ได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 8 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 8 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน จำนวน 6 ข้อ และเป็นข้อคำถามจากตัวแปร

ด้านคุณภาพของงาน จำนวน 2 ข้อ โดยสามารถเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ท่านมีความสามารถกำหนด นโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อบรรลุผลสำเร็จ (0.783) ท่านมีการแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า (0.757) ระดับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายที่นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมายของท่านอยู่ในระดับใด (0.733) ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการสอนตลอดจนปรับปรุงการทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็ว (0.694) ท่านมีความสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายภายใต้คำแนะนำที่เหมาะสม สามารถบอกปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ตลอดจนสามารถแก้ปัญหาเบื้องต้นได้ด้วยตนเอง (0.655) มีการแสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น (0.650) ระดับผลการปฏิบัติงานด้านการเอาใจใส่ในการทำงาน ท่านทำอย่างกระตือรือร้นสม่ำเสมอ (0.649) ตามลำดับ ซึ่งเดิมตัวแปรนี้ มีจำนวน 6 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 6 ข้อ แต่มีตัวแปร 2 ตัว หรือข้อคำถาม 2 ข้อ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบนี้มากกว่าองค์ประกอบเดิม แต่องค์ประกอบใหม่ยังคงมีตัวแปรเดิมหรือข้อคำถามเดิมเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบใหม่นี้ว่า ด้านผลการปฏิบัติงาน (PER1)

องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านคุณภาพของงาน ทั้ง 5 ข้อ โดยสามารถเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ท่านมีการประยุกต์ใช้สิ่งที่ยั่งยืนหรือประสบการณ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (0.776) ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ที่มีให้กับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน (0.745) ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ (0.730) ท่านให้คำปรึกษาผู้อื่นให้เข้าใจถึงวิธีการและเทคนิคการทำงานและขั้นตอนการทำงานที่ได้รับมอบหมายการใช้ทรัพยากร ตลอดจนการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือได้ (0.723) ท่านให้ความร่วมมือกับองค์กรในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ (0.606) ตามลำดับ ซึ่งเดิมตัวแปรนี้ มีจำนวน 7 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 7 ข้อ แต่มีตัวแปร 2 ตัว หรือข้อคำถาม 2 ข้อ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นมากกว่าองค์ประกอบเดิม แต่องค์ประกอบใหม่ยังคง มีตัวแปรเดิมหรือข้อคำถามเดิมทั้งหมด ดังนั้น ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบใหม่นี้ว่า ด้านคุณภาพของงาน (PER2)

องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน ทั้ง 4 ข้อ โดยสามารถเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผลลัพธ์ของงานที่ปฏิบัติได้ (เปรียบเทียบกับผลงานเป้าหมายที่กำหนดไว้) (0.794) ท่านสามารถทำงานให้มีคุณภาพ

และปริมาณผลงานที่ออกมา (เปรียบเทียบกับคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย) (0.730) ท่านส่งผลงานที่นอกเหนือจากภาระงานที่ได้รับมอบหมายตามเวลาที่กำหนดไว้ (พิจารณาจากเวลาที่ใช้ในการทำงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้) (0.715) ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งรู้ถึงวิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (0.619) ตามลำดับ ซึ่งเดิมตัวแปรนี้มีจำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ ซึ่งองค์ประกอบใหม่ยังคงมีตัวแปรเดิมหรือข้อคำถามเดิมทั้งหมด ดังนั้น ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบใหม่นี้ว่า ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (PER3)

ข้อสังเกตที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลบนพื้นฐานตามบริบทของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย พบว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีองค์ประกอบย่อย จำนวน 2 องค์ประกอบเท่าเดิม ข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบย่อยอาจอยู่องค์ประกอบเดิม และบางองค์ประกอบมีการสลับและเปลี่ยนแปลงไปอยู่องค์ประกอบใหม่ เพราะการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติสำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate Analysis Techniques) (เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2549) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลาย ๆ ตัว เพื่อค้นหาว่า ตัวแปรสามารถรวมกลุ่มกันได้หรือไม่ ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบเดียวกัน (Mary Ann Coughlin and William Knight, 2007) โดยรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ถือเป็นตัวแปรใหม่หรือองค์ประกอบใหม่ขึ้นมา (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552) ซึ่งอาจมีการเพิ่มขึ้นหรือลดจำนวนตัวแปรแตกต่างไปจากเดิมได้ โดยตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กัน โดยความสัมพันธ์อาจเป็นบวกหรือลบก็ได้ ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบจะไม่มีความสัมพันธ์กันหรือสัมพันธ์กันน้อย และองค์ประกอบหนึ่ง ๆ จะแทนตัวแปรแฝงอันเป็นคุณลักษณะที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา (สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554)

นอกจากนี้ผลการตรวจสอบข้อมูลว่า มีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.969 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.800 แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่นหรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก เนื่องจากมีค่ามาก (เข้าใกล้ 1.00) และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

สรุปได้ว่า ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ตัวแปรผลการปฏิบัติงาน (PER) มี 3 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านประสิทธิผลของงาน (PER1) ด้านคุณภาพของงาน (PER2) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (PER3)

1.4 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) มี 4 ตัวแปร ประกอบด้วย ด้านการเงิน (Op1) ด้านลูกค้า (op2) ด้านกระบวนการภายใน (op3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (op4) ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจ สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE)

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE)	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
ด้านการเงิน (OPE1)				
การบริหารจัดการองค์การของท่าน ช่วยให้บุคลากรส่วนใหญ่มีรายได้และยอดขายเพิ่มขึ้น	0.771			
องค์การของท่านมีผลประกอบการกำไรเพิ่มขึ้นในทุกปี	0.748			
การควบคุมต้นทุนภายในองค์การของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	0.726			
องค์การของท่านมีการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรรายได้และผลประโยชน์แก่บุคลากรอย่างเป็นธรรม	0.671			
องค์การของท่านมีการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพทำให้มีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น	0.666			
องค์การของท่านได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น	0.545			
ด้านลูกค้า (OPE2)				
องค์การของท่านมีความสามารถในการหาช่องทางกระจายสินค้าเข้าถึงลูกค้ารายใหม่ได้		0.726		
องค์การของท่านมีการวางแผน และกำหนดกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องทุกปี		0.712		
ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าและบริการของท่านซ้ำและจงรักภักดีต่อสินค้าของกลุ่ม		0.677		
องค์การของท่านมีกระบวนการบริหารจัดการการผลิตที่รวดเร็วตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง		0.672		

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE)	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
ด้านลูกค้า (OPE2)				
ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการของท่านเพิ่มมากขึ้น		0.526		
ด้านกระบวนการภายใน (OPE3)				
องค์การของท่านสามารถผลิตสินค้าหรือบริการรูปแบบใหม่ ๆ มีคุณภาพ ที่สร้างความแตกต่างและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค			0.778	
องค์การของท่านมีการผลิตสินค้าหรือบริการที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น			0.753	
องค์การของท่านมีความสามารถในการผลิตโดยใช้ทรัพยากร/ ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ			0.712	
การติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกงานภายในองค์การของท่านมี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น			0.610	
องค์การของท่านมีกระบวนการและระบบการผลิตที่ดี และ สามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด			0.574	
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (OPE4)				
บุคลากรในองค์การของท่านมีความพึงพอใจโดยดูจากการ มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง				0.824
บุคลากรในองค์การของท่านมีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น				0.782
องค์การท่านสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ได้				0.709
องค์การของท่านมีโครงสร้าง และกระบวนการบริหารจัดการที่ มีประสิทธิภาพ สามารถลดความผิดพลาดและความสูญเสียใน กระบวนการผลิตได้				0.694
Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.965 Bartlett's Test of Sphericity = 0.000				

จากตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 6 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 6 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการเงิน จำนวน 4 ข้อ และเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านลูกค้า จำนวน 1 ข้อ โดยสามารถเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การบริหารจัดการองค์การของท่าน ช่วยให้บุคลากรส่วนใหญ่มีรายได้ และยอดขายเพิ่มขึ้น (0.771) องค์การของท่านมีผลประกอบการกำไรเพิ่มขึ้นในทุกปี (0.748) การควบคุมต้นทุนภายในองค์การของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (0.726) องค์การของท่านมีการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรรายได้และผลประโยชน์แก่บุคลากรอย่างเป็นธรรม (0.671) องค์การของท่านมีการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพทำให้มีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น (0.666) องค์การของท่านได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น (0.545) ตามลำดับ ซึ่งเดิมตัวแปรนี้ มีจำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ แต่มีตัวแปร 1 ตัว หรือข้อคำถาม 1 ข้อ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบนี้มากกว่าองค์ประกอบเดิม แต่องค์ประกอบใหม่ยังคงมีตัวแปรเดิมหรือข้อคำถามเดิมเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบใหม่นี้ว่า ด้านการเงิน (OPE1)

องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านลูกค้า จำนวน 4 ข้อ และเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านกระบวนการภายใน จำนวน 1 ข้อ โดยสามารถเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ องค์การของท่านมีความสามารถในการหาช่องทางกระจายสินค้า เข้าถึงลูกค้ารายใหม่ได้ (0.726) องค์การของท่านมีการวางแผนและกำหนดกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องทุกปี (0.712) ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าและบริการของท่านซ้ำและจงรักภักดีต่อสินค้าของกลุ่ม (0.667) องค์การของท่านมีกระบวนการบริหารจัดการการผลิตที่รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง (0.672) ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการของท่านเพิ่มมากขึ้น (0.526) ตามลำดับ ซึ่งเดิมตัวแปรนี้ มีจำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ แต่มีตัวแปร 1 ตัว หรือข้อคำถาม 1 ข้อ มีความสัมพันธ์สลับและแลกเปลี่ยนกันกับองค์ประกอบนี้ จึงทำให้องค์ประกอบนี้มีจำนวน 5 ตัวแปร หรือ ข้อคำถาม 5 ข้อเหมือนองค์ประกอบเดิม แต่องค์ประกอบใหม่ยังคงมีตัวแปรเดิมหรือข้อคำถามเดิมเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบใหม่นี้ว่า ด้านการเงิน (OPE2)

องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านกระบวนการภายใน ทั้ง 5 ข้อ โดยสามารถเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ องค์การของท่านสามารถผลิตสินค้าหรือบริการรูปแบบใหม่ ๆ มีคุณภาพ ที่สร้างความแตกต่างและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค (0.778) องค์การของท่านมีการผลิตสินค้าหรือบริการที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของ

ลูกค่าเพิ่มมากขึ้น (0.753) องค์กรของท่านมีความสามารถในการผลิตโดยใช้ทรัพยากร/ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (0.712) การติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกภายในองค์กรของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (0.710) องค์กรของท่านมีกระบวนการและระบบการผลิตที่ดี และสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดได้ (0.574) ตามลำดับ ซึ่งเดิมตัวแปรนี้มีจำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ แต่องค์ประกอบใหม่ยังคงมีตัวแปรเดิมหรือข้อคำถามเดิมทั้งหมด ดังนั้น ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบใหม่นี้ว่า ด้านกระบวนการภายใน (OPE3)

องค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ทั้ง 4 ข้อ โดยสามารถเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ บุคลากรในองค์กรของท่านมีความพึงพอใจ โดยดูจากการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง (0.824) บุคลากรในองค์กรของท่านมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น (0.782) องค์กรท่านสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ได้ (0.709) องค์กรของท่านมีโครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดความผิดพลาดและความสูญเสียในกระบวนการผลิตได้ (0.694) ตามลำดับ ซึ่งเดิมตัวแปรนี้มีจำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ แต่องค์ประกอบใหม่ยังคง มีตัวแปรเดิมหรือข้อคำถามเดิมทั้งหมด ดังนั้น ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบใหม่นี้ว่า ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (OPE4)

ข้อสังเกตที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลบนพื้นฐานตามบริบทของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีองค์ประกอบย่อย จำนวน 2 องค์ประกอบเท่าเดิม ข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบย่อยอาจอยู่องค์ประกอบเดิม และบางองค์ประกอบมีการสลับและเปลี่ยนแปลงไปอยู่องค์ประกอบใหม่ เพราะการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติสำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate Analysis Techniques) (เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2549) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลาย ๆ ตัว เพื่อค้นหาว่า ตัวแปรสามารถรวมกลุ่มกันได้หรือไม่ ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบเดียวกัน (Mary Ann Coughlin and William Knight, 2007) โดยรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ถือเป็นตัวแปรใหม่หรือองค์ประกอบใหม่ขึ้นมา (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552) ซึ่งอาจมีการเพิ่มขึ้นหรือลดจำนวนตัวแปรแตกต่างไปจากเดิมได้ โดยตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กัน โดยความสัมพันธ์อาจเป็นบวกหรือลบก็ได้ ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบ

จะไม่มีความสัมพันธ์กันหรือสัมพันธ์กันน้อย และองค์ประกอบหนึ่ง ๆ จะแทนตัวแปรแฝงอันเป็นคุณลักษณะที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554)

นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบข้อมูลว่า มีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.965 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.800 แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น หรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก เนื่องจากมีค่ามาก (เข้าใกล้ 1.00) และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

สรุปได้ว่า ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) มี 4 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการเงิน (OPE1) ด้านลูกค้า (OPE2) ด้านกระบวนการภายใน (OPE3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (OPE4)

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร รวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ตัวแปรแต่ละตัว เพื่อให้ตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบมีความครอบคลุมตัวแปรทั้งหมด และเพื่อการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อให้โมเดลใหม่นี้ว่า OAP Model หรือ Over All Performance Model

ตารางที่ 4.34 สัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร PAY-P Model

สัญลักษณ์	ความหมาย
OAP	Over All Performance Model
MAN	กระบวนการจัดการ
MAN1	ด้านการวางแผน
MAN2	ด้านการควบคุม
MAN3	ด้านการนำ
MAN4	ด้านการจัดองค์การ
QWL	คุณภาพชีวิตในการทำงาน
QWL1	ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย
QWL2	ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว
QWL3	ด้านการพัฒนาความสามารถ และสร้างความก้าวหน้า

ตารางที่ 4.34 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
QWL4	ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน
QWL5	ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม
PER	ผลการปฏิบัติงาน
PER1	ด้านประสิทธิผลของงาน
PER2	ด้านคุณภาพของงาน
PER3	ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน
OPE	ผลการดำเนินงานของธุรกิจ
OPE1	ด้านการเงิน
OPE2	ด้านลูกค้า
OPE3	ด้านกระบวนการภายใน
OPE4	ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

2. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ของ OAP-Model

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานตัวแปรสังเกตได้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียว ซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล เนื่องจากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรจะทำให้นักวิจัย ทราบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรเป็นแบบใด โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) เพื่อให้สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรในการวิจัยแต่ละตัวที่มีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่อย่างไร (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยการตรวจสอบการแจกแจงปกติตัวแปรเดียว นิยมตรวจสอบโดยพิจารณาจากค่าเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554) ซึ่งประกอบด้วย ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเป็นตัวแปรบ่งชี้ตัวแปรแฝง (Latent Variable) จำนวน 4 องค์ประกอบ และ 16 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ กระบวนการจัดการ ประกอบด้วย ด้านการวางแผน (MAN1) ด้านการควบคุม (MAN2) ด้านการนำ (MAN3) ด้านการจัดองค์การ (MAN4) คุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (QWL1) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (QWL2) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า (QWL3) ด้านความเป็นประชาธิปไตย ในการทำงาน (QWL4) ด้านการให้

ถึงตอบแทนที่ยุติธรรม (QWL5) ผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านประสิทธิผลของงาน (PER1) ด้านคุณภาพของงาน (PER2) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (PER3) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย ด้านการเงิน (OPE1) ด้านลูกค้า (OPE2) ด้านกระบวนการ ภายใน (OPE3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (OPE4) ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ของ OAP Model ดังกล่าวสามารถแสดงได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.35 ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรของ OAP Model

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	แปลผล	Skewness	Kurtosis	MIN	MAX
MAN1	3.929	0.761	มาก	-0.541	-0.115	1.200	5.000
MAN2	3.887	0.744	มาก	-0.580	0.176	1.200	5.000
MAN3	3.876	0.796	มาก	-0.711	0.273	1.250	5.000
MAN4	3.860	0.894	มาก	-0.654	0.127	1.000	5.000
QWL1	3.952	0.779	มาก	-0.638	0.120	1.000	5.000
QWL2	3.739	0.821	มาก	-0.448	-0.084	1.000	5.000
QWL3	3.835	0.751	มาก	-0.480	-0.205	1.200	5.000
QWL4	3.861	0.711	มาก	-0.417	-0.517	2.000	5.000
QWL5	3.651	0.868	มาก	-0.573	0.175	1.000	5.000
PER1	3.884	0.709	มาก	-0.683	0.357	1.000	5.000
PER2	3.955	0.699	มาก	-0.625	0.689	1.000	5.000
PER3	3.880	0.718	มาก	-0.593	0.343	1.250	5.000
OPE1	3.722	0.738	มาก	-0.566	0.338	1.000	5.000
OPE2	3.757	0.799	มาก	-0.675	0.331	1.000	5.000
OPE3	3.759	0.760	มาก	-0.560	0.315	1.000	5.000
OPE4	3.721	0.783	มาก	-0.399	0.023	1.000	5.000

จากตารางที่ 4.35 แสดงการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรสังเกตได้ พบว่าตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับปานมาก (\bar{X} = 3.651 ถึง 3.955) ค่าเฉลี่ยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า กระบวนการจัดการ ประกอบด้วย ด้านการวางแผน (MAN1) ด้านการควบคุม (MAN2) ด้านการนำ (MAN3) ด้านการจัดองค์การ (MAN4)

คุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (QWL1) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (QWL2) ด้านการพัฒนาความสามารถ และสร้างความก้าวหน้า (QWL3) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (QWL4) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (QWL5) ผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านประสิทธิผลของงาน (PER1) ด้านคุณภาพของงาน (PER2) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (PER3) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย ด้านการเงิน (OPE1) ด้านลูกค้า (OPE2) ด้านกระบวนการ ภายใน (OPE3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (OPE4) อยู่ในระดับสูง และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.711 ถึง 0.894 แสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการกระจายอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย เนื่องจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่าไม่เกิน 1.00

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวมพบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) ทั้ง 16 ตัว แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรดังกล่าว มีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.399 ถึง -0.711 เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) หรือความสูงของการแจกแจง พบว่า ตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลองทั้งหมดมีค่าความโด่งต่ำกว่าปกติ (Platy Kurtic) จำนวน 4 ตัวแปร ประกอบด้วย กระบวนการจัดการ ด้านการวางแผน (MAN1) และคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (QWL2) ด้านการพัฒนาความสามารถ และสร้างความก้าวหน้า (QWL3) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (QWL4) โดยค่าความโด่งที่คำนวณได้จะน้อยกว่าศูนย์หรือมีค่าเป็นลบ โดยค่าอยู่ระหว่าง -0.084 ถึง -0.517 แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวมีการกระจายข้อมูลในลักษณะค่อนข้างแบนหรือโค้งเล็กน้อย หรือมีการกระจายของข้อมูลมาก ส่วนตัวแปรอีก 12 ตัว ประกอบด้วย กระบวนการจัดการด้านการควบคุม (MAN2) ด้านการนำ (MAN3) ด้านการจัดองค์การ (MAN4) คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (QWL1) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (QWL5) ผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของงาน (PER1) ด้านคุณภาพของงาน (PER2) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (PER3) และผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านการเงิน (OPE1) ด้านลูกค้า (OPE2) ด้านกระบวนการภายใน (OPE3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (OPE4) ที่คำนวณได้จะมากกว่าศูนย์หรือมีค่าเป็นบวกมีค่าความโด่งเท่ากับ 0.023 ถึง 0.689 แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าว มีการกระจายข้อมูลในลักษณะสูงกว่าโค้งปกติหรือมีการกระจายของข้อมูลน้อย แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และความโด่ง พบว่า ค่าความเบ้และความโด่ง มีความแตกต่างจากศูนย์เพียงเล็กน้อย แต่เข้าใกล้ศูนย์ จึงถือได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 16 ตัว มีการแจกแจง เป็นแบบโค้งปกติ จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างได้

3. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของ OAP Model

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้โดยพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ทำให้ได้ เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง เนื่องจากข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบในการรวมกลุ่ม ของตัวแปรที่สัมพันธ์กัน ซึ่งการตรวจสอบว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากหรือไม่ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติ ทดสอบ 2 ค่า คือ Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เพื่อทดสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554) ผลการวิเคราะห์สามารถนำเสนอได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.36 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของ OAP Model

	MAN1	MAN2	MAN3	MAN4	QWL1	QWL2	QWL3	QWL4	QWL5	PER1	PER2	PER3	OPE1	OPE2	OPE3	OPE4
MAN1	1.000															
MAN2	.795**	1.000														
MAN3	.803**	.832**	1.000													
MAN4	.799**	.773**	.787**	1.000												
QWL1	.656**	.749**	.718**	.664**	1.000											
QWL2	.462**	.562**	.555**	.531**	.629**	1.000										
QWL3	.622**	.685**	.701**	.643**	.617**	.623**	1.000									
QWL4	.580**	.638**	.627**	.589**	.643**	.643**	.741**	1.000								
QWL5	.512**	.598**	.582**	.553**	.558**	.589**	.690**	.648**	1.000							
PER1	.635**	.687**	.675**	.627**	.673**	.561**	.633**	.681**	.581**	1.000						
PER2	.608**	.643**	.626**	.601**	.610**	.498**	.590**	.632**	.491**	.796**	1.000					
PER3	.563**	.624**	.606**	.545**	.622**	.521**	.562**	.642**	.495**	.808**	.805**	1.000				
OPE1	.633**	.678**	.679**	.646**	.636**	.528**	.655**	.580**	.662**	.702**	.676**	.659**	1.000			
OPE2	.594**	.666**	.663**	.586**	.669**	.595**	.599**	.566**	.584**	.742**	.700**	.713**	.831**	1.000		
OPE3	.601**	.628**	.628**	.575**	.608**	.521**	.574**	.584**	.609**	.709**	.714**	.674**	.767**	.811**	1.000	
OPE4	.519**	.588**	.554**	.526**	.604**	.508**	.537**	.566**	.569**	.644**	.595**	.609**	.706**	.714**	.736**	1.000

Bartlett's Test of Sphericity = 35339.126, df = 120, p = 0.000, KMO = 0.959; p < 0.01

จากตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 16 ตัวแปร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 120 คู่ ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด มีความสัมพันธ์กันและความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดของความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.462 ถึง 0.832 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ที่ใช้วัดตัวแปรเดียวกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีระดับความสัมพันธ์กันอยู่ใน ระดับปานกลาง ($0.5 < r < 0.8$) จำนวน 56 คู่ และตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($0.5 > r$) จำนวน 1 คู่ ตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ กระบวนการจัดการด้านการควบคุม (MAN2) กับกระบวนการจัดการด้านการนำ (MAN3) ($r = 0.832$) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ กระบวนการจัดการด้านการวางแผน (MAN1) กับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (QWL2) ($r = 0.462$)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรต่างกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($0.5 < r < 0.8$) จำนวน 10 คู่ และตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($0.5 > r$) จำนวน 63 คู่ โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ ผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของงาน (PER1) กับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (QWL4) ($r = 0.681$) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ ผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน (PER2) กับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (QWL5) ($r = 0.491$)

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ในภาพรวม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ส่วนใหญ่ มีค่าไม่เกิน 0.80 ความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรสังเกตได้มีระดับความสัมพันธ์ไม่สูงมากนัก ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity และตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดอยู่บนองค์ประกอบร่วมกัน ดังนั้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square พบว่า มีค่าเท่ากับ 35339.126, $df = 120$, $p = 0.000$ แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างเพียงพอ

ที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ซึ่งมีค่าใกล้ 1 (0.959) แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กัน มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป เนื่องจากค่าดัชนี มีค่า 0.80 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ดีมาก (Hair et al., 2006)

4. ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด (Construct Validity) ของ OAP Model

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและถูกต้องของโมเดลสมการเชิงโครงสร้างด้วยการพิจารณา ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่า R^2 เพื่อตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ กระบวนการจัดการ (MAN) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ของ OAP Model ตามลำดับดังต่อไปนี้

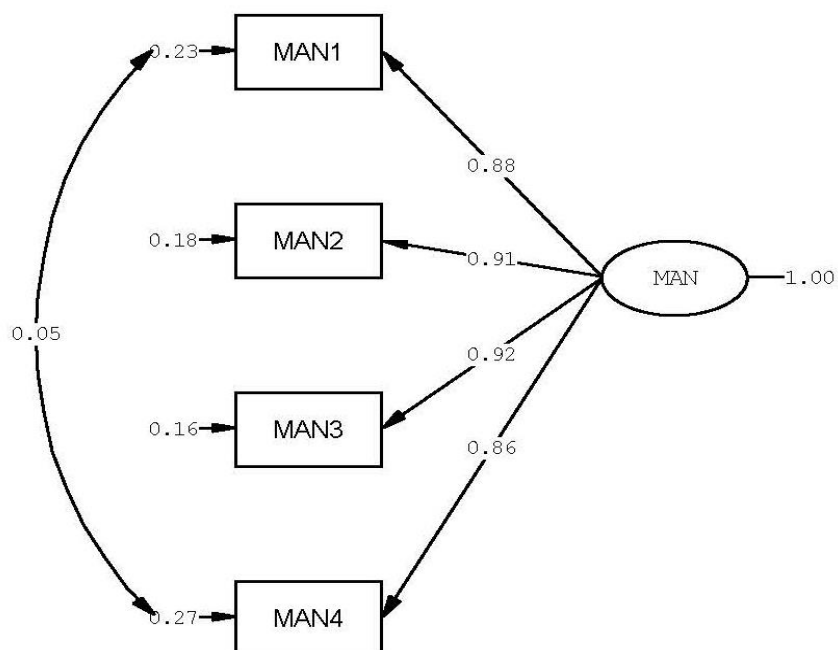
4.1 กระบวนการจัดการ (MAN) ของ OAP Model ตัวแปรขององค์ประกอบ กระบวนการจัดการ (MAN) มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการวางแผน (MAN1) ด้านการควบคุม (MAN2) ด้านการนำ (MAN3) ด้านการจัดองค์การ (MAN4) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบของกระบวนการจัดการ ทั้ง 6 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ทั้ง 6 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและสูง มีค่าระหว่าง 0.773 ถึง 0.832 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 1218.631, df = 6, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.863 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ตารางที่ 4.37 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของ โมเดลการวัดกระบวนการจัดการ (MAN) ของ OAP Model

กระบวนการจัดการ (MAN)	MAN1	MAN2	MAN3	MAN4
MAN1	1.000			
MAN2	0.795**	1.000		
MAN3	0.803**	0.832**	1.000	
MAN4	0.799**	0.773**	0.78/**	1.000
MEAN	3.928	3.877	3.875	3.860
S.D.	0.760	0.743	0.796	0.894

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 1218.631, df = 6, p = 0.000, KMO = 0.836

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.12, df = 1, p = 0.72609, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดกระบวนการจัดการ (MAN) ของ OAP Model มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้กระบวนการจัดการ ทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ด้านความรับผิดชอบผูกพัน (MAN3) ด้านการได้รับการยอมรับ (MAN2) ด้านความยึดมั่นผูกพัน (MAN1) ด้านการได้รับการยอมรับการตัดสินใจ (MAN4) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.92, 0.91, 0.88 และ 0.86 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้กระบวนการจัดการ (MAN) ของ OAP Model ร้อยละ 84, 82, 77 และ 73 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบ 4.11 และตารางที่ 4.38



Chi-Square=0.12, df=1, P-value=0.72609, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.11 โมเดลการวัดกระบวนการจัดการ (MAN) ของ OAP Model

ตารางที่ 4.38 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดกระบวนการจัดการ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบกระบวนการจัดการ) ของ OAP Model

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
MAN1	0.88	0.044	20.04	0.20	0.77
MAN2	0.91	0.043	21.29	0.32	0.82
MAN3	0.92	0.042	21.77	0.37	0.84
MAN4	0.86	0.044	19.25	0.16	0.73

Chi-Square = 0.12, df = 1, p = 0.72609, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

4.2 คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ของ OAP Model ตัวแปรขององค์ประกอบ คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (QWL1) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (QWL2) ด้านการพัฒนาความสามารถ และ สร้างความก้าวหน้า (QWL3) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (QWL4) ด้านการให้ สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (QWL5) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้ง 10 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์กันใน ระดับปานกลาง มีค่าระหว่าง 0.558 ถึง 0.741 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 978.779, df = 10, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร สังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะ สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.880 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้

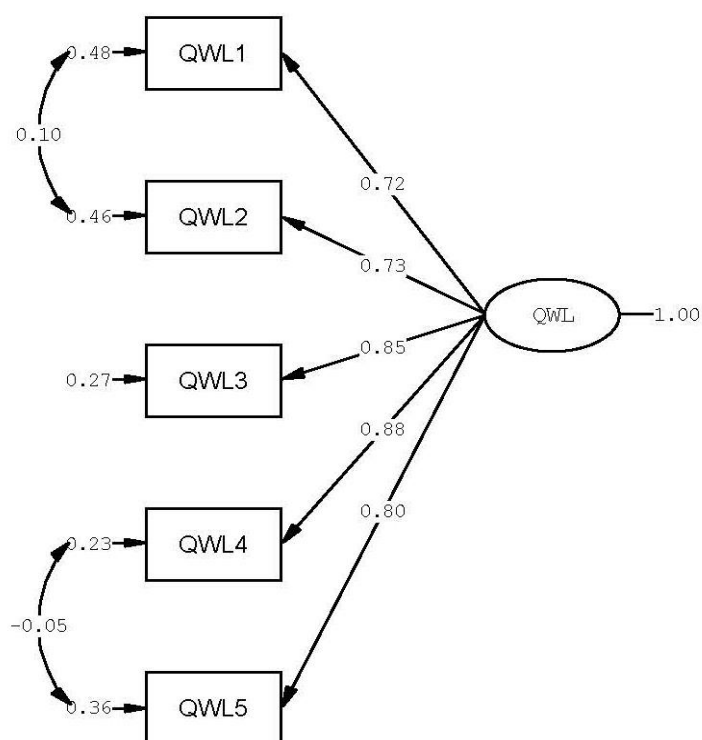
ตารางที่ 4.39 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของ โมเดลการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ของ OAP Model

คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL)	QWL1	QWL2	QWL3	QWL4	QWL5
QWL1	1.000				
QWL 2	.629**	1.000			
QWL 3	.617**	.623**	1.000		
QWL 4	.642**	.643**	.741**	1.000	
QWL 5	.558**	.589**	.690**	.648**	1.000
MEAN	3.952	3.739	3.835	3.860	3.650
S.D.	0.778	0.820	0.750	0.710	0.868

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 978.779, df = 10, p = 0.000, KMO = 0.880

หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 1.36, df = 3, p = 0.71485, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.99 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ของ OAP Model มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนัก ความสำคัญในการบ่งชี้คุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้ง 5 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (QWL4) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความรู้ความก้าวหน้า (QWL3) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (QWL5) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (QWL2) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (QWL1) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.99, 0.98, 0.87, 1.00 และ 0.73 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วม ของตัวบ่งชี้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (BEN) ร้อยละ 0.99, 0.98, 0.87, 1.00 และ 53 ตามลำดับซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบ 4.12 และตารางที่ 4.40



Chi-Square=1.36, df=3, P-value=0.71485, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.12 โมเดลการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ของ OAP Model

ตารางที่ 4.40 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน) ของ OAP Model

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
QWL1	0.72	0.049	14.78	0.11	0.52
QWL 2	0.73	0.049	15.11	0.11	0.54
QWL 3	0.85	0.045	18.74	0.27	0.73
QWL 4	0.88	0.046	19.15	0.38	0.77
QWL 5	0.80	0.048	16.57	0.25	0.64

Chi-Square = 1.36, df = 3, p = 0.71485, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.99

4.3 ผลการปฏิบัติงาน (PER) ของ OAP Model ตัวแปรองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านประสิทธิผลของงาน (PER1) ด้านคุณภาพของงาน (PER2) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (PER3) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน (PER) ของ OAP Model รวมทั้ง 3 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 3 คู่ มีค่าความสัมพันธ์กัน ใน ระดับปานกลางถึงสูง มีค่าระหว่าง 0.796 ถึง 0.808 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 772.960, df = 3, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.764 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้

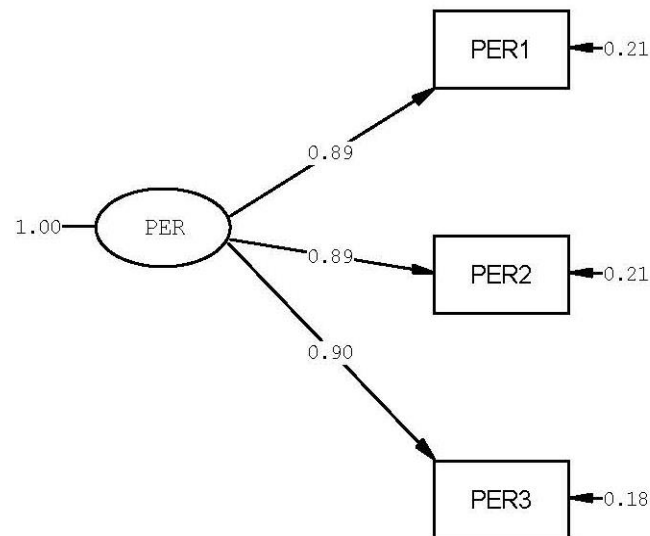
ตารางที่ 4.41 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของ โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (PER) ของ OAP Model

การจ่ายค่าตอบแทน (PCO)	PER1	PER2	PER3
PER1	1.000		
PER2	0.718**	1.000	
PER3	0.657**	0.714**	1.000
MEAN	3.884	3.954	3.880
S.D.	0.708	0.699	0.717

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 772.960, df = 3, p = 0.000, KMO = 0.764

หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.04, df = 1, p = 0.83608, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (PER) ของ OAP Model มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย ทั้ง 3 คู่ พบว่า ตัวแปรเมื่อน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน ทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (PER3) ด้านประสิทธิผลของงาน (PER1) ด้านคุณภาพของงาน (PER2) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90, 0.89 และ 0.89 ตามลำดับและมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (PER) ร้อยละ 82, 80 และ 79 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบ 4.13 และตารางที่ 4.42



Chi-Square=0.04, df=1, P-value=0.83608, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.13 โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (PER) ของ OAP Model 1

ตารางที่ 4.42 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน) ของ OAP Model

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
PER1	0.89	0.043	20.63	0.34	0.80
PER2	0.89	0.043	220.52	0.33	0.79
PER3	0.90	0.043	20.98	0.37	0.82

Chi-Square = 0.04, df = 1, p = 0.83608, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

4.4 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ของ PAY-P Model ตัวแปรขององค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการเงิน (OPE1) ด้านลูกค้า (OPE2) ด้านกระบวนการภายใน (OPE3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (OPE4) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบขอผลการดำเนินงานของธุรกิจ รวมทั้ง 6 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01

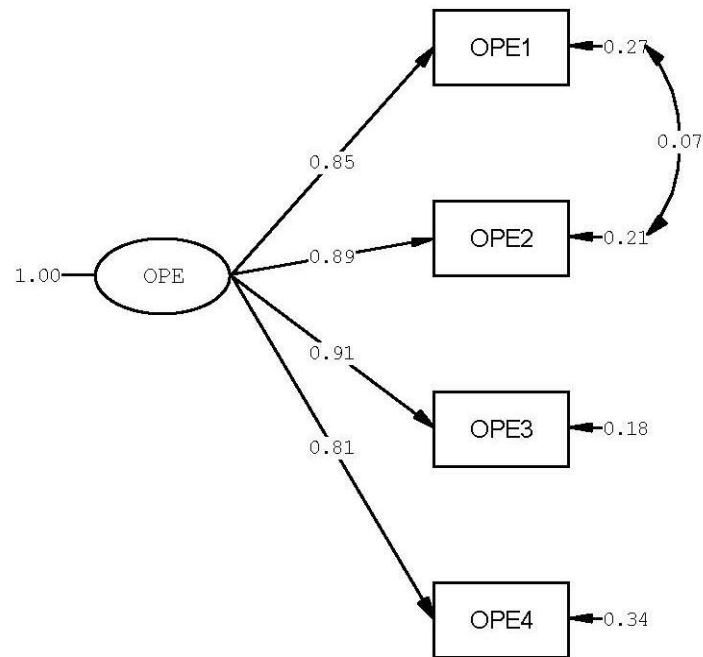
ทั้ง 6 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและสูง มีค่าระหว่าง 0.706 ถึง 0.832 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1093.363, df = 6, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) ตัวแปร มีความสัมพันธ์กัน มากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.846 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์หองค์ประกอบได้

ตารางที่ 4.43 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ของ OAP Model

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE)	OPE1	OPE2	OPE3	OPE4
OPE1	1.000			
OPE2	0.832**	1.000		
OPE3	0.767**	0.811**	1.000	
OPE4	0.706**	0.714**	0.736**	1.000
MEAN	3.721	3.757	3.758	3.721
S.D.	0.738	0.799	0.760	0.782

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 1093.363, df = 6, p = 0.000, KMO = 0.846

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 2.13, df = 1, p = 0.14459, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.97 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ของ OAP Model มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยทั้ง 6 คู่ พบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน ทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ด้านกระบวนการภายใน (OPE3) ด้านลูกค้า (OPE2) ด้านการเงิน (OPE1) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (OPE4) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.91, 0.89, 0.85 และ 0.81 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ร้อยละ 82, 79, 73 และ 66 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบ 4.14 และตารางที่ 4.44



Chi-Square=2.13, df=1, P-value=0.14459, RMSEA=0.049

ภาพประกอบ 4.14 โมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ของ OAP Model

ตารางที่ 4.44 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ) ของ OAP Model

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
OPE1	0.85	0.046	18.73	0.17	0.73
OPE2	0.89	0.044	20.12	0.28	0.79
OPE3	0.91	0.044	20.83	0.41	0.82
OPE4	0.81	0.046	17.71	0.19	0.66

Chi-Square = 2.13, df = 1, p = 0.14459, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.97

5. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอกของ OAP Model

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรทั้ง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ กระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) เพื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของรายการ คำถาม รวมถึงเพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่า ตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝง ตามที่กำหนดเท่านั้น

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 องค์ประกอบขององค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ทั้ง 36 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 36 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ปานกลาง และสูง มีค่าระหว่าง 0.462 ถึง 0.832 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 2607.315, df = 36, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอ ที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.938 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก

ตารางที่ 4.45 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกของ OAP Model

	MAN1	MAN2	MAN3	MAN4	QWL1	QWL2	QWL3	QWL4	QWL5
MAN1	1.000								
MAN2	.795**	1.000							
MAN3	.803**	.832**	1.000						
MAN4	.799**	.773**	.787**	1.000					
QWL1	.656**	.749**	.718**	.664**	1.000				
QWL2	.462**	.562**	.555**	.531**	.629**	1.000			
QWL3	.622**	.685**	.701**	.643**	.617**	.623**	1.000		
QWL4	.580**	.638**	.627**	.589**	.643**	.643**	.741**	1.000	
QWL5	.512**	.598**	.582**	.553**	.558**	.589**	.690**	.648**	1.000

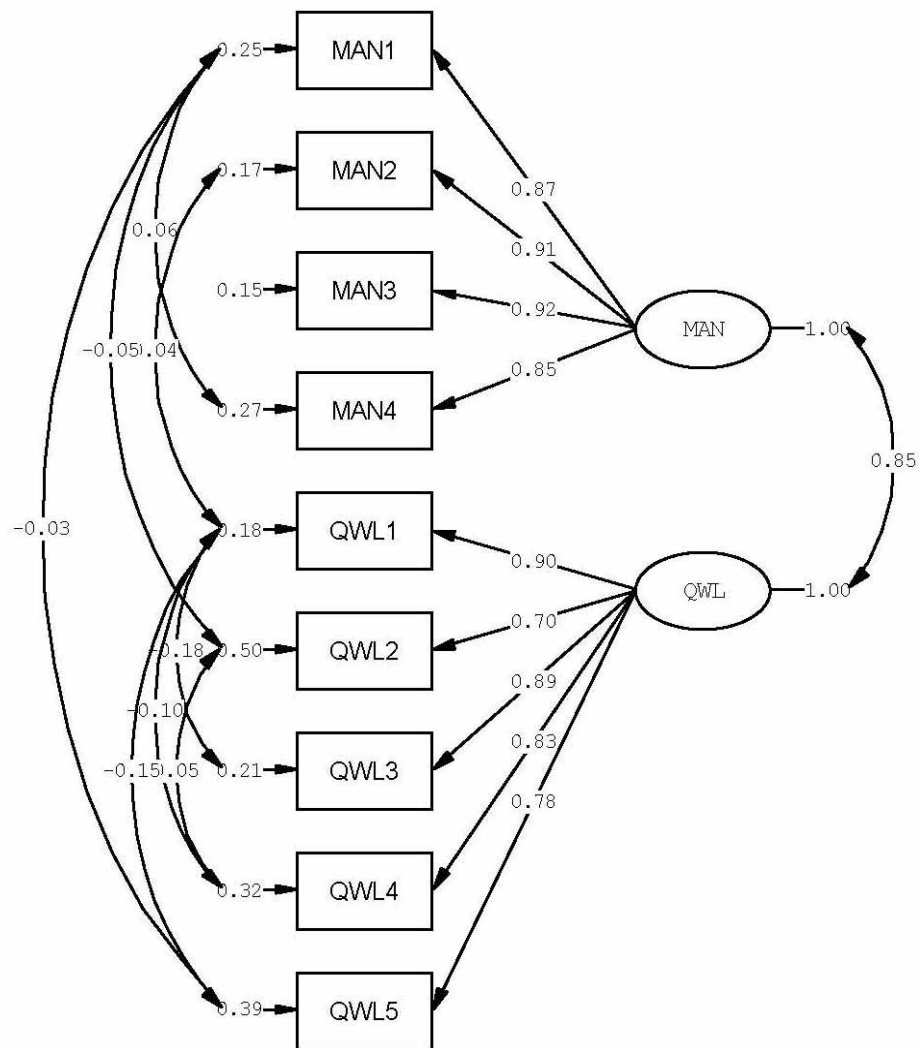
Bartlett's Test of Sphericity = 2607.315, df = 36, p = 0.000, KMO = 0.938, p < 0.01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 13.37, df = 18, p = 0.76933, RMSEA = 0.000, GFI = 0.99, AGFI = 0.98 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดองค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ของ OAP Model ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 9 ตัวแปร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบ มีค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.462 ถึง 0.832 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว ซึ่งวัดได้จากค่า R^2 มีค่าตั้งแต่ 0.50 ถึง 0.85 ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) องค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านการนำ (MAN3) ด้านการควบคุม (MAN2) ด้านการวางแผน (MAN1) ด้านการจัดองค์การ (MAN4) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.92, 0.91, 0.87, 0.85 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบ กระบวนการจัดการ (MAN) ร้อยละ 85, 83, 75 และ 73 ตามลำดับ

2) องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความรับผิดชอบได้รับการยอมรับ (QWL1) การได้รับการสนับสนุน (QWL3) การได้รับการสนับสนุน (QWL4) การได้รับการสนับสนุน (QWL5) การได้รับการสนับสนุน (QWL2) มีน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐานเท่ากับ 0.90, 0.89, 0.83, 0.78, 0.70 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ร้อยละ 82, 79, 68, 61 และ 50 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ ดังภาพประกอบ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ของ OAP Model และตารางที่ 4.46 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัด องค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์ คะแนนองค์ประกอบ) ของ OAP Model



Chi-Square=13.37, df=18, P-value=0.76933, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบ
กระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL)
ของOAP Model

ตารางที่ 4.46 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ) ของ OAP Model

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
MAN1	0.87	0.044	19.82	0.17	0.75
MAN2	0.91	0.042	21.54	0.28	0.83
MAN3	0.92	0.042	21.97	0.33	0.85
MAN4	0.85	0.044	19.32	0.13	0.73
QWL1	0.90	0.047	19.36	0.55	0.82
QWL2	0.70	0.048	14.70	0.04	0.50
QWL3	0.89	0.044	20.20	0.40	0.79
QWL4	0.83	0.046	18.09	0.13	0.68
QWL5	0.78	0.047	16.54	0.18	0.61

Chi-Square = 13.37, df = 18, p = 0.76933, RMSEA = 0.000, GFI = 0.99, AGFI = 0.98

ตารางที่ 4.47 การปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ของ OAP Model

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df(106.71/26)$	< 2.00	4.1004	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.742	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.096	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.93	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.89	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.98	ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ของ OAP Model พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝง ทั้ง 2 โมเดล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืน

ทั้ง 4 ดัชนี ที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df(13.37/18) = 0.742$, GFI = 0.99, AGFI = 0.98, และ RMSEA = 0.000 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายในของ OAP Model

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรทั้ง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) เพื่อพิจารณานำหนักองค์ประกอบของรายการคำถาม รวมถึงเพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่าตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ ใช่วัดเฉพาะตัวแปรแฝงตามที่กำหนดเท่านั้น

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 6 องค์ประกอบขององค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ของ OAP Model ทั้ง 15 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 21 คู่ มีความสัมพันธ์กันใน ระดับปานกลางและสูง มีค่าระหว่าง 0.595 ถึง 0.832 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 2232.033, $df = 21$, $p = 0.000$ ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไป วิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.919 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก

ตารางที่ 4.48 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรแฝงภายในของ OAP Model

	PER1	PER2	PER3	OPE1	OPE2	OPE3	OPE4
PER1	1.000						
PER2	.796**	1.000					
PER3	.808**	.805**	1.000				
OPE1	.702**	.676**	.659**	1.000			
OPE2	.742**	.700**	.713**	.832**	1.000		
OPE3	.709**	.714**	.674**	.767**	.811**	1.000	
OPE4	.644**	.595**	.609**	.706**	.714**	.736**	1.000

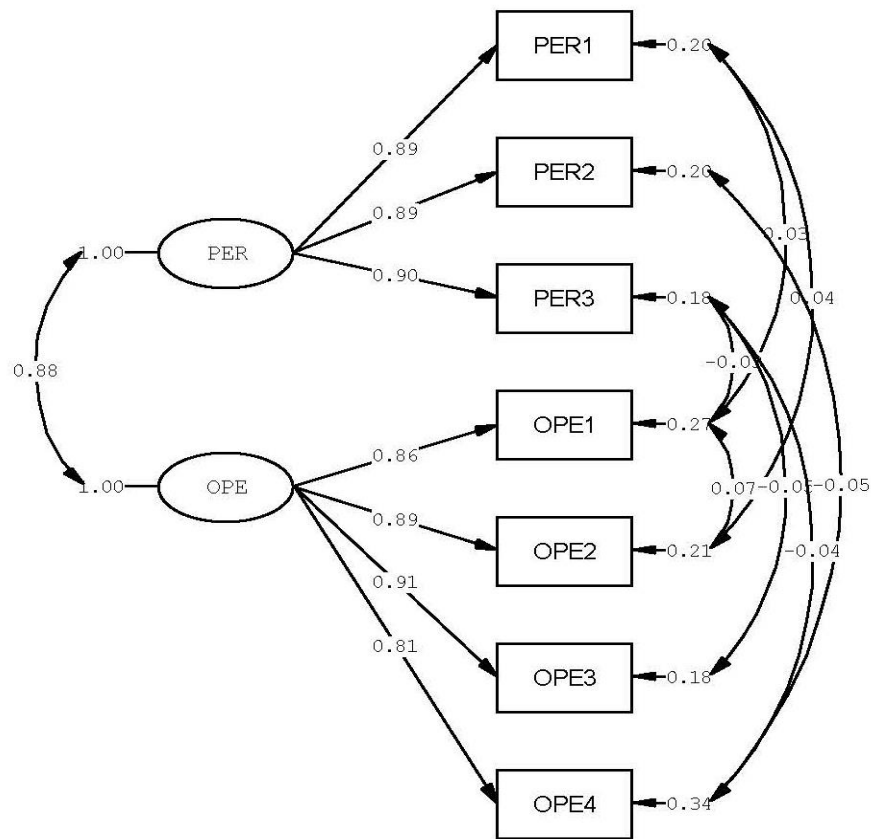
Bartlett's Test of Sphericity = 2232.033, $df = 21$, $p = 0.000$, KMO = 0.919

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 2.52, df = 6, p = 0.86639, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.99 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ของ OAP Model ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 7 ตัวแปร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบ มีค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.595 ถึง 0.832 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า R^2 มีค่าตั้งแต่ 0.66 ถึง 0.82 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) องค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (PER3) ด้านประสิทธิผลของงาน (PER1) ด้านคุณภาพของงาน (PER2) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.90, 0.89, 0.89 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจ่ายค่าตอบแทน ร้อยละ 82, 80 และ 80 ตามลำดับ

2) องค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านกระบวนการภายใน (OPE3) ด้านลูกค้า (OPE2) ด้านการเงิน (OPE1) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (OPE4) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.91, 0.89, 0.86, 0.81 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 82, 79, 73 และ 66 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ของ OAP Model และตารางที่ 4.49 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบ โมเดลการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ) ของ OAP Model



Chi-Square=2.52, df=6, P-value=0.86639, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ของ OAP Model

ตารางที่ 4.49 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบโมเดลการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ) ของ OAP Model

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
PER1	0.89	0.043	20.80	0.25	0.80
PER2	0.89	0.043	20.75	0.27	0.80
PER3	0.90	0.043	21.11	0.34	0.82

ตารางที่ 4.49 (ต่อ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
OPE1	0.86	0.045	19.20	0.15	0.73
OPE2	0.89	0.043	20.62	0.20	0.79
OPE3	0.91	0.043	21.19	0.34	0.82
OPE4	0.81	0.046	17.81	0.17	0.66

Chi-Square = 2.52, df = 6, p = 0.86639, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.99

ตารางที่ 4.50 การปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบ ผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ของ OAP Model

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df(26.55/13)$	< 2.00	2.04	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.42	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.055	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.98	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์	0.99	ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ของ OAP Model พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝง ทั้ง 2 โมเดล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืน ทั้ง 4 ดัชนี ที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = (2.52/6) 0.42$, GFI = 1.00, AGFI = 0.99, และ RMSEA = 0.000 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

7. ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v) ของ OAP Model

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v) โดยค่าความเที่ยงของ

ตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) ควรมีค่ามากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งมีค่าเทียบเท่ากับค่าไอเกน (Eigen Values) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ควรมีค่ามากกว่า 0.50 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

จึงสรุปว่า การผันแปรในตัวชี้วัดส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากตัวแปรสร้างมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด ซึ่งแสดงว่า ตัวแปรแฝงมีความเที่ยง ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ตามตารางที่ 4.51 ความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability: ρ_c & Average Variance Extracted: ρ_v)

ตารางที่ 4.51 ความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability: ρ_c & Average Variance Extracted: ρ_v) ของ OAP Model

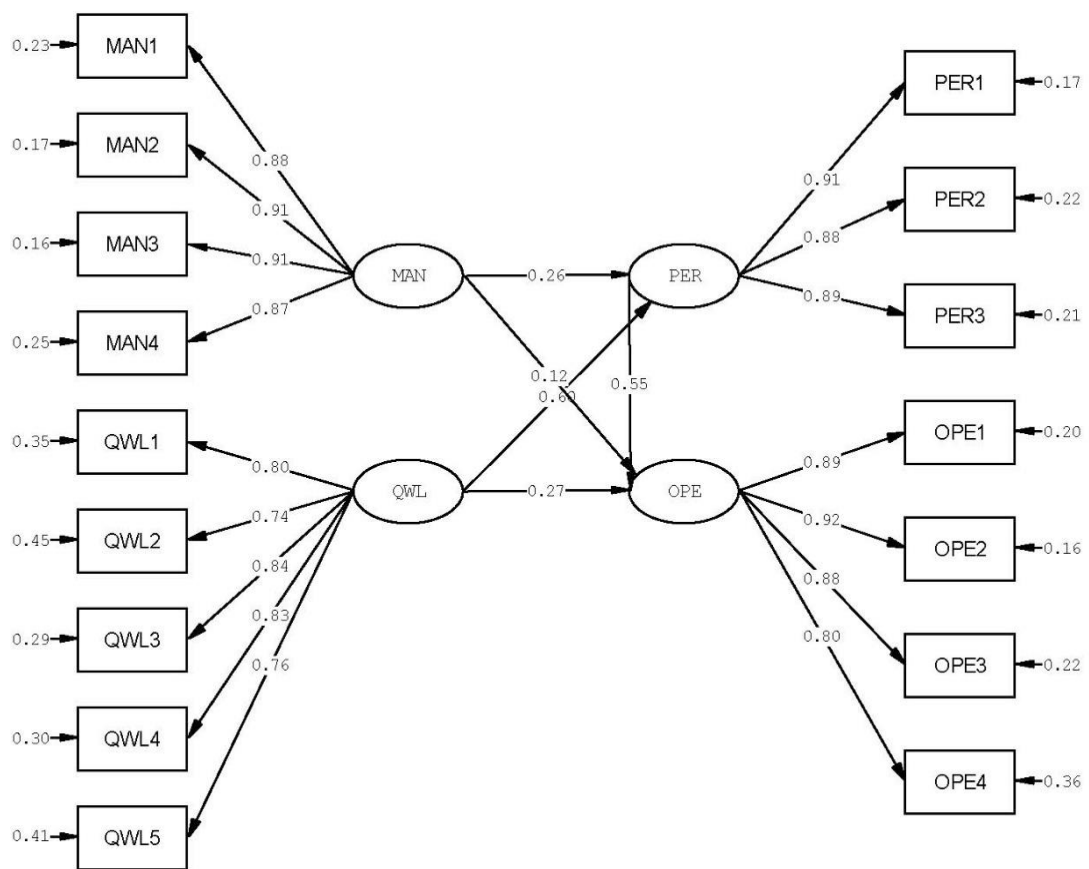
ตัวแปรแฝง	ความเที่ยงตัวแปรแฝง (ρ_c)	ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v)
MAN	0.935	0.784
QWL	0.913	0.677
PER	0.916	0.785
OPE	0.927	0.761

จากตารางที่ 4.51 แสดงให้เห็นว่า ความเที่ยงของตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าสูง โดยมีค่า ρ_c อยู่ระหว่าง 0.913 ถึง 0.935 ซึ่งมากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบมีค่า ρ_v อยู่ระหว่าง 0.677 ถึง 0.784 ซึ่งมากกว่า 0.50 แสดงว่า จากการประเมินโมเดลมาตรวัดได้หลักฐานที่ชัดเจนว่า การนิยามปฏิบัติการตัวแปรแฝงทั้งหมดถูกต้องและเชื่อถือได้

8. ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานของ OAP Model

ผู้วิจัยได้ทำวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติซึ่งประกอบด้วย ดัชนีค่า Chi-Square, χ^2/df , CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR ซึ่งผลการ

วิเคราะห์โมเดลครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 288.54$, $df = 98$, $P\text{-Value} = 0.00000$, $CFI = 0.99$, $GFI = 0.90$, $AGFI = 0.87$, $RMSEA = 0.076$ และ $SRMR = 0.034$ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอ ดัชนีประกอบ 4.17 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของ OAP Model โดยรวม และตารางที่ 4.52 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของ OAP Model โดยรวม



Chi-Square=288.45, df=98, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

ภาพประกอบ 4.17 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของ OAP Model โดยรวม

ตารางที่ 4.52 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของ OAP Model โดยรวม

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df(288.45/98)$	< 2.00	2.943	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.90	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.87	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.034	ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.034	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.46 แสดงให้เห็นว่า แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมา จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและบริบทของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ยังไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่คำนวณได้ คือ $\chi^2 = 288.45$, $df = 98$, $P\text{-Value} = 0.00000$, $CFI = 0.99$, $GFI = 0.90$, $AGFI = 0.87$, $RMSEA = 0.034$ และ $SRMR = 0.034$ ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog & Sorbom, 1996)

ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์ โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้จนกระทั่ง ค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยรายละเอียดของการปรับแก้โมเดล เพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยนำเสนอผลได้ดังตารางที่ 4.53 แสดงรายละเอียดการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4.53 รายละเอียดการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของ OAP Model โดยรวม

ครั้งที่	คู่ความสัมพันธ์ของค่า ความคลาดเคลื่อนที่ทำการปรับ	χ^2	df	P-value	RMSEA
1	QWL3-QWL1	262.98	97	0.00000	0.071
2	QWL5-QWL1	243.48	96	0.00000	0.067
3	QWL4-QWL1	227.06	95	0.00000	0.064
4	MAN4-MAN1	211.19	94	0.00000	0.061
5	OPE3-PER2	203.88	93	0.00000	0.059
6	PER3-PER2	193.72	92	0.00000	0.057
7	OPE4-OPE3	186.55	91	0.00000	0.056
8	QWL2-OPE2	175.00	90	0.00000	0.053
9	QWL5-OPE1	164.17	89	0.00000	0.050
10	QWL3-OPE1	148.78	88	0.00006	0.045
11	QWL5-OPE3	139.40	87	0.00031	0.042
12	QWL4-OPE2	129.36	86	0.00174	0.039
13	QWL5-OPE4	121.00	85	0.00629	0.035
14	QWL1-MAN2	115.14	84	0.01365	0.033
15	QWL2-MAN1	110.05	83	0.02516	0.031
16	QWL3-PER3	106.24	82	0.03719	0.030
17	OPE1-PER1	104.26	81	0.04195	0.029
18	QWL5-MAN1	98.89	80	0.07473	0.026
19	QWL5-PER2	95.37	79	0.10137	0.025
20	OPE1-PER3	91.57	78	0.13971	0.023
21	QWL4-MAN3	89.27	77	0.16027	0.022
22	QWL4-MAN1	87.90	76	0.16548	0.021
23	MAN4-PER3	85.44	75	0.19219	0.020
24	QWL4-PER3	81.35	74	0.26131	0.017

ตารางที่ 4.53 (ต่อ)

ครั้งที่	คู่ความสัมพันธ์ของค่า ความคลาดเคลื่อนที่ทำการปรับ	χ^2	df	P-value	RMSEA
25	QWL2-OPE4	80.85	73	0.24738	0.018
26	QWL4-PER1	78.13	72	0.29029	0.016
27	MAN1-OPE2	76.61	71	0.30351	0.015
28	MAN4-OPE2	69.28	70	0.50176	0.000
29	QWL5-MAN3	67.23	69	0.53794	0.000
30	QWL5-PER3	91.91	68	0.68479	0.000
31	MAN1-PER3	59.81	67	0.72136	0.000
32	MAN3-PER3	58.52	66	0.73211	0.000
33	OPE4-OPE2	57.55	65	0.73274	0.000
34	QWL5-PER2	52.30	64	0.85208	0.000

จากตารางที่ 4.53 พบว่า การปรับแก้โมเดลครั้งที่ 1 ระหว่าง คุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างควมก้าวหน้า (QWL3) กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (QWL1) ที่มีความสัมพันธ์กัน พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น คือ χ^2 ลดลงจาก 288.45 เป็น 262.987 และค่า RMSEA ก็ลดลงเช่นเดียวกัน จาก 0.076 เป็น 0.071 แสดงให้เห็นว่า การปรับแก้โมเดลเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการดังกล่าวได้ผลค่อนข้างดี และไม่เป็นการแก้ไข แนวคิด และทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยด้วย เพราะเป็นการปรับที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวแปรเชิงประจักษ์ ไม่ได้เปลี่ยนทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลอง โดยผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดล ทำให้สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ ได้ดังตารางที่ 4.54 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล เพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model Fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ของ OAP Model และภาพประกอบ 4.18 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล ของ OAP Model

ตารางที่ 4.54 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล ของ OAP Model

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
χ^2/df (52.30/64)	< 2.00	0.817	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.015	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.55 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 0.817$, CFI = 1.00, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.015 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

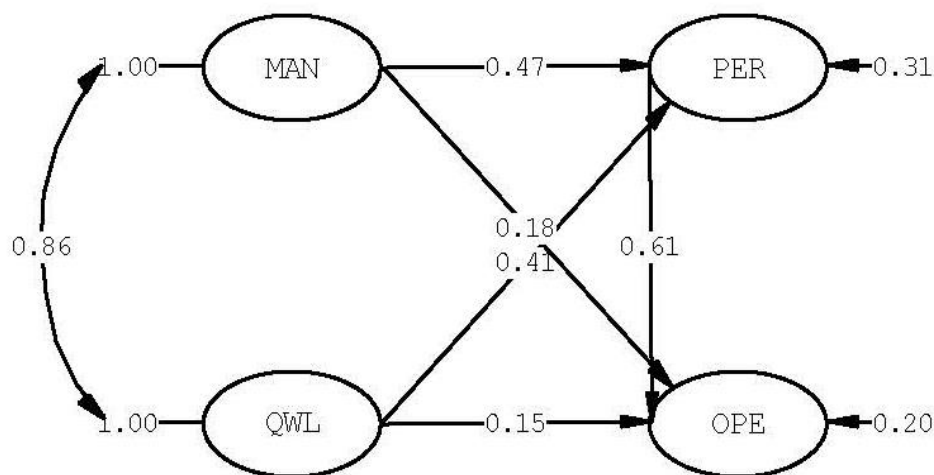
1) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 0.817 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ มีค่าน้อยกว่า 2.00

2) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ เนื่องจากค่า CFI มีค่า 0.90 ขึ้นไป

3) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ซึ่งผู้วิจัยพิจารณา ค่า 2 ดัชนี คือ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 และดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ซึ่งค่า GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับได้ ต้องมีค่ามากกว่า 0.90

4) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.000 หมายถึง โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05

5) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน โดยดัชนีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา คือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.015 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากมีค่าน้อยกว่า 0.05



Chi-Square=52.30, df=64, P-value=0.85208, RMSEA=0.000

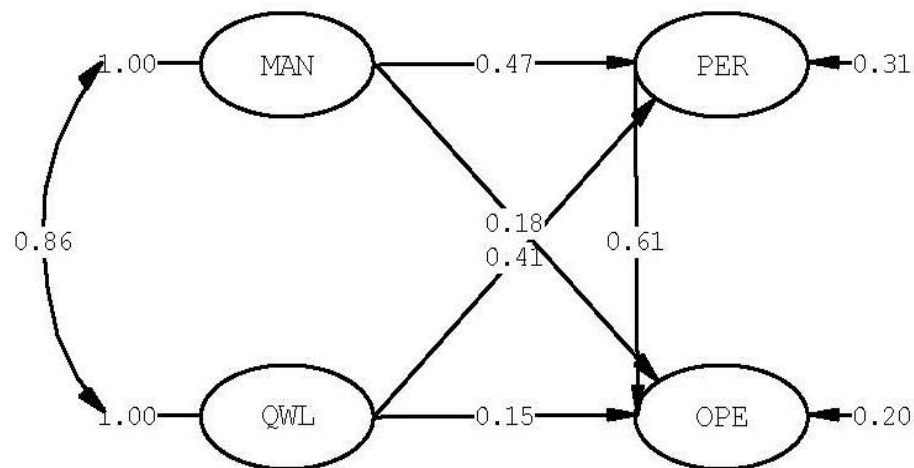
ภาพประกอบ 4.18 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล โดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล ของ OAP Model

9. ผลการวิเคราะห์เส้นทางของ OAP Model

9.1 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

จากการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม) ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลดังกล่าว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพประกอบ 4.19 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพล

ของตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ของ OAP Model และตารางที่ 4.55 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม) ของ OAP Model



Chi-Square=52.30, df=64, P-value=0.85208, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.19 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ของ OAP Model

ตารางที่ 4.55 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ของ OAP Model

เหตุผล	PER			OPE		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE
MAN	0.47 (0.08)	-	0.47 (0.08)	0.47 (0.08)	0.29 (0.06)	0.18 (0.07)
QWL	0.41 (0.08)	-	0.41 (0.08)	0.39 (0.08)	0.24 (0.06)	0.15 (0.07)
PER	-	-	-	0.61 (0.07)	-	0.61 (0.07)

$\chi^2 = 52.30, df = 64, P = 0.85208, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMR = 0.015$

ตัวแปร	MAN1	MAN2	MAN3	MAN4	QWL1	QWL2	QWL3	QWL4	QWL5	PER1	PER2	PER3	OPE1
ความเที่ยง	0.75	0.85	0.84	0.72	0.79	0.52	0.76	0.71	0.61	0.85	0.75	0.76	0.80
ตัวแปร	OPE2	OPE3	OPE4										
ความเที่ยง	0.86	0.75	0.63										

สมการโครงสร้างของตัวแปร	PER	OPE
R ²	0.70	0.80

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง				
ตัวแปรแฝง	MAN	QWL	PER	OPE
MAN	1.00			
QWL	0.86**	1.00		
PER	0.81**	0.80**	1.00	
OPE	0.80**	0.79**	0.88**	1.00

หมายเหตุ ** p < .01

จากตารางที่ 4.55 แสดงการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ของ OAP Model พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณา จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่า ไคว์-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 52.30 องศาอิสระเท่ากับ 64 ค่าน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.85208 นั่น คือ ค่าไคว์-สแควร์แตกต่างจากศูนย์ อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานที่ว่า แบบจำลองปัจจัยเหตุและผล

ของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ของ OAP Model ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.015 ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ โดยรายละเอียดดังกล่าวผู้วิจัยได้กล่าวไว้แล้วอย่างละเอียดในส่วนของการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองปัจจัยเหตุและผล ของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ของ OAP Model ข้างต้น

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.52 ถึง 0.86 โดยตัวแปรที่มีความเที่ยงสูงสุด คือ ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านลูกค้า (OPE2) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.86 รองลงมา คือ กระบวนการจัดการด้านการควบคุม (MAN2) และผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของงาน (PER1) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.85 กระบวนการจัดการด้านการนำ (MAN3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.84 ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านการเงิน (OPE1) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.80 คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (QWL1) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.79 คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า (QWL3) ผลการปฏิบัติงานด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (PER3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.76 กระบวนการจัดการด้านการวางแผน (MAN1) ผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน (PER2) ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านกระบวนการภายใน (OPE3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.75 กระบวนการจัดการด้านการจัดองค์การ (MAN4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.72 คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (QWL4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.71 ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านการเรียนรู้และพัฒนา (OPE4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.63 และตัวแปรที่มีความเที่ยงต่ำสุด คือ คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (QWL5) ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.61 ตามลำดับ

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการ โครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของผลการปฏิบัติงาน (PER) มีค่าเท่ากับ 0.70 และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) มีค่าเท่ากับ 0.80 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ได้ร้อยละ 70 และร้อยละ 80 ตามลำดับ

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง มีค่าอยู่ระหว่าง 0.79 ถึง 0.88 โดยตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์แบบทิศทางเดียวกัน คือ

มีค่าความสัมพันธ์เป็นบวก โดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันสูง ($r \geq 0.8$) มีจำนวน 5 คู่ โดยตัวแปรแฝงที่มีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์มากที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.88 ($r = 0.88$) คือ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) กับผลการปฏิบัติงาน (PER) รองลงมา คือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) กับกระบวนการจัดการ (MAN) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.86 ($r = 0.86$) ผลการปฏิบัติงาน (PER) กับกระบวนการจัดการ (MAN) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.81 ($r = 0.81$) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) กับกระบวนการจัดการ (MAN) และผลการปฏิบัติงาน (PER) กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.80 ($r = 0.80$) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.79 ($r = 0.79$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ได้รับอิทธิพลทางตรง (DE) จากผลการปฏิบัติงาน (PER) สูงสุด โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.61 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อม (IE) จากกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ผ่านทางผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.18 และ 0.15 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และผลการปฏิบัติงาน (PER) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.47 และ 0.1 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลทางตรงทั้งหมด ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้

1) กระบวนการจัดการ (MAN) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.47 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

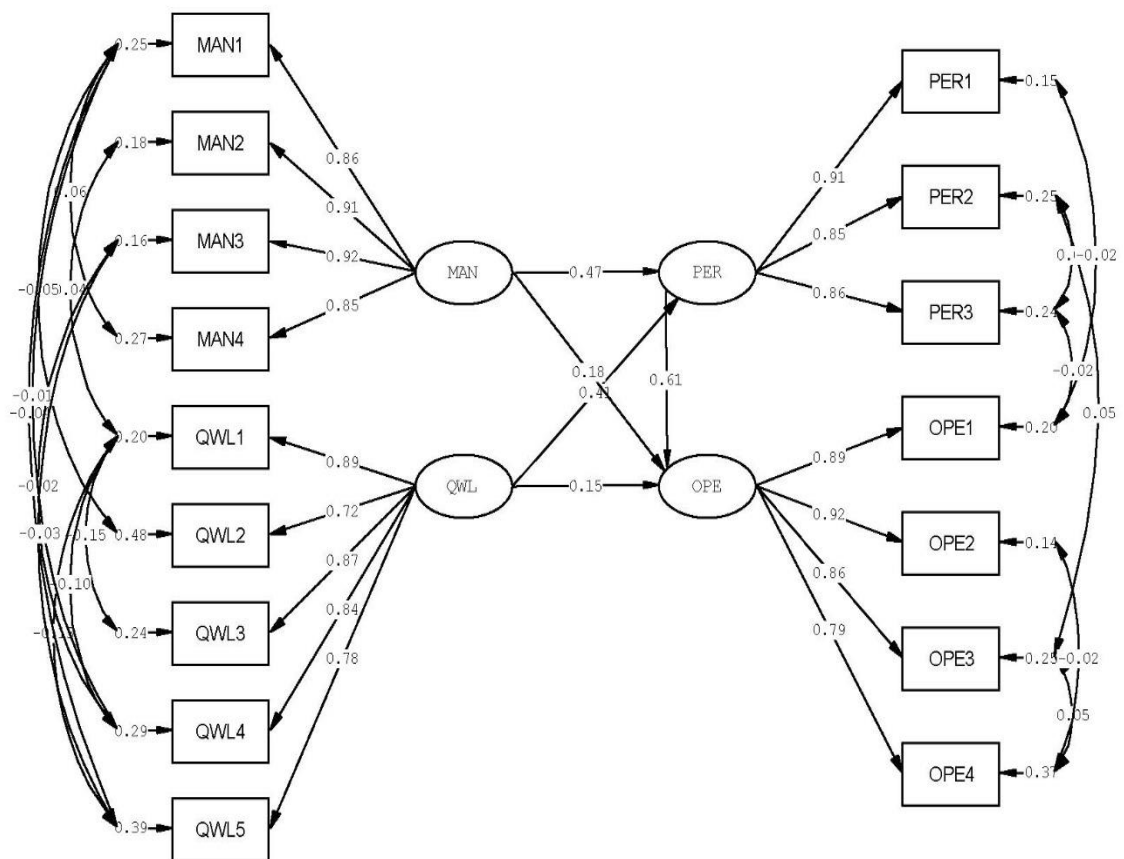
2) กระบวนการจัดการ (MAN) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.18 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.41 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.15 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5) ผลการปฏิบัติงาน (PER) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.61 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

6) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ผ่านทางผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.29 และ 0.24 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพล ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



Chi-Square=52.30, df=64, P-value=0.85208, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.20 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ของ OAP Model

9.2 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ ของ OAP Model

ภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบรวมที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.57 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ ของ OAP Model

ตารางที่ 4.56 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ ของ OAP Model

องค์ประกอบ/ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
	b	B	SE	t	R ²	
MAN						
MAN1	0.86	0.87	0.043	19.87	0.75	0.17
MAN2	0.91	0.91	0.042	21.49	0.82	0.24
MAN3	0.92	0.92	0.042	21.49	0.84	0.31
MAN4	0.85	0.85	0.044	19.29	0.72	0.14
QWL						
QWL1	0.89	0.89	0.045	19.56	0.79	0.48
QWL2	0.72	0.72	0.047	15.27	0.52	0.02
QWL3	0.87	0.87	0.044	19.81	0.76	0.32
QWL4	0.84	0.84	0.045	18.79	0.71	0.19
QWL5	0.78	0.78	0.046	16.80	0.61	0.22
PER						
PER1	0.91	0.92	-	-	0.85	0.41
PER2	0.85	0.86	0.037	23.09	0.75	0.19
PER3	0.87	0.87	0.037	23.52	0.76	0.24
OPE						
OPE1	0.89	0.90	-	-	0.80	0.27
OPE2	0.92	0.93	0.034	26.80	0.86	0.37
OPE3	0.86	0.87	0.037	23.23	0.75	0.17
OPE4	0.79	0.79	0.042	18.63	0.63	0.11

หมายเหตุ ** p < .01

จากตารางที่ 4.56 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) ของตัวแปรสังเกตได้พบว่า มีค่าเป็นบวกทั้งหมด มีขนาดตั้งแต่ 0.72 ถึง 0.92 และแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด มี 2 ตัว คือ องค์ประกอบ ของกระบวนการจัดการด้านการนำ (MAN3) และผลการดำเนินงานของด้านลูกค้า (OPE2) ซึ่งมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนัก องค์ประกอบ น้อยที่สุด คือ องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (QWL2) ซึ่งมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.72

ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า (R^2) ซึ่งบอกค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (MAN1 ถึง QWL5) มีค่าตั้งแต่ 0.52 ถึง 0.84 และตัวแปรสังเกตได้ภายใน (PER1 ถึง OPE4) มีค่าตั้งแต่ 0.63 ถึง 0.86 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เป็นรายองค์ประกอบ พบดังนี้

1) องค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านการนำ (MAN3) รองลงมา คือ ด้านการควบคุม (MAN2) ด้านการวางแผน (MAN1) ด้านการจัดองค์การ (MAN4) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.92, 0.91, 0.87, 0.85 และมีความแปรผัน ร่วมกันกับองค์ประกอบกระบวนการจัดการ (MAN) ร้อยละ 84, 82, 75 และ 72 ตามลำดับ

2) องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (QWL1) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า (QWL3) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (QWL4) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (QWL5) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (QWL2) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.89, 0.87, 0.84, 0.78, 0.72 และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ร้อยละ 79, 76, 71, 61 และ 52 ตามลำดับ

3) องค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านประสิทธิผลของงาน (PER1) รองลงมา คือ ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (PER3) ด้านคุณภาพของงาน (PER2) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.92, 0.87, 0.86 และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) ร้อยละ 85, 76 และ 75 ตามลำดับ

4) องค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านลูกค้า (OPE2) รองลงมา คือ ด้านการเงิน (OPE1) ด้านกระบวนการภายใน (OPE3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (OPE4) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.932,

0.90, 0.87, 0.79 และมีความแปรผันร่วมกันกับ องค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ร้อยละ 86, 80, 75 และ 63 ตามลำดับ

9.3 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองสมมติฐานการวิจัยของ OAP Model ผลการวิเคราะห์ของ มูลคั่งที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัยและ สมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้าน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กระบวนการจัดการ (MAN) ประกอบด้วย ด้านการ วางแผน (MAN1) ด้านการควบคุม (MAN2) ด้านการนำ (MAN3) ด้านการจัดองค์การ (MAN4) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ผลการปฏิบัติงาน (PER) ได้รับอิทธิพลรวมจากกระบวนการจัดการ (MAN) ซึ่งทั้งหมด เป็นอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.47 ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัย ด้านกระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2: ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียง เหนือของประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ประกอบด้วย ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (QWL1) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (QWL2) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า (QWL3) ด้านความเป็นประชาธิปไตย ในการทำงาน (QWL4) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (QWL5) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ผลการปฏิบัติงาน (PER) ได้รับอิทธิพลรวมจากคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.41 ผลดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการ ทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3: ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผลการปฏิบัติงาน (PER) ประกอบด้วย ด้านประสิทธิผลของงาน (PER1) ด้านคุณภาพของงาน (PER2) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน

(PER3) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ได้รับอิทธิพลรวมจากผลการปฏิบัติงาน (PER) ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.61 ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 4: ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กระบวนการจัดการ (MAN) ประกอบด้วย ด้านการวางแผน (MAN1) ด้านการควบคุม (MAN2) ด้านการนำ (MAN3) ด้านการจัดองค์การ (MAN4) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเป็นอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.18 ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 5: ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

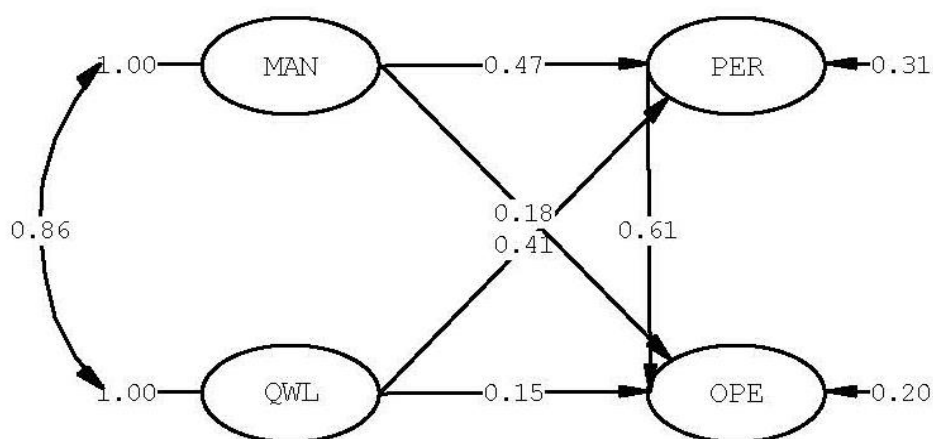
ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ประกอบด้วย ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (QWL1) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (QWL2) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า (QWL3) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (QWL4) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (QWL5) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเป็นอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.15 ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 6: ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการและปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) นอกจากจะได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจาก กระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แล้ว ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก กระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ผ่านผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีค่าอิทธิพล

ทางอ้อม เท่ากับ 0.29 และ 0.24 ตามลำดับ ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการและปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ ปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

สรุป จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย สรุปได้ดังภาพประกอบ 4.21 แสดงแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ของ OAP Model



Chi-Square=52.30, df=64, P-value=0.85208, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.21 แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงาน ในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ของ OAP Model

ตารางที่ 4.57 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ของ PAY-P Model

ข้อ	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1.	กระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของ พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย	สอดคล้อง
2.	คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของ ประเทศไทย	สอดคล้อง

ตารางที่ 4.57 (ต่อ)

ข้อ	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
3.	ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผล การดำเนินงานในธุรกิจ โรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย	สอดคล้อง
4.	กระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ทางธุรกิจ ในธุรกิจ โรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย	สอดคล้อง
5.	คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ทางธุรกิจ ในธุรกิจ โรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย	สอดคล้อง
6.	กระบวนการจัดการและคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อม ต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ในธุรกิจ โรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียง ประเทศไทย	สอดคล้อง

จากคำถามการวิจัย “แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่” ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

ผลจากการวิเคราะห์ โมเดลสมมติฐาน แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่า ยังไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ ที่คำนวณได้ คือ ค่า $\chi^2 = 288.45$, $df = 98$, $P\text{-Value} = 0.000$, $CFI = 0.99$, $GFI = 0.90$, $AGFI = 0.87$, $RMSEA = 0.076$ และ $SRMR = 0.034$ ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญส่วนใหญ่ไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog & Sorbom, 1996) ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับ โมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้น ปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลง เบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่งค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2 / df (52.30/64) = 0.817$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.96$, $RMSEA = 0.000$ และ $SRMR = 0.015$ ดังนั้น สรุปได้ว่า แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงสำรวจ

(Exploratory Factor Analysis: EFA) ตามบริบทของของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย มีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตอนที่ 8 การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ทั้งนี้ผู้วิจัยจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงในประเทศไทย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยจะใช้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียง ประเทศไทย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จังหวัดละ 2 แห่ง แห่งละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน โดยผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วย หัวข้อการสัมภาษณ์ถึงปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงประเทศไทย ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการ 2) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน 3) ด้านผลการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ผลการสัมภาษณ์ มีดังนี้

คำถามที่ 1 ท่านคิดว่า กระบวนการจัดการมีอิทธิพลกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยหรือไม่ เพราะอะไร

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการมีความสำคัญสำหรับองค์กรอย่างยิ่ง ทั้งนี้ องค์กรถือเป็นที่ยอมรับของคนและเป็นที่ยอมรับของงานต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มสามารถ จึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การงานกันทำ และมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด โดยโรงแรมถือเป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีคนมาใช้บริการจำนวนมาก ตลอดงานที่ต้องทำมีมากเช่นกัน จึงจำเป็นต้องจัดหมวดหมู่ของงานที่เป็นอย่างเดียวกันหรือมีลักษณะใกล้เคียงกันมารวมเข้าด้วยกัน เรียกว่า ฝ่ายหรือแผนกงาน แล้วจัดให้คนที่มีความสามารถในงานนั้น ๆ มาปฏิบัติงานร่วมกันในแผนกนั้น รวมถึงดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีทิศทางการดำเนินงานไปในทางเดียวกัน โดยการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน และการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ทั้งนี้ ปัจจุบันองค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการตื่นตัวพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจแข่งขัน โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมที่มีการแข่งขันสูงมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ดังนั้น โรงแรมต่าง ๆ จึงต้องมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้

ความสำคัญกับต้นทุน ความรวดเร็ว และคุณภาพ การใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้องเหมาะสม สามารถแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังมีความคิดเห็นว่าการะบวนการจัดการมีอิทธิพลกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกของประเทศไทย

คำถามที่ 2 คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกของประเทศไทยหรือไม่ เพราะอะไร

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพราะคุณภาพชีวิตการทำงานจะส่งผลโดยตรงไปยังบุคลากร หากบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงานอย่างถึงที่สุด ก็จะส่งผลไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรก้าวหน้า บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ หากฝ่ายนายจ้างตอบสนองความต้องการของลูกจ้างหรือบุคคลในองค์กรได้อย่างดีแล้วนั้น ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีด้วย เพราะเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจจากการได้รับการตอบสนอง ก็จะส่งผลไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ผลผลิตที่มีคุณภาพ เพิ่มการแข่งขันทางธุรกิจ ทำให้ธุรกิจเจริญก้าวหน้า นอกจากนี้ ผลประกอบการที่ดีขององค์กรนั้นจะเกิดขึ้นจากผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน มีความพอใจในงานนั้น ๆ เป็นแรงจูงใจที่จะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อันเนื่องมาจากความพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตการทำงานจะส่งผลต่อองค์กร 3 ประการ ประการแรก ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กร ประการที่สอง เป็นขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงเป็นการจูงใจในการทำงานด้วย ประการสุดท้าย คือ ช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น บุคลากรในองค์กรทุกระดับซึ่งรวมไปถึงผู้บริหารหรือเจ้าของสถานประกอบการ ก็มีความต้องการในคุณภาพชีวิตในการทำงานเช่นกัน และเมื่อได้รับการตอบสนองที่ดีก็จะส่งผลถึงสังคมในองค์กร มีสิ่งแวดล้อมที่ดี บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการทำงานก็จะส่งผลไปยังผลผลิตที่ดี มีปริมาณที่เพิ่มขึ้น เป็นการเพิ่มความผูกพันในองค์กร ลดปัญหาการลาออกและขาดแคลนอัตรากำลังคนด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังมีความคิดเห็นว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกของประเทศไทย

คำถามที่ 3 ผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลกับผลการดำเนินธุรกิจในธุรกิจ โรงแรม ในภาคตะวันออกของประเทศไทยหรือไม่ เพราะอะไร

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ในการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดีนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการ ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งหากผู้ปฏิบัติงานได้รับ

การตอบสนองแล้ว จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วนั้น ย่อมส่งผลให้องค์การธุรกิจนั้น มีผลการดำเนินงานที่ดีตามมาด้วย ทั้งนี้ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดตรงกันว่า ความต้องการภายนอกของบุคลากร ประกอบด้วย รายได้หรือค่าตอบแทน ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และตำแหน่งหน้าที่ ความต้องการภายใน ได้แก่ ความต้องการเข้าห่มุ่คณะ ความต้องการแสดงความรู้สึเกี่ยวกับภารกิจรักดี ความเป็นเพื่อนและความรักใคร่ ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง ประสิทธิภาพขององค์การนอกจากพิจารณาถึง ทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ทำให้องค์การมีผลการดำเนินธุรกิจที่ดี ได้แก่ หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การมีความซับซ้อนต่ำ และการกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจน เพื่อเพิ่มการทำงานที่มองได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานมีอิทธิพลกับผลการดำเนินธุรกิจในธุรกิจ โรงแรมในภาคตะวันออกของประเทศไทยอย่างยิ่ง

คำถามที่ 4 กระบวนการจัดการและคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลกับผลการดำเนินธุรกิจ ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกของประเทศไทยหรือไม่ เพราะอะไร

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ภาพรวมของการบริหารทั้งหมด จำเป็นต้องศึกษาหน้าที่ของบริหารให้ชัดเจน โดยผู้บริหารมีหน้าที่หลักในการวางแผน การตั้งเป้าหมายและหาวิธีการเพื่อนำการบรรลุเป้าหมาย และที่สำคัญแต่ละเป้าหมายของแต่ละแผนก ต้องสอดคล้องและเกี่ยวเนื่องกันกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแต่ละลำดับ มีการจัดองค์การ โดยการเตรียมการด้าน งาน คน และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งทำให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่าง Line Manager กับ HR Manager เพื่อกำหนดประเภทของคนที่ต้องการ และช่วงเวลาที่ต้องการ มีการนำ โดยการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้คนทุ่มเททำงานเพื่อบรรลุศักยภาพที่สูงขึ้น ดังนั้น การแสดงออกด้านภาวะความเป็นผู้นำและการจูงใจด้วยทฤษฎีจูงใจต่าง ๆ จึงต้องถูกนำมาปรับใช้ผ่านการสื่อสารเชิงประสิทธิภาพและมีการควบคุม เพื่อให้การวางแผนเป็นไปอย่างที่ต้องการ จำเป็นต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานและดำเนินการปรับแก้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการและการควบคุมยังเกี่ยวข้องประเด็นอื่น ๆ ที่ต้องถูกควบคุม โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อให้้องค์การดำเนินธุรกิจได้อย่างสะดวกราบรื่น ทั้งนี้หากผู้บริหารได้นำสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ มาปรับใช้ในองค์การก็จะส่งผลให้ผลการดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนด้านคุณภาพชีวิตการทำงานนั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นความรู้สึกเฉพาะของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมาในรูปของความพึงพอใจ

ต่อชีวิตการทำงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมที่วัดได้ยาก เพราะบุคคลย่อมมีความรู้สึก ความต้องการและความพึงพอใจที่แตกต่างกันไป ตามสภาพแวดล้อมของสังคม เศรษฐกิจ และค่านิยมของแต่ละบุคคลทำให้มีผู้กำหนดตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงานออกมาในหลายลักษณะ โดยเชื่อว่า บุคคลใดได้ทำงานในหน่วยงานที่มีสภาพแวดล้อมดังที่ตัวชี้วัดกำหนดและมีความพึงพอใจ ย่อมจะทำให้บุคคลผู้นั้นมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี นอกจากนี้ ผู้บริหารส่วนใหญ่ ยังมีความคิดเห็นว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีส่วนส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ อีกทั้งยังเป็นส่วนส่งเสริมเกื้อหนุนให้คุณภาพดีขึ้นได้ กล่าวคือ ถ้าคนเรามีชีวิตการทำงานที่เหมาะสม พอดี มีความสุข เช่น มีงานตรงกับความรู้ความสามารถ เงินเดือนดี มีความก้าวหน้า ในอนาคต มีความสุขในการทำงาน มีความหวังในการทำงาน ขณะเดียวกันหน่วยงานก็ ประสบความสำเร็จ มีผลการดำเนินงานที่ดีตามมาด้วย และยังมีผลปรากฏถึงความเจริญก้าวหน้า ให้กับหน่วยงาน โดยรวม เรียกว่า ทั้งหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจร่วมกัน ย่อมแสดงให้เห็นว่า หน่วยงานนั้น มีคุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานดี ซึ่งเป็นส่วนช่วยส่งเสริมให้คุณภาพชีวิตโดยรวมของทรัพยากรมนุษย์ในสังคมดีขึ้นไปด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารส่วนใหญ่ ยังมีความคิดเห็นว่า กระบวนการจัดการและคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลกับผลการดำเนินงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม ในภาคตะวันออกของประเทศไทยอย่างยิ่ง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอในบทนี้ มีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อสรุปผลการศึกษาทั้งหมดให้เกิดความกระชับ ง่ายต่อการอ่านและเป็นการทำความเข้าใจ พร้อมกับการอภิปรายผลการวิจัย ในประเด็นสำคัญ ๆ เพื่อให้เห็นทัศนะของผู้วิจัย ที่มีต่อการศึกษาปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย 2) ศึกษาอิทธิพลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย 3) พัฒนาแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สรุปผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้าขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยเท่านั้น และการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL) โดยการใช้เครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) การกำหนดอัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างตามกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) ตามข้อเสนอของ Hair; et al., (1998) ที่นักสถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุนิยมใช้ คือ ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผู้วิจัยมีตัวแปรสังเกตได้ตามโมเดล จำนวน 17 ตัวแปร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสม จำนวน 340 ตัวอย่าง โดยผลการคำนวณที่ได้ นั้น เป็นจำนวนของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น เนื่องจากประชากรในแต่ละองค์การ มีจำนวนไม่เท่ากัน ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มเชิงช่วงชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ซึ่งเป็นการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนในแต่ละช่วงชั้นต่อจำนวนประชากรทั้งหมด เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 340 ตัวอย่าง ดังจะนำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามที่ศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 340 คน มีสถานภาพในด้านต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 340 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 58.80 ส่วนเพศชาย มีจำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 41.20

ส่วนใหญ่อายุ 22-24 ปี มีจำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 60.90 รองลงมา คือ อายุ 34 ปีขึ้นไป มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.90 อายุ 25-27 ปี มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 12.40 อายุ 28-30 ปี มีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 8.20 และผู้ที่มีอายุ 31-33 ปี มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.60

ส่วนใหญ่อายุมีสถานภาพโสด จำนวน 295 คน คิดเป็นร้อยละ 86.80 รองลงมา คือ สถานภาพสมรส มีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70 และสถานภาพหย่า/หม้าย/แยกกันอยู่ มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50

ส่วนใหญ่อายุมีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 53.50 รองลงมา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 35.90 ปริญญาโท มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 9.40 และปริญญาเอก มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.20

ส่วนใหญ่อายุมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 220 คน คิดเป็น ร้อยละ 64.70 รองลงมา คือ ระยะเวลา 4-6 ปี มีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50 ระยะเวลามากกว่า 10 ปี มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 10.30 และระยะเวลา 7-10 ปี มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 8.50

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อองค์ประกอบ พบว่า

การวิเคราะห์องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการ ในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณารายด้าน พบดังนี้

ด้านการวางแผน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการวางแผน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ได้มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาองค์การ ใ้ได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.83) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีระบบการวางแผนการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.85) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการประสานงานตาม

หลักการ เหตุผล และคาดหวังผลสำเร็จ/ประโยชน์ที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.87) และองค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำทรัพยากรขององค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.87) ตามลำดับ

ด้านการจัดองค์การ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการจัดองค์การในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.84) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 3 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีระบบการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.91) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการบริหารจัดการโครงสร้างการดำเนินงานตามแบบแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.89) และองค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการกำหนดความสัมพันธ์ การบริหาร การบังคับบัญชา ตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.97)ตามลำดับ

ด้านการนำ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการนำในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำนโยบาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ มาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.89) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำจุดแข็งและข้อได้เปรียบที่แตกต่างจากร้านอื่น มาพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.88) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำจุดอ่อนมาพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.85) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นภายในร้าน มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.86) และองค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพในการดำเนินงานขององค์การในปีที่ผ่านมา ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.94) ตามลำดับ

ด้านการควบคุม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการควบคุมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีกระบวนการและกลวิธีการปฏิบัติควบคุมคุณภาพกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.86) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ได้มีการควบคุมและตรวจสอบ ที่มุ่งควบคุมคุณภาพของบริการ ที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.86) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการควบคุมตรวจสอบในทุกขั้นตอน ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.86) และองค์การ

ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีกระบวนการ ตลอดจนวิธีการกำจัดข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.84) ตามลำดับ

การวิเคราะห์ห้องประกอบด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายด้าน พบดังนี้

ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัยในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ สถานที่ทำงานมีแสงสว่างเพียงพอแก่การทำงานของท่าน ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.88) สถานที่ทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้ท่านมีสุขภาพจิต และสุขภาพกายที่ดี ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.89) ท่านรู้สึกว่าคุณภาพแวดล้อมรอบตัวในสถานที่ทำงานมีความปลอดภัย ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.90) และ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานมีอย่างเพียงพอและมีความเหมาะสมในการทำงาน ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.89) ตามลำดับ

ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัวในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้, S.D. = 0.96) ปริมาณงานที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.95) ท่านมีเวลาส่วนตัวให้กับครอบครัว และเพื่อน ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.94) และท่านมีเวลาพักผ่อนเพียงพอ ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.93) ตามลำดับ

ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างก้าวหน้า พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างก้าวหน้าในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ ท่านมีโอกาที่จะได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ความสามารถมากขึ้น และรับผิดชอบมากขึ้น ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.81) หัวหน้างานให้การสนับสนุน ท่านในการแสวงหาความก้าวหน้าในการทำงาน ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.89) ท่านรู้สึกถึงความมั่นคงในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.91) และในองค์กรของท่านมีตำแหน่งหน้าที่ที่พร้อมจะ让您ขึ้นไป สู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้ตามลำดับ ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.99) ตามลำดับ

ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการได้รับการยอมรับในสังคมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไป

หาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องการความช่วยเหลือ ($\bar{X} = 3.94, S.D. = 0.83$) ท่านเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานเสมอ ($\bar{X} = 3.92, S.D. = 0.81$) ในการปฏิบัติงานท่านมีส่วนร่วมในการวางแผน ลงมือปฏิบัติ และการประเมินผล ($\bar{X} = 3.92, S.D. = 0.89$) และท่านรู้สึกว่ หัวหน้างานเป็นปัญหาต่อการทำงาน ($\bar{X} = 3.60, S.D. = 1.17$) ตามลำดับ

ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83, S.D. = 0.77$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ วิถีชีวิตและวัฒนธรรมในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิ ($\bar{X} = 3.90, S.D. = 0.84$) หัวหน้างานให้ความเสมอภาคในการทำงาน ($\bar{X} = 3.84, S.D. = 0.85$) มีความเสมอภาคและมีเสรีภาพในการพูด ($\bar{X} = 3.83, S.D. = 0.89$) หัวหน้างานของท่านให้ความเป็นธรรมกับลูกน้องทุกคน ($\bar{X} = 3.83, S.D. = 0.95$) และหัวหน้างานเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย ($\bar{X} = 3.78, S.D. = 0.86$) ตามลำดับ

ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65, S.D. = 0.86$) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ สามารถเรียง ลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความสามารถของท่าน ($\bar{X} = 3.71, S.D. = 0.97$) ค่าตอบแทน ที่ท่านได้รับเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.68, S.D. = 0.98$) ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเพียงพอต่อค่าใช้จ่าย ($\bar{X} = 3.63, S.D. = 1.03$) ท่านได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ร่วมวิชาชีพธุรกิจประเภทเดียวกัน ($\bar{X} = 3.62, S.D. = 0.92$) และท่านมั่นใจว่า องค์กรได้จ่ายค่าตอบแทนอย่างเพียงพอ ยุติธรรม และสอดคล้องกับปริมาณการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.61, S.D. = 0.93$) ตามลำดับ

การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบด้านผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89, S.D. = 0.66$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบดังนี้

ด้านประสิทธิผลของงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88, S.D. = 0.71$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ ระดับผลการปฏิบัติงานด้านการเอาใจใส่ในการทำงาน ท่านทำอย่างกระตือรือร้นสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.99, S.D. = 0.80$) มีการแสดงออกว่าต้องการงานให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.94, S.D. = 0.82$) ระดับ

ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายที่นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมายของท่านอยู่ในระดับใด ($\bar{X} = 3.91, S.D. = 0.79$) ท่านมีความสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมาย ภายใต้คำแนะนำ ที่เหมาะสม สามารถบอกปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ตลอดจนสามารถ แก้ปัญหาเบื้องต้นได้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.85, S.D. = 0.87$) ท่านมีการแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า ($\bar{X} = 3.82, S.D. = 0.85$) และท่านมีความสามารถกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อบรรลุผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.80, S.D. = 0.87$) ตามลำดับ

ด้านคุณภาพของงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93, S.D. = 0.68$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 7 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ ท่านให้คำปรึกษาผู้อื่นให้เข้าใจถึงวิธีการและเทคนิคการทำงานและขั้นตอนการทำงานที่ได้รับมอบหมาย การใช้ทรัพยากร ตลอดจนการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือได้ ($\bar{X} = 3.97, S.D. = 0.80$) ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.96, S.D. = 0.79$) ท่านมีการประยุกต์ใช้ สิ่งที่เรียนรู้หรือประสบการณ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.95, S.D. = 0.78$) ท่านให้ความร่วมมือองค์กรในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 3.95, S.D. = 0.85$) ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับบุคคลอื่น ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.93, S.D. = 0.78$) ท่านมีความสามารถวิเคราะห์ปัญหาและจัดลำดับ ความสำคัญของปัญหาได้ ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหา หรือส่งต่อปัญหาได้เหมาะสม ($\bar{X} = 3.89, S.D. = 0.84$) และท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการสอนตลอดจนปรับปรุงการทำงาน ที่ได้รับมอบหมายนั้น สำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 3.87, S.D. = 0.85$) ตามลำดับ

ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสามารถเกี่ยวกับงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88, S.D. = 0.71$) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหา น้อยที่สุดได้ ดังนี้ ท่านส่งผลงานที่นอกเหนือจากภาระงานที่ได้รับมอบหมายตามเวลาที่กำหนดไว้ พิจารณาจาก เวลาที่ใช้ในการทำงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.93, S.D. = 0.77$) ผลลัพธ์ของงานที่ปฏิบัติได้ (เปรียบเทียบกับผลงานเป้าหมายที่กำหนดไว้) ($\bar{X} = 3.90, S.D. = 0.78$) ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งรู้ถึง วิธีการและขั้นตอนใน การปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.85, S.D. = 0.83$) และท่านสามารถทำงานให้มีคุณภาพและปริมาณผลงาน ที่ออกมา (เปรียบเทียบกับคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย) ($\bar{X} = 3.85, S.D. = 0.84$) ตามลำดับ

การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า ในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณารายด้าน พบดังนี้

ด้านการเงิน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านการเงินในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.80) องค์กรของท่านมีการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรรายได้และผลประโยชน์แก่บุคลากรอย่างเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.81) การควบคุมต้นทุนภายในองค์กรของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.85) องค์กรของท่านมีผลประกอบการกำไรเพิ่มขึ้นในทุกปี ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.91) และการบริหารจัดการองค์กรของท่าน ช่วยให้บุคลากรส่วนใหญ่ มีรายได้และยอดขายเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.90) ตามลำดับ

ด้านลูกค้า พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านลูกค้าในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าและบริการของท่านซ้ำและจงรักภักดีต่อสินค้าของกลุ่ม ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.84) องค์กรของท่านมีการวางแผนและกำหนดกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องทุกปี ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.97) ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการของท่านเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.88) องค์กรของท่านได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.91) และองค์กรของท่านมีความสามารถในการหาช่องทางกระจายสินค้า เข้าถึงลูกค้ารายใหม่ได้ ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.97) ตามลำดับ

ด้านกระบวนการภายใน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านกระบวนการภายในในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในมาก ทั้ง 6 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ องค์กรของท่านมีกระบวนการและระบบการผลิตที่ดีและสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีได้ ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.85) องค์กรของท่านมีความสามารถในการผลิต โดยใช้ทรัพยากร/ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.89) องค์กรของท่านมีการผลิตสินค้าหรือบริการที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.90) องค์กรของท่านสามารถผลิตสินค้าหรือบริการรูปแบบใหม่ ๆ มีคุณภาพที่สร้างความแตกต่างและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.85) การติดต่อสื่อสาร

ระหว่างแผนงาน ภายในองค์กรของท่าน มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.89) และ องค์กรท่านมีกระบวนการบริหารจัดการการผลิตที่รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้ดีกว่าคู่แข่ง ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.91) ตามลำดับ

ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ข้อ สามารถเรียงลำดับ จากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ บุคลากรในองค์กรของท่านมีความพึงพอใจ โดยดูจากการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.88) บุคลากรในองค์กรของท่านมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.90) องค์กรท่านสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ได้ ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.84) และองค์กรของท่านมีโครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดความผิดพลาดและความสูญเสียในกระบวนการผลิตได้ ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.93) ตามลำดับ

2. สรุปผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดล โครงสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์ ของปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็น วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวิจัยในครั้งนี้ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง จากตัวบ่งชี้ใหม่ 79 ตัวบ่งชี้ ซึ่งได้จากสเกลองค์ประกอบที่สร้างขึ้นและองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัย ด้านผลการปฏิบัติงานและปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ มาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยันอันดับที่สองในครั้งเดียว ซึ่งได้แสดงโมเดลลิสเรลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่สองของแบบจำลองปัจจัยเหตุ และผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงาน ในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

ทั้งนี้ เนื่องจากข้อจำกัดของพื้นที่ในการทำงานของโปรแกรมลิสเรล ผู้วิจัยไม่สามารถ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจากองค์ประกอบย่อย 17 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ทั้งหมด 79 ตัว บ่งชี้ ได้ในครั้งเดียว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการแบ่งการวิเคราะห์โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของ

องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ รวมทั้งความเหมาะสมกับขนาดของโปรแกรมลิสเรล ที่สามารถทำการวิเคราะห์ได้เป็นหลัก ผู้วิจัยจึงได้แยกวิเคราะห์โมเดลย่อยทั้งหมด 4 โมเดล ดังนี้

1) โมเดลด้านกระบวนการจัดการ ตัวแปรองค์ประกอบกระบวนการจัดการ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการนำ ด้านการควบคุม ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ ของกระบวนการจัดการ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงสูงระหว่าง 0.770 ถึง 0.839 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of Sphericity ได้ค่า Bartlett's test of Sphericity Chi-Square = 1289.602, $df = 6$, $p = 0.000$ ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.855 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.01, $df = 1$, $p = 0.93240$, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดกระบวนการจัดการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของกระบวนการจัดการ พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้กระบวนการจัดการ ทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับ ความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ด้านการนำ ด้านการควบคุม ด้านการจัดองค์การ ด้านการวางแผน ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93, 0.90, 0.88 และ 0.86 และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้กระบวนการจัดการ ร้อยละ 87, 81, 78 และ 73 ตามลำดับ

2) โมเดลคุณภาพชีวิตในการทำงาน ตัวแปรองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความรู้ความก้าวหน้า ด้านความสมดุลในชีวิตงาน และครอบครัว ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงปานกลางระหว่าง 0.523 ถึง 0.700 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1186.616, $df = 15$, $p = 0.000$ ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-

Olkin (KMO) = 0.905 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์ องค์ประกอบได้ ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 5.81, $df = 7$, $p = 0.56153$, RMSEA = 0.000, GFI = 0.99, AGFI = 0.98 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้คุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้ง 6 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85, 0.84, 0.79, 0.74, 0.73 และ 0.72 ตามลำดับและ มีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ร้อยละ 72, 70, 62, 55, 53 และ 52 ตามลำดับ

3) โมเดล ผลการปฏิบัติงาน ตัวแปรองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านประสิทธิผลของงาน (pe1) ด้านคุณภาพของงาน ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูงระหว่าง 0.786 ถึง 0.851 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 872.112, $df = 3$, $p = 0.000$ ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.755 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์ องค์ประกอบได้ ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.31, $df = 1$, $p = 0.57692$, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติงาน พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้การจ่ายค่าตอบแทน ทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ด้านประสิทธิผลของงาน ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.95, 0.90 และ 0.88 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 91, 80 และ 78 ตามลำดับ

4) โมเดลผลการดำเนินงาน ตัวแปรองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพของงาน คุณภาพของงาน ความสามารถเกี่ยวกับงาน ผู้วิจัยตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบของผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปร สังเกตได้แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงถึงสูงมาก ระหว่าง 0.695 ถึง 0.833 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ด้วย Bartlett's test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1118.034, $df = 6$, $p = 0.000$ ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร สังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.849 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์ องค์ประกอบได้ ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 1.12, $df = 1$, $p = 0.28928$, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.98 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลการดำเนินงาน ของธุรกิจ พบว่า ตัวแปร มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน ทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.94, 0.89, 0.88 และ 0.78 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ร้อยละ 88, 79, 78 และ 60 ตามลำดับ

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจากผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.62 รองลงมา คือ กระบวนการจัดการ โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.48 และคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.40 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.62 รองลงมา คือ กระบวนการจัดการ โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.22 คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.11 และผลการปฏิบัติงาน ได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.47 รองลงมา คือ กระบวนการจัดการ โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.42 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ได้รับอิทธิพลทางอ้อมสูงสุดจากคุณภาพชีวิตในการทำงานผ่านทางผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.29 และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากกระบวนการจัดการผ่านทางผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.26 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ ดังนี้

- 1) กระบวนการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.42 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
- 2) กระบวนการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.22 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
- 3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.47 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
- 4) คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.11 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
- 5) ผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.62 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากคุณภาพชีวิตในการทำงานและกระบวนการจัดการผ่านทางผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.26 และ 0.29 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 3 เพื่อพัฒนาแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

ผู้วิจัยพัฒนาแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและลดจำนวนตัวแปรที่มีอยู่เดิม ให้มีการรวมกันได้ เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ตามบริบทของของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ผลที่ได้ คือ จำนวนตัวแปรสังเกตได้ลดลงจาก 17 ตัว เหลือ 16 ตัวแปร โดยยังคงมีองค์ประกอบที่ยังคงเดิมบางส่วน และบางส่วนมีองค์ประกอบที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการสร้างเป็นตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบร่วมที่เป็นการรวมกลุ่มของตัวแปรที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันมาก มารวมกันอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554) และหาก

องค์ประกอบใดมีจำนวนตัวแปรเพียง 1 ตัว หรือมีข้อคำถามเพียง 1 ข้อ ไม่สามารถนับว่าเป็นองค์ประกอบ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552) และไม่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์เป็นองค์ประกอบได้ สรุปได้ ดังนี้

1) ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ตัวแปรกระบวนการจัดการ มี 4 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการควบคุม ด้านการนำ และด้านการนำ

2) ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงาน มี 6 องค์ประกอบ แต่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้เพียง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว ด้านการพัฒนาความสามารถ และสร้างความก้าวหน้า ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน และด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ส่วนองค์ประกอบที่ 6 ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม ไม่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์เป็นองค์ประกอบได้ เพราะประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 1 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 1 ข้อ เท่านั้น

3) ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ตัวแปรผลการปฏิบัติงาน มี 3 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านประสิทธิผล ของงาน ด้านคุณภาพของงาน ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน

แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.015 ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ โดยรายละเอียดดังกล่าวผู้วิจัยได้กล่าวไว้แล้วอย่างละเอียดในส่วนของผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนของแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ข้างต้น

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.52 ถึง 0.86 โดยตัวแปรที่มีความเที่ยงสูงสุด คือ ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านลูกค้า มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.86 รองลงมา คือ กระบวนการจัดการด้านการควบคุม และผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของงาน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.85 กระบวนการจัดการด้านการนำ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.84 ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านการเงิน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.80 คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.79 คุณภาพชีวิตในการทำงาน

ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความรู้ความก้าวหน้า ผลการปฏิบัติงานด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.76 กระบวนการจัดการด้านการวางแผน ผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านกระบวนการภายใน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.75 กระบวนการจัดการด้านการจัดองค์การ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.72 คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.71 ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.63 และตัวแปรที่มีความเที่ยงต่ำสุด คือ คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.61 ตามลำดับ

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) ของสมการ โครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) ของผลการปฏิบัติงานมีค่าเท่ากับ 0.70 และผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่าเท่ากับ 0.80 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ได้ร้อยละ 70 และร้อยละ 80 ตามลำดับ

เมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง มีค่าอยู่ระหว่าง 0.79 ถึง 0.88 โดยตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์แบบทิศทางเดียวกัน คือ มีค่าความสัมพันธ์ เป็นบวก โดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันสูง ($r > 0.8$) มีจำนวน 5 คู่ โดยตัวแปรแฝงที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.88 ($r = 0.88$) คือ ผลการดำเนินงานของธุรกิจกับผลการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ คุณภาพชีวิตในการทำงานกับกระบวนการจัดการ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.86 ($r = 0.86$) ผลการปฏิบัติงานกับกระบวนการจัดการ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.81 ($r = 0.81$) ผลการดำเนินงานของธุรกิจกับกระบวนการจัดการ และผลการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.80 ($r = 0.80$) และผลการดำเนินงานของธุรกิจกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.79 ($r = 0.79$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ได้รับอิทธิพลทางตรง (DE) จากผลการปฏิบัติงาน (PER) สูงสุด โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.61 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อม (IE) จากกระบวนการจัดการ และคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผ่านทางผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.18 และ 0.15 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และผลการปฏิบัติงาน ได้รับอิทธิพลทางตรงจากกระบวนการจัดการและคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.47 และ 0.1 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลทางตรงทั้งหมด ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ ดังนี้

- 1) กระบวนการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.47 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
- 2) กระบวนการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.18 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
- 3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.41 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
- 4) คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.15 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
- 5) ผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.61 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
- 6) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานของธุรกิจยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากกระบวนการจัดการและคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผ่านทางผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.29 และ 0.24 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพล ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. ผลการทดสอบสมมติฐานของตัวแบบการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

จากคำถามการวิจัย “ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย มีอะไรบ้าง” ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสมมติฐานเพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กระบวนการจัดการ ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการนำ และด้านการควบคุม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ผลการปฏิบัติงาน ได้รับอิทธิพลรวมจากกระบวนการจัดการ ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.42 ผลดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

ที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2: ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ผลการปฏิบัติงาน ได้รับอิทธิพลรวมจากคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.47 ผลดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3: ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านประสิทธิผลของงาน ด้านคุณภาพของงาน ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ได้รับอิทธิพลรวมจากผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.62 ผลดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 4: ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กระบวนการจัดการ ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการนำ และด้านการควบคุม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเป็นอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.22 ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 5: ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยเป็นอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.11 ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 6: ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการและปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากจะได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากกระบวนการจัดการและคุณภาพชีวิตในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แล้ว ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากกระบวนการจัดการและคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผ่านผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.26 และ 0.29 ตามลำดับ ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการและปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

จากคำถามการวิจัย “แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงาน ในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่” ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

ผลจากการวิเคราะห์โมเดลสมมติฐาน แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงาน ในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่า ยังไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าสถิติ ที่คำนวณได้ คือ ค่า $\chi^2 = 331.64$, $df = 113$, $p\text{-value} = 0.000$, $CFI = 0.99$, $GFI = 0.90$, $AGFI = 0.86$, $RMSEA = 0.076$ และ $SRMR = 0.037$ ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญส่วนใหญ่ไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog & Sorbom, 1996) ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้น

ปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้พ่อนคลายข้อตกลง เบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่งค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนี ที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df(55.01/69) = 0.797$, CFI = 1.00, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.014 ดังนั้น สรุปได้ว่า แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรม มีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. สรุปผลการพัฒนาโมเดล

ผู้วิจัยตั้งชื่อให้โมเดลที่พัฒนาขึ้นใหม่นี้ว่า **OAP-Model** หรือ Overall Performance Model มี 4 องค์ประกอบหลัก และ 15 องค์ประกอบย่อย ดังรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

กระบวนการจัดการ (MAN) มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวประกอบประกอบนี้ใหม่ว่า ด้านการวางแผน (MAN1) เพราะประกอบด้วย ตัวแปร จำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการวางแผน จำนวน 4 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการจัดองค์การ จำนวน 1 ข้อ

องค์ประกอบที่ 2 ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวประกอบประกอบนี้ใหม่ว่า การควบคุม (MAN2) เพราะประกอบด้วย ตัวแปร จำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการควบคุม จำนวน 4 ข้อ และเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านกรนำ จำนวน 1 ข้อ

องค์ประกอบที่ 3 ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวประกอบประกอบนี้ใหม่ว่า การนำ (MAN3) เพราะประกอบด้วย ตัวแปร จำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ ซึ่งเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการนำ ทั้ง 4 ข้อ

องค์ประกอบที่ 4 ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวประกอบประกอบนี้ใหม่ว่า การจัดองค์การ (MAN4) เพราะประกอบด้วย ตัวแปร จำนวน 2 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 2 ข้อ ซึ่งเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการจัดองค์การ ทั้ง 2 ข้อ

คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวประกอบประกอบนี้ใหม่ว่า สภาพการทำงานที่ปลอดภัย (QWL1) เพราะประกอบด้วย ตัวแปร จำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ ซึ่งเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ทั้ง 4 ข้อ

องค์ประกอบที่ 2 ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวประกอบประกอบนี้ใหม่ว่า ความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว (QWL2) เพราะประกอบด้วย ตัวแปร จำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ ซึ่งเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว ทั้ง 4 ข้อ

องค์ประกอบที่ 3 ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบนี้ใหม่่ว่า การพัฒนาความสามารถ และสร้างความก้าวหน้า (QWL3) เพราะประกอบด้วย ตัวแปร จำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า จำนวน 4 ข้อ และเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการได้รับการยอมรับในสังคม จำนวน 1 ข้อ

องค์ประกอบที่ 4 ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบนี้ใหม่่ว่า ความเป็นประชาธิปไตย ในการทำงาน (QWL4) เพราะประกอบด้วย ตัวแปร จำนวน 7 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 7 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน จำนวน 5 ข้อ และเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการได้รับการยอมรับในสังคม จำนวน 2 ข้อ

องค์ประกอบที่ 5 ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบนี้ใหม่่ว่า การให้สิ่งตอบแทน ที่ยุติธรรม (QWL5) เพราะประกอบด้วย ตัวแปร จำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ ซึ่งเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ทั้ง 5 ข้อ

ผลการปฏิบัติงาน (PER) มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบนี้ใหม่ว่า ผลการปฏิบัติงาน (PER1) เพราะประกอบด้วย ตัวแปร จำนวน 8 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 8 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน จำนวน 6 ข้อ และเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านคุณภาพของงาน จำนวน 2 ข้อ

องค์ประกอบที่ 2 ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบนี้ใหม่ว่า คุณภาพของงาน (PER2) เพราะประกอบด้วย ตัวแปร จำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านคุณภาพของงาน ทั้ง 5 ข้อ

องค์ประกอบที่ 3 ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบนี้ใหม่ว่า ความสามารถเกี่ยวกับงาน (PER3) เพราะประกอบด้วย ตัวแปร จำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน ทั้ง 4 ข้อ

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบนี้ใหม่ว่า การเงิน (OPE1) เพราะประกอบด้วย ตัวแปร จำนวน 6 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 6 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการเงิน จำนวน 5 ข้อ และเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านลูกค้า จำนวน 1 ข้อ

องค์ประกอบที่ 2 ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบนี้ใหม่ว่า ลูกค้า (OPE2) เพราะประกอบด้วย ตัวแปร จำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านลูกค้า จำนวน 4 ข้อ และเป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านกระบวนการภายใน จำนวน 1 ข้อ

องค์ประกอบที่ 3 ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบนี้ใหม่ว่า กระบวนการภายใน (OPE3) เพราะประกอบด้วย ตัวแปร จำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านกระบวนการภายใน ทั้ง 5 ข้อ

องค์ประกอบที่ 4 ผู้วิจัยตั้งชื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบ นี้ใหม่ว่า การเรียนรู้และการเจริญเติบโต (OPE4) เพราะประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ เป็นข้อคำถามจากตัวแปรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ทั้ง 4 ข้อ

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวม หลังจากที่ผู้วิจัยได้พัฒนาโมเดล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 0.817$, CFI = 1.00, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.015 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง มีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์เส้นทาง พบ ดังนี้ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้ จากการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม) ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ได้รับอิทธิพลทางตรง (DE) จากผลการปฏิบัติงาน สูงสุด โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.61 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อม (IE) จากกระบวนการจัดการและคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผ่านทางผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.18 และ 0.15 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และผลการปฏิบัติงาน ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก จากกระบวนการจัดการ และคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.47 และ 0.1 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลทางตรงทั้งหมดที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ ดังนี้

- 1) กระบวนการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.47 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
- 2) กระบวนการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.18 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
- 3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.41 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
- 4) คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.15 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
- 5) ผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.61 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
- 6) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากกระบวนการจัดการ และคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผ่านทางผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.29 และ 0.24 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพล ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย” ครั้งนี้ มีข้อค้นพบที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

การศึกษาปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการ องค์ประกอบด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน องค์ประกอบด้านผลการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ จากการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย พบว่า โมเดลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า แสดงให้เห็น องค์ประกอบกระบวนการจัดการ ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านการนำ ร่องลงมา คือ ด้านการควบคุม ด้านการวางแผน และด้านการจัดองค์การ มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.92, 0.91, 0.87, 0.85 และ

มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบกระบวนการจัดการ ร้อยละ 84, 82, 75 และ 72 ตามลำดับ องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.89, 0.87, 0.84, 0.78, 0.72 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ร้อยละ 79, 76, 71, 61 และ 52 ตามลำดับ องค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านประสิทธิผลของงาน รองลงมา คือ ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน ด้านคุณภาพของงาน มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.92, 0.87, 0.86 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 85, 76 และ 75 ตามลำดับ องค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านลูกค้า รองลงมา คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.932, 0.90, 0.87, 0.79 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ ร้อยละ 86, 80, 75 และ 63 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารมีการปฏิบัติโดยอาศัยองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ที่กล่าวข้างต้นแล้ว ย่อมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ตามแนวทฤษฎี โดยองค์ประกอบปัจจัยเหตุ และผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่ได้ศึกษาค้นคว้า ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การนำ และ 4) การควบคุม ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย 2) ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว 3) ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า 4) ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม 5) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน และ 6) ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพของงาน 2) คุณภาพของงาน และ 3) ความสามารถเกี่ยวกับงาน และปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้

และการพัฒนา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชราพรรณ พุทธกาล (2554) ได้ศึกษา ปัญหาและอุปสรรคการจัดองค์การด้วย Balanced Scorecard ของ สำนักงานสรรพกรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 พื้นที่สรรพกร ผลการวิจัย พบว่า หัวหน้า ส่วนงาน มีความสำคัญในเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย Balanced Scorecard แบ่งออกเป็นการวิเคราะห์ องค์การ การพัฒนาวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดมุมมอง และวัตถุประสงค์ การจัดทำแผน กลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด KPI และการจัดทำแผนปฏิบัติและปัจจัยที่มีผลต่อปัญหา รวมถึง แนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการ ประเด็นที่เป็นปัญหา ได้แก่ การวิเคราะห์องค์การ มาตรการ ควบคุมและติดตาม ตรวจสอบก่อนการเรียกเก็บภาษีมีผลกระทบต่อการทำงานของกรมและการกำหนด KPI จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรระดับต้นได้ทำความเข้าใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุสรณ์ เครื่องทิพย์ (2559) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง กระบวนการ จัดการสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจสปา ในจังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการจัดการ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และความ ได้เปรียบในการแข่งขัน ของธุรกิจสปา ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวม และรายด้าน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจสปา ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจสปาในจังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ที่มีเพศ อายุ สถานภาพการสมรส ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบ ในการแข่งขันของธุรกิจสปาในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์โดยรวม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ ทางสถิติ 0.05 ส่วนระดับการศึกษา ระยะเวลาในการดำเนินงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลศึกษาการความสัมพันธ์ พบว่า กระบวนการจัดการ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน ของธุรกิจสปาในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับ งานวิจัยของ สุรัชย์ หาญกิริติกาจร (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานแผนกซ่อมบำรุงเครื่องจักร บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ผลการวิจัย พบว่า ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุ 31-40 ปี จบการศึกษาระดับอนุปริญญา/ ปวส. มีสถานภาพโสด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000-15,000 บาท มีประสบการณ์ทำงาน 6-9 ปี และมีจำนวนชั่วโมงในการทำงานในแต่ละวัน คือ 8-10 ชั่วโมง เป็นส่วนใหญ่ ผลการศึกษาต่อปัจจัย องค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานแผนกซ่อมบำรุงเครื่องจักร บริษัท สยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด พบว่า ปัจจัยด้านองค์การในภาพรวม มีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับมาก ผล การปฏิบัติงานในภาพรวม มีผลการปฏิบัติงานในระดับดี และเมื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของ พนักงานแผนกซ่อมบำรุงเครื่องจักร บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด จำแนกตามข้อมูล

ทั่วไปและปัจจัยด้านองค์การ พบว่า โดยภาพรวม ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกซ่อมบำรุงเครื่องจักร พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การ ในระดับมากที่สุด มีผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับดี มากกว่าพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การในระดับมากที่สุดคล้อยกับงานวิจัยของ ธนเดช กิตติธรรกุล (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจบ้านพักตากอากาศในจังหวัดภูเก็ต เพื่อศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจบ้านพักตากอากาศในจังหวัดภูเก็ต ศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของธุรกิจบ้านพักตากอากาศ และเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์จำแนกตามข้อมูลทั่วไปขององค์กรธุรกิจบ้านพักตากอากาศในจังหวัดภูเก็ต โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารบ้านพักตากอากาศในจังหวัดภูเก็ต จำนวน 10 คน และเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการบ้านพักตากอากาศในจังหวัดภูเก็ต จำนวน 252 คน ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า กลยุทธ์ธุรกิจบ้านพักตากอากาศ ทั้งการ วางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมิน ผลกลยุทธ์ มีความเหมาะสมในระดับมาก ผลประกอบการเมื่อเทียบกับปีที่แล้วส่วนใหญ่มีผลกำไรและจำนวนผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น ส่วนผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินผลกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับผลกำไรจากการประกอบธุรกิจ และเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการบ้านพักตากอากาศที่มีสัญชาติ ผู้ประกอบการ มูลค่าทรัพย์สิน จำนวนเจ้าหน้าที่ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของกลยุทธ์ธุรกิจบ้านพักตากอากาศแตกต่างกัน ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจบ้านพักตากอากาศในจังหวัดภูเก็ต อยู่ในช่วง Star โดยใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง การเจาะกลุ่มลูกค้าระดับบน การใช้ต้นทุนต่ำการสร้างความคุ้มค่าต่อการลงทุน และการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เขียนแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่แบ่งเป็นแผนระยะยาว ระยะปานกลาง และระยะสั้น สร้างความเข้าใจแก่พนักงาน ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานแล้วนำไปใช้ประกอบในการวางแผนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่อไป การประเมินผลกลยุทธ์ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ผลกำไรจากการประกอบการ ประเมินจากยอดขาย คือ จำนวนผู้ใช้บริการหรือจำนวนผู้ซื้อและรายรับ 2) การตลาด ประเมินจากลูกค้าเป็นหลัก 3) การบริหารจัดการ มีการประชุมในระดับหัวหน้างาน เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานและประเมินด้านค่าใช้จ่าย 4) บุคลากร ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อจัดระบบการให้รางวัลและผลตอบแทนให้เกิดความเป็นธรรมชาติมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Paul Abrams (2015) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานกรณีศึกษาบริษัทเอกชนชั้นนำ 5 บริษัทโดยบริษัทชั้นนำ 5 บริษัททำการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนชั้นนำทั้ง 5 แห่ง พบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นแนวคิดที่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์งานและองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมาย

ที่ความพึงพอใจและการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การมีพันธะร่วมกัน ระหว่างพนักงานและองค์กร หรือการแลกเปลี่ยนคุณค่าระหว่างกันอย่างสมดุล ดังนั้น ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์กร องค์กรจะต้องบริหารจัดการโครงสร้างระบบงาน และสภาพการทำงาน ตลอดจนเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการคำนึงถึงความเป็นมนุษย์การทำงาน หรือมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีพร้อม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Loretta G. Plattsa (2013) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน ของพนักงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ด้านโอกาสก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถ และด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานอยู่ในระดับสูง ผลการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า โดยรวม พนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความกระตือรือร้น ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ พนักงานสนใจหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานเสมอและพนักงานให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ และ พบว่า พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย นอกเหนือจากงานในหน้าที่รับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mei Retno Adiwaty (2009) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานในสุราบายา ผลการวิจัย พบว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน องค์กรต้องตระหนักถึงความต้องการที่จะมุ่งมั่นที่จะทำการปรับปรุงสำหรับความเจริญรุ่งเรืองของพนักงานที่มีคุณภาพและรูปแบบการเป็น งานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ในเชิงลึกเกี่ยวกับอิทธิพลของค่าตอบแทน การสร้างแรงจูงใจ และรูปแบบการเป็นผู้นำที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพของพนักงานใน บริษัทสุราบายา ประชากร ประกอบด้วย พนักงานทั้งหมดทำงานในบริษัทเป็นกลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่างจากการสำรวจสำมะโนประชากร และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดย SEM (Structural Equation Modeling) พบว่า ผู้นำไม่ได้มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และผู้นำไม่ได้มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับ ดีมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kaprimis Stylianos (2013) ได้ทำการศึกษาวิจัยผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงาน ในองค์กรเพื่อสุขภาพ ผลการวิจัย พบว่า ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานนั้น จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรอยู่ในระดับสูงนั้น คือ ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้ ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญของปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ดังนั้นจึงเป็นแนวทางให้ผู้บริหารขององค์การธุรกิจนำไปใช้ในการพัฒนา โดยนำองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบไปใช้ตามบริบทและสถานการณ์ที่เหมาะสม ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย กระบวนการจัดการ พบว่า ในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ อยู่ในระดับมาก แต่มีรายละเอียดบางประการที่ควรปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรมีนโยบายในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

1.1.1 ด้านการวางแผน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการวางแผนในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่า ให้ผู้บริหารองค์การควรมีการนำทรัพยากรขององค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย ให้มากที่สุด เพื่อประโยชน์ขององค์การเอง

1.1.2 ด้านการจัดองค์การ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการจัดองค์การ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่า ให้ผู้บริหารองค์การควรรสร้างความความสัมพันธ์กับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้การบริหาร และการบังคับบัญชา มีประสิทธิภาพ

1.1.3 ด้านการนำ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการนำ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่า ให้ผู้บริหารองค์การควรรนำข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ ในการดำเนินงานขององค์การในปีที่ผ่านมา ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน

1.1.4 ด้านการควบคุม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการควบคุมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่า ให้ผู้บริหารองค์การควรมีกระบวนการ และวิธีการกำจัดข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการได้ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ด้านผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก แต่มีรายละเอียดบางประการที่ควรปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรมีนโยบายในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

1.2.1 ด้านประสิทธิผลของงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่า ให้ผู้บริหารองค์การ ควรมีกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ เพื่อบรรลุผลสำเร็จ

1.2.2 ด้านคุณภาพของงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณภาพของงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่า ให้ผู้บริหารองค์การ ควรกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้น สำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็ว

1.2.3 ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น เกี่ยวกับความสามารถเกี่ยวกับงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่า ให้ผู้บริหาร องค์การควรมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความสามารถทำงานให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า ในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ อยู่ในระดับมาก แต่มีรายละเอียดบางประการ ที่ควรปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรมีนโยบายในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

1.3.1 ด้านการเงิน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการ ดำเนินงานของธุรกิจ ด้านการเงินในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่า ให้ผู้บริหาร องค์การ ควรมีการบริหารจัดการองค์การเพื่อให้บุคลากรส่วนใหญ่มีรายได้และขยายเพิ่มขึ้น

1.3.2 ด้านลูกค้า พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการ ดำเนินงานของธุรกิจด้านลูกค้าในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่า ให้ผู้บริหาร องค์การควรมีความสามารถในการหาช่องทางกระจายสินค้า เข้าถึงลูกค้ารายใหม่ได้

1.3.3 ด้านกระบวนการภายใน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านกระบวนการภายในในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะว่า ให้ผู้บริหารองค์การควรมีกระบวนการ บริหารจัดการการผลิตที่รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง

1.3.4 ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความ คิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่า ให้ผู้บริหารองค์การ ควรมีการจัด โครงสร้าง และ กระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดความผิดพลาดและความสูญเสียใน กระบวนการผลิตได้

2 ข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการ

จากผลการศึกษาดังกล่าว มีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย เพื่อให้ทำให้ผู้บริหารขององค์การธุรกิจ ได้เข้าใจถึงปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย มากยิ่งขึ้น และผลการวิจัยที่ได้นี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในทางปฏิบัติได้มากยิ่งขึ้น

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรม เช่น ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ปัจจัยด้านองค์การแห่งนวัตกรรม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

3.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจกลุ่มภาคธุรกิจอื่นไปพร้อม ๆ กันทั่วประเทศ เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของแบบจำลองที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมา

3.3 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การภาคธุรกิจหรือกลุ่มอุตสาหกรรมต่าง ๆ เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

3.4 การวิจัยครั้งต่อไป อาจใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เพื่อศึกษาแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ที่คาดหวังในอนาคต เพราะเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เป็นการวิจัยที่ใช้ข้อเท็จจริงในอดีตมาแก้ปัญหาในอนาคต เป็นเทคนิคการวิจัยเพื่อการสร้างภาพอนาคตจากฉันทามติของคณะผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันและบ่งชี้ผลกระทบที่เป็นไปได้ในแต่ละทางเลือก เพื่อเตรียมรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและเพื่อวางแผนอนาคตไปในแนวทางที่พึงประสงค์

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. 2561. **ธุรกิจโรงแรมไทย**. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2561, จาก <http://www.dbd.go.th>
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2552. **การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. 2551. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพงษ์ ศิลาเหลือง. 2557. “ปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของนักวิชาการสาธารณสุขในจังหวัดร้อยเอ็ด”. **วารสารวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพ** 7, 2: 1-8.
- ณิชนันท์ จันทร์สืบแถว. 2553. “การนำเทคนิค Balanced Scorecard ไปสู่การปฏิบัติในองค์การภาครัฐ: กรณีศึกษาเชิงเปรียบเทียบขององค์การภาครัฐ ระดับท้องถิ่นในจังหวัดพิษณุโลก”. **วารสารวิทยาการจัดการ** 27, 10: 1-2.
- เต็มศักดิ์ สุขวิบูลย์. 2552. **ข้อคำนึงในการสร้างเครื่องมือประเภทมาตรประมาณค่า (Rating Scale)**. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2558, จาก <http://www.eportfolio.hu.ac.th/ekm>
- ชนเดช กิตติธรรกุล. 2552. “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจบ้านพักตากอากาศในจังหวัดภูเก็ต”. **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบริหารทั่วไป) มหาวิทยาลัยรามคำแหง**.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. **การวิเคราะห์อภิมาน**. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- บุญมี พันธุ์ไทย. 2554. **ระเบียบวิธีการวิจัยการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุญยัง วิษณุหมหิมาชัย. 2556. **คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในกิจการขนส่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประธาน ทองเจริญ. 2557. “การจัดการ 7’s แมคคินซี ที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงสีข้าว จังหวัดมหาสารคาม”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**.
- ปรีชา สุวรรณภูมิ. 2554. “รูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่างกลุ่มที่ 1 ประเทศไทย”. **วารสารสมาคมนักวิจัย** 16, 3: 110-120.
- ปิติ ศรีแสงนาม. 2557. **รูกมตาอาเซียน**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. 2554. “เอกสารประกอบคำบรรยาย PMQA”. **ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**. สำนักงาน ก. พ. ร. กรุงเทพมหานคร.

- พัชราพรรณ พุทธกาล. 2554. “ปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์การด้วย Balanced Scorecard”. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. 2549. **หลักการและการใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว สำหรับการวิจัยทางการแพทย์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์
- ยศพงษ์ สอนเนย. 2559. “ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความพึงพอใจในงานที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานหมวดธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภคในประเทศไทย”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการเป็นเจ้าของธุรกิจ/ผู้ประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด.
- ยุทธ ภัลยวรรณ. 2545. **พื้นฐานการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- รัตนา แสงมงคล. 2559. “บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ เขตสาขาภาคใต้ และภาคตะวันตก ในประเทศไทย”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการเป็นเจ้าของธุรกิจ/ผู้ประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. 2560. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วีรพงษ์ ไชยหงส์. 2558. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2561, จาก http://drweerapong.blogspot.com/2015/02/blog-post_42.html
- ศูนย์วิจัยกสิกร. 2561. **บทวิเคราะห์**. สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2561, จาก <https://www.kasikomresearch.com/th/k-econanalysis/pages/Search.aspx?cid=5>
- สมชาย อุทัยน้อย. 2559. “คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการกรมการปกครองกับข้าราชการกรมส่งเสริมส่วนท้องถิ่น จังหวัดเพชรบุรี”. **การประชุมวิชาการและเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 3 ก้าวสู่ทศวรรษที่ 2: บูรณาการงานวิจัย ใช้องค์ความรู้สู่ความยั่งยืน**. 17 มิถุนายน 2559 ณ วิทยาลัยนครราชสีมา อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา.
- สมพงษ์ โมราฤทธิ์. 2559. “คุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสาธารณสุข ในศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่”. **วารสารสาธารณสุขล้านนา** 10, 1: มกราคม - เมษายน 2559.
- สมาคมโรงแรมไทย. 2561. **การจัดการตลาดธุรกิจโรงแรม**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- สอาด บรรเจิดฤทธิ์. 2561. “แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย”. ภาควิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด.
- สุกมาส อังสุโชติ และคณะ. 2554. **ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Lisrel) สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: มิชชั่น มีเดีย.
- สุกมาส อังสุโชติ สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. 2554. **สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เจริญดีมีนคองการพิมพ์.
- สุรชัย หาญกิตติการ. 2559. “การศึกษาผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกซ่อมบำรุงเครื่องจักร บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด.” วิทยานิพนธ์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อนันต์ แม่กอง. 2558. “คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอมาบตาพุด จังหวัดปัตตานี”. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- อนุสรรา เครื่องทิพย์. 2559. “กระบวนการจัดการและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจสปาในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเป็นเจ้าของธุรกิจ/ผู้ประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด.
- อารี แก้วสกุลพันธ์. 2553. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- Abolade Dupe Adesubomi. 2018. “Impact Of Employees’ Job Insecurity and Employee Turnover on Organizational Performance In Private and Public Sector Organizations”. **Studies in Business and Economics** 13, 2: 5-20.
- Abramo, G., & D’Angelo, C. A. 2014. “How do you Define and Measure Research Productivity?”. **Scientometrics** 101, 2: 1129-1144.
- Abu Said, A., Mohd Rasdi, R., Abu Samah, B., Silong, A. D., & Sulaiman, S. 2015. “A Career Success Model for Academics At Malaysian Research Universities”. **European Journal of Training and Development** 39, 9: 815-835.
- Adilson Carlos Yoshikuni. 2017. “It-Enabled Dynamic Capability on Performance: An Empirical Study of Bsc Model”. **São Paulo** 57, 3: 215-231.

- Alicia A. Yancy. 2017. "Who Adopts Balanced Scorecards? An Empirical Study". **International Journal of Business, Accounting, and Finance** 11, 2: 24-38.
- Amy Van Looya. 2014. "A Conceptual Framework and Classification of Capability Areas for Business Process Maturity". **Enterprise Information Systems** 8, 2: 188-124.
- Ardala R. Jackson. 2014. "An Examination of the Impact of Gender on Leadership Style and Employee Job Satisfaction in the Modern Workplace." **Journal Of Organizational Culture, Communications and Conflict** 18: 2.
- Ardekani, S. S., Sharifabadi, A. M., Jalaly, M., & Zarch, M. E. 2013. "Comprehensive Performance Evaluation Using Fahn-Fvikor Approach Based on balanced scorecard (BSC): A case of Yazd's ceramic and tile industry". **Iranian Journal of Management Studies** 6, 2: 81.
- Armstrong, Michael. 2009. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. 11th ed. London: Kogan Page.
- Arvind Hans. 2015. "A Study on Occupational Stress and Quality of Work Life (QWL) in Private Colleges of Oman (Muscat)". **Global Business and Management Research: An International Journal** 7, 3: 55-69.
- Assad Jalil. 2012. "Vision-related Quality of Life and Employment Status in Patients with Uveitis of Working Age: A Prospective Study". **Ocular Immunology & Inflammation** 20, 4: 262-265.
- Barkha Gupta. 2014. "A Comparative study of Quality of Work Life in Nationalized and Private Banks". **Journal of International academic research for multidisciplinary** 2: 42-53.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. 1997. **Management**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Bernardin J. and Russell J. 1988. **Human Resource Management: An Experiential Approach**. USA: McGraw-Hill: 171, 358.
- Boric, S., Stanisavljev, S., Zakin, M., 2016. "Analysis of Digital Marketing And Branding for the Purpose of Understanding the Consumers in Digital Age". **International Conference on Applied Internet and Information Technologies** 2016: 375-381.
- Bruce, W. M., & Blackburn, J. W. 1992. **Balancing Job Satisfaction & Performance: A Guide for Human Recourse Professionals**. Westport: Quorum Books.
- Casio, W. F. 1989. **Managing Human Resources**. New York: Mc Graw-Hill.

- Dagmara Bubell. 2016. "The Process Management in Non-Profit Organisations Valahian". **Journal of Economic Studies** 7, 3: 31-39.
- Dahler-Larsen, P. 2014. "Constitutive Effects of Performance Indicators: Getting Beyond Unintended Consequences". **Public Management Review** 16, 7: 969-986.
- Danijela Tadi' ca. 2017. "Two-Step Model for Performance Evaluation and Improvement of New Service Development Process Based on Fuzzy Logics and Genetic Algorithm". **Journal of Intelligent & Fuzzy Systems** 33: 3959-3970.
- Davis, K. 1977. **Human behavior at work**. New York: McGraw-Hill.
- Delamotte, Y. & Takezawa, S. 1984. **Quality of Working Life in International Perspective**. Geneva: International Labour Office.
- Dessler, G. 1991. **Human Resource Management**. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Diamantopoulos, A., & Sigauw, A.D. 2000. **Introducing LISREL: A guide for the uninitiated**. Sage Publications: London.
- Dmitry V. Eremin. 2010. "Systemic Bias in Federal Performance Evaluations". **Public Performance & Management Review** 34: 7-21.
- Drew, J. and B. Dollery. 2015. "Less haste, more speed: The Fit for the Future reform program in New South Wales local government". **Australian Journal of Public Administration** 75: 78-88.
- Drew, J. and B. Dollery. 2016. **Summary Execution: Impact of Alternative Summarization Strategies on Local Government**. Public Administration Quarterly Winter: 814-841.
- Edson Manica. 2017. "Deployment of the Balanced Scorecard as A Tool for Measuring Performance: The Case of a Technology Company in Brazil". **Business Management Dynamics** 7, 6: 8-18.
- Fariborz Rahimnia and Mohammad Sadegh Sharifirad. 2015. **Authentic Leader shield Employee Well-Being: The Mediating Role of Attachment Insecurity**. J Bus Ethics (2015) 132: 363-377.
- Fayol Henry. 1961. **General and Industrial Management**. New York: Pittman Publishing Corporation.
- Florence Nameere Kivunikea. 2011. "Perceptions of the Role of ICT on Quality of life in Rural Communities in Uganda". **Information Technology for Development January** 7: 61-80.

- Gheorghe Minculete. 2018. "Functional Approaches to Score Model in the Supply Chain Management Processes". **Review of International Comparative Management** 19, 2: 136-145.
- Golicic, S. L., & Smith, C. D. 2013. "A Meta-Analysis of Environmentally Sustainable Supply Chain Management Practices and Firm Performance." **Journal of Supply Chain Management** 49(2): 78-95.
- Gulick, Luther and Lyndall Urwick. 1973. **The Science of Administration**. New York: Columbia University.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R. E. 2016. **Multivariate data analysis**. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J.F. Jr, Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. 1998. **Multivariate Data Analysis**. 5th ed.. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hamid Zare. 2014. "Identification the Components of Quality of Work Life and Measuring Them in Faculty Members of Tehran University". **Iranian Journal of Management Studies (IJMS)** 7, 1: 41-66.
- Hari Lal Bhaskar. 2018. "Business Process Reengineering: A Process Based Management Tool". **Serbian Journal of Management** 13, 1: 63-87.
- Huse, E. F. and Cummings T. G. 1985. **Organization Development and Change**. Minnesota: West Publishing.
- Huse, E. F. and Cummings T. G. 2014. **Organization Development and Change**. Minnesota: West Publishing.
- Irmak A. 2012. "The Effects of Exercise Reminder Software Program on Office Workers' Perceived Pain Level, Work Performance and Quality of Life". **Journal of Securities Operations & Custody** 8, 2: 5692-5695.
- Isha Gupta. 2017. "Factor Affecting Quality of Work Life in Public & Private Sector Banks in Lucknow". **IJRCM Journal's** 8, 3: 92-98.
- Jeremy L. Hall. 2017. "Performance Management: Confronting the Challenges for Local Government". **Journal of Securities Operations & Custody** 8, 2: 44-67.
- Jie Shen. 2014. "High-Performance Work Systems and Teachers' Work Performance: The Mediating Role of Quality of Working Life". **Human Resource Management** 53, 5: 817-833.

- Joreskog, K.G. and Sorbom, D. 1996. **Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the Simplex Command Language**. Chicago: Scientific Software International.
- Joseph Drew. 2018. "Performing What? Exploring and Expanding The Notion Of Synecdoche in Performance Management Practice". **Journal of Securities Operations & Custody** 8, 2: 395-425.
- Jyotirmayee Choudhury. 2015. "Quality of Work Life, Employee Commitment and Organization Citizenship Behavior (A Study of IT Professionals in Odisha)". **Journal of Commerce & Management Thought** 6, 4: 656-668.
- Kadlubek M., Kott I., Skibinska W., Szczepanik T. 2016. "Sustainable Development Connections with Transport Logistics Management". University of Miskolc: Miskolc.
- Kaplan and Norton. 2000. **Putting the balanced scorecard work**. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 1996. **The Balanced Scorecard**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 1996. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 2001. **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 2004. **The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 2006. **The Balanced Scorecard**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaprinis Stylianos. 2013. "Employee performance appraisal in health clubs and sport organizations: a review". **American Journal of Sports Science** 1, 4: 44-57.
- Kast. Fremont E. and Rosenzweig. James E. 1985. **Organization and Contingency Approach**. 4th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Kim Toffoletti. 2016. "Women Academics and Work-Life Balance: Gendered Discourses of Work and Care". **Gender, Work & Organization** 23, 5: 489-505.
- Kohlbacher, M., & Reijers, H. A. 2013. "The effects of process-oriented organizational design on firm performance". **Business Process Management Journal** 19, 2: 245-262.

- Koscielniak, H. 2015. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior** 26, 4: 331–362.
- Lassen Deenitchin. 2015. “Process Leadership and Managing Process Performance: Two Elements that Make the Difference in Process Management”. **Journal of Securities Operations & Custody** 8: 46-55.
- Likert, S. 1977. **New patterns of management**. New York: McGraw-Hill.
- Lisbet Alfonso. 2016. “Understanding the Mediating Role of Quality of Work Life on the Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behaviors”. **Psychological Reports** 118: 107-127.
- Loretta G. Platts. 2013. **Predictors of Returns to Work Following Retirement: A Prospective Analysis of Germany, Russia and the United Kingdom**. Stress Research Institute Stockholm University, Stockholm: Sweden.
- Luther, Gulick., and Lyndall Urwick. 1973. **Papers on the Science of Administration**. New York: Institute of Public Administration Columbia University.
- M. Nirosha Kamali. 2017. “Impact of Demographic Variables on Quality of Work Life: An Analysis on Police Personnel’s of Tamil Nadu Police Department in Tirunelveli City.” **International Journal of Research in Commerce & Management** 8, 3: 18-24.
- Martin Lehnert. 2016. “Value-Based Process Project Portfolio Management: Integrated Planning Of BPM Capability Development and Process Improvement”. **Business Research** 9: 377-419.
- Mathis and Jackson. 2003. **Human Resource Management**. 10th ed. Thomson-South Western.
- Mei Retno Adiwaty. 2009. “The Factors Influencing the Employee Performance in Pthlkmah Sejahtera Surabaya”. **Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura** 13, 3: 110.
- Melnyk, S. A., U. Bititci, K. Platts, J. Tobias, and B. Andersen. 2014. “Is Performance Measurement and Management Fit for the Future?”. **Management Accounting Research** 25, 2: 173-186.
- Milan Mihajlovic. 2018. “Methods and Techniques of Quality Process Improvement in the Milk Industry in The Republic Of Serbia”. **Economic Themes** 56, 2: 221-237.
- Mostafa Jafari. 2017. “Effect of Triz on Enhancing Employees’ Creativity and Innovation.” **Aircraft Engineering and Aerospace Technology** 89, 6: 853-861.

- Namrata Sandhu and Rahul Prabhakar. 2017. "Factors Influencing the Quality of Work Life in the Indian Banking Industry-An Empirical Study". **ICEBM** 55: 115-119.
- Nathalie Lancto. 2012. "The Quality Of Work Life Of People With Severe Mental Disorders Working In Social Enterprises: A Qualitative Study". **Quality Of Life Res** 21: 1415-1423
- Neda Abdolvanda. 2015. "Performance Management Using A Value-Based Customer-Centered Model". **International Journal of Production Research** 53, 18: 5472-5483.
- Nyuk-Ping Ling. 2017. "Proactive Behavior As A Mediator in the Relationship Between Quality of Work Life and Career Success". **International Journal of Business and Society** 18, 4: 701-709.
- Ojokuku, R. M. 2013. "Effect of Performance Appraisal System on Motivation and Performance of Academics in Nigerian Public Universities". **Australian Journal of Business and Management Research** 3, 3: 20-28.
- Oliver Kopf. 2016. "The Business Intelligence Based Business Process Management Challenge". **Informatics Economical** 20, 1: 7-20.
- Patricia Quesado. 2018. "Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation". **Iranian Journal of Management Studies (IJM)** 10, 2: 186-202
- Paul Abrams. 2015. "The Impact of Urinary Incontinence on Health-Related Quality of Life (Hrqol) in A Real-World Population of Women Aged 45-60years: Results from A Survey in France, Germany, the UK and the USA." **BJU Int** 2015 115: 143-152.
- Peter Cappelli. 1999. **The New Deal at Work**. Managing the Market-Driven.
- Peter Massingham. 2017. "Embedding Knowledge Management into Business Processes". **Knowledge and Process Management** 24, 1: 53-71.
- Piotr Sliz. 2018. "Concept of the Organization Process Maturity Assessment". **Journal of Economics and Management** 33, 3: 80-96.
- Prajapati Trivedi. 2017. "The Rise and Fall of India's Government Performance Management System". **Wileyonlinelibrary. com/journal/gove. Governance**. 30: 337-341.
- Radosavljevic M. 2015. "The impact of performance management on performance in public organizations: A meta-analysis.". **Public Administration Review** 53, 3: 407-423.

- Rick Vogel. 2018. "How is the Use of Performance Information Related to Performance of Public Sector Professionals? Evidence from the Field of Academic Research". **Public Performance & Management Review** 41, 2: 390-414.
- Robbins, S. P. 2005. **Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications**. 11th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robert Kahn and James Thompson. 1960. **The Social Psychology of Organization**. 2nd ed. New York: John Wesley and Sons.
- Robyn L. Brouer. 2016. "Ability to Manage Resources in the Impression Management Process: The Mediating Effects of Resources on Job Performance". **J Bus Psychol** 31: 515-531.
- Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda. 2016. "Research Opportunities in Business Process Management and Performance Measurement from a Constructivist View". **Knowledge and Process Management** 23: 18-30.
- Selena Aurelia. 2018. "The Balanced Scorecard Logic in the Management Control And Reporting of Small Business Company Networks: A Case Study". **Accounting and Management Information Systems** 17, 2: 191-215.
- Slotte-Vesna Tornjanski. 2017. "A CRM Performance Measurement in Banking Using Integrated BSC and Customized ANP-BOCR Approach." **Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies** 22: 71-86.
- Somayyeh Danesh Asgari, Abdorrahman Haeri, Mostafa Jafari. 2017. "Integration of Balanced Scorecard and Three-stage Data Envelopment Analysis Approaches". **Iranian Journal of Management Studies (IJM)** 10, 2: 527-550.
- Srinivas, K. R., Nagesh M. R., & Pallavi, G. S. 2014. "A study on quality of work life at Dunlop Polymers Pvt, Ltd, Mysore". **Asia Pacific Journal of Research**. 1, 13: 112-120.
- Taq, Jacques. 1997. **Multivariate Analysis Techniques in Social Science Research From Problem. To Analysis**. London: Sage Publication: 280.
- Tarhan Okan, Ahmet Mutlu Akyuz. 2015. "Exploring the Relationship between Ethical Leadership and Job Satisfaction with the Mediating Role of the Level of Loyalty to Supervisor." **Business and Economics Research Journal** 6, 4: 155-177

- Tornjanski, V., Marinkovic, S., & Jancic, Z. 2017. "Towards Sustainability: Effective Operations Strategies, Quality Management and Operational Excellence in Banking" . **Amphitheatre Economic** 19, 44: 79-94.
- Vaska. 1992. "Quality Circles, the Production Function And Quality of Working Life: Results of A Study In Seven Large Companies". **International Journal of Quality & Reliability Management** 9, 4: 67-70.
- Walton, Richard E. 1973. "Improving the Quality of Life". **Journal of Organizational Behavior** 52, 3: 12-16.
- Yang, M. G. M., Hong, P., & Modi, S. B. 2011. "Impact of Lean Manufacturing and Environmental Management on Business Performance: an Empirical Study of Manufacturing Firms". **International Journal of Production Economics** 129, 2: 251-261.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน (✓) และเติมข้อความลงในที่จัดไว้ให้

1. เพศ

1. () ชาย

2. () หญิง

2. อายุ

1. () 22-24 ปี

2. () 25-27 ปี

3. () 28-30 ปี

4. () 31-33 ปี

5. () 34-36 ปี

3. สถานภาพการสมรส

1. () โสด

3. () หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่

2. () สมรส

4. ระดับการศึกษา

1. () ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. () ปริญญาตรี

3. () ปริญญาโท

4. () ปริญญาเอก

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1. () ต่ำกว่า 3 ปี

3. () 7-10 ปี

2. () 4-6 ปี

4. () มากกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ

คำชี้แจงส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับ ความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด (4) หมายถึง เห็นด้วยมาก (3) หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง (2) หมายถึง เห็นด้วยน้อย และ (1) หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

กระบวนการจัดการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการวางแผน					
1. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ได้มีการกำหนดเป้าหมาย และทิศทาง การพัฒนาองค์กร ไว้อย่างชัดเจน					
2. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีระบบการวางแผนการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ					
3. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการประสานงานตามหลักการเหตุผล และคาดหวังผลสำเร็จ/ประโยชน์ที่เกิดขึ้น					
4. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำทรัพยากรองค์กร มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย					
ด้านการจัดองค์กร					
5. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการบริหารจัดการ โครงสร้าง การดำเนินงานตามแบบแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
6. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการกำหนดความสัมพันธ์ การบริหาร การบังคับบัญชา ตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม					
7. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีระบบการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยความยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ					
ด้านการนำ					
8. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำนโยบาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ มาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน					

กระบวนการจัดการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
9. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพในการดำเนินงานขององค์กรในปีที่ผ่านมา ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน					
10. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นภายในร้าน มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน					
11. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำจุดแข็งและข้อได้เปรียบที่แตกต่างจากร้านอื่น มาพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน					
12. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการนำข้อเสนอมาพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน					
ด้านการควบคุม					
13. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีกระบวนการ และกลวิธีการปฏิบัติควบคุมคุณภาพทุกกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ					
14. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการควบคุมตรวจสอบในทุกขั้นตอน					
15. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ได้มีการควบคุมและตรวจสอบ ที่มุ่งควบคุมคุณภาพของบริการ ที่มีประสิทธิภาพ					
16. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีกระบวนการ ตลอดจนวิธีการกำจัด ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คำชี้แจงส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับ ความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด (4) หมายถึง เห็นด้วยมาก (3) หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง (2) หมายถึง เห็นด้วยน้อย และ (1) หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

คุณภาพชีวิตในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย					
17. สถานที่ทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้ท่านมีสุขภาพจิต และสุขภาพกายที่ดี					
18. อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานมีอย่างเพียงพอ และมีความเหมาะสมในการทำงาน					
19. สถานที่ทำงานมีแสงสว่างเพียงพอแก่การทำงานของท่าน					
20. ท่านรู้สึกว่าคุณภาพแวดล้อมรอบตัวในสถานที่ทำงาน มีความปลอดภัย					
ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว					
21. ท่านมีความพึงพอใจต่อจำนวนวันหยุดที่มีอยู่ในปัจจุบัน					
22. ท่านมีเวลาพักผ่อนเพียงพอ					
23. ท่านมีเวลาส่วนตัวให้กับครอบครัว และเพื่อน					
24. ปริมาณงานที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสม					
ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างก้าวหน้า					
25. ในองค์กรของท่านมีตำแหน่งหน้าที่ที่พร้อมจะ让您 ขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้ตามลำดับ					
26. หัวหน้างานให้การสนับสนุนท่านในการแสวงหา ความก้าวหน้าในการทำงาน					
27. ท่านมีโอกาสที่จะได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ ความสามารถมากขึ้น และรับผิดชอบมากขึ้น					
28. ท่านรู้สึกถึงความมั่นคงในหน้าที่การงาน					

คุณภาพชีวิตในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม					
29. ในการปฏิบัติงานท่านมีส่วนร่วมในการวางแผน ลงมือปฏิบัติและการประเมินผล					
30. ท่านรู้สึกว่าคุณภาพงานเป็นปัญหาต่อการทำงาน					
31. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานเสมอ					
32. ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องการ ความช่วยเหลือ					
ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน					
33. หัวหน้างานให้ความเสมอภาคในการทำงาน					
34. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น อย่างเปิดเผย					
35. มีความเสมอภาค และมีเสรีภาพในการพูด					
36. หัวหน้างานของท่านให้ความเป็นธรรมกับลูกน้องทุกคน					
37. วิถีชีวิตและวัฒนธรรมในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการ เคารพสิทธิ					
ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม					
38. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ ปัจจุบัน					
39. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเพียงพอต่อค่าใช้จ่าย					
40. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความสามารถ ของท่าน					
41. ท่านได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับ ผู้ร่วมวิชาชีพธุรกิจประเภทเดียวกัน					
42. ท่านมั่นใจว่าองค์กรจ่ายค่าตอบแทนอย่างเพียงพอ ยุติธรรม และสอดคล้องกับปริมาณการปฏิบัติงาน					

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจงส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับ ความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด (4) หมายถึง เห็นด้วยมาก (3) หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง (2) หมายถึง เห็นด้วยน้อย และ (1) หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านประสิทธิผลของงาน					
43. ระดับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายที่นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมายของท่านอยู่ในระดับใด					
44. ระดับผลการปฏิบัติงานด้านการเอาใจใส่ในการทำงาน ท่านทำอย่างกระตือรือร้นสม่ำเสมอ					
45. มีการแสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น					
46. ท่านมีความสามารถกำหนด นโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อบรรลุผลสำเร็จ					
47. ท่านมีการแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเปล่า					
48. ท่านมีความสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายภายใต้คำแนะนำที่เหมาะสม สามารถบอกปัญหาและอุปสรรคในการทำงานตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นได้ด้วยตนเอง					
ด้านคุณภาพของงาน					
49. ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการสอนตลอดจนปรับปรุงการทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็ว					
50. ท่านมีความสามารถวิเคราะห์ปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาหรือส่งต่อปัญหาได้เหมาะสม					

ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านประสิทธิผลของงาน					
51. ท่านให้ความร่วมมือกับองค์กรในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้					
52. ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน					
53. ท่านมีการประยุกต์ใช้สิ่งๆที่เรียนรู้หรือประสบการณ์ใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
54. ท่านให้คำปรึกษาผู้อื่นให้เข้าใจถึงวิธีการและเทคนิคการทำงานและขั้นตอนการทำงานที่ได้รับมอบหมาย การใช้ทรัพยากร ตลอดจนการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือได้					
55. ท่านปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้					
ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน					
56. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งรู้ถึงวิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน					
57. ท่านสามารถทำงานให้มีคุณภาพและปริมาณผลงานที่ออกมา (เปรียบเทียบกับคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย)					
58. ผลลัพธ์ของงานที่ปฏิบัติได้ (เปรียบเทียบกับผลงานเป้าหมายที่กำหนดไว้)					
59. ท่านส่งผลงานที่นอกเหนือจากภาระงานที่ได้รับมอบหมายตามเวลาที่กำหนดไว้ (พิจารณาจากเวลาที่ใช้ในการทำงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้)					

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลการดำเนินงาน

คำชี้แจงส่วนที่ 5 ข้อคำถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานกรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับ ความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด (4) หมายถึง เห็นด้วยมาก (3) หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง (2) หมายถึง เห็นด้วยน้อย และ (1) หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยด้านผลการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการเงิน					
60. องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น					
61. องค์กรของท่านมีผลประกอบการกำไรเพิ่มขึ้นในทุกปี					
62. การบริหารจัดการองค์กรของท่าน ช่วยให้บุคลากรส่วนใหญ่มีรายได้และยอดขายเพิ่มขึ้น					
63. การควบคุมต้นทุนภายในองค์กรของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
64. องค์กรของท่านมีการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรรายได้และผลประโยชน์แก่บุคลากรอย่างเป็นธรรม					
ด้านลูกค้า					
65. ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการของท่านเพิ่มมากขึ้น					
66. องค์กรของท่านได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น					
67. องค์กรของท่านมีการวางแผน และกำหนดกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องทุกปี					
68. องค์กรของท่านมีความสามารถในการหาช่องทางกระจายสินค้า เข้าถึงลูกค้ารายใหม่ได้					
69. ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าและบริการของท่านซ้ำและจงรักภักดีต่อสินค้าของกลุ่ม					

ปัจจัยด้านผลการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านกระบวนการภายใน					
70. องค์กรของท่านมีกระบวนการบริหารจัดการการผลิตที่รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง					
71. การติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกงานภายในองค์กรของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
72. องค์กรของท่านสามารถผลิตสินค้าหรือบริการรูปแบบใหม่ ๆ มีคุณภาพ ที่สร้างความแตกต่างและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค					
73. องค์กรของท่านมีการผลิตสินค้าหรือบริการที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น					
74. องค์กรของท่านมีความสามารถในการผลิตโดยใช้ทรัพยากร/ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
75. องค์กรของท่านมีกระบวนการและระบบการผลิตที่ดี และสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีได้					
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต					
76. องค์กรของท่านมีโครงสร้าง และกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดความผิดพลาดและความสูญเสียในกระบวนการผลิตได้					
77. องค์กรของท่านสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ได้					
78. บุคลากรในองค์กรของท่านมีความพึงพอใจโดยดูจากการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง					
79. บุคลากรในองค์กรของท่านมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น					

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวกัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 8 ธันวาคม 2519
สถานที่เกิด	อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี
สถานที่อยู่ในปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 37/119 หมู่ 2 หมู่บ้าน The season พุทธศาสนิกสถาน 35 ถนนเลียบคลองสาม ตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตบางเขน
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2542 บธ.บ. จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2550 บธ.ม. จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2555 กจ.ด. จาก มหาวิทยาลัยศรีปทุม