

อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพ
ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความยั่งยืน
กรณีศึกษา องค์กรผลิตเครื่องมือกลญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ประธาน ลี

TNII

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2566

INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND QUALITY MANAGEMENT
ON OPERATIONAL PERFORMANCE AND SUSTAINABILITY
A CASE STUDY OF THE JAPANESE MACHINE TOOL MANUFACTURING
ORGANIZATION IN PHRA NAKHON SI AYUTTHAYA

Parthan Lee

TNII

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Japanese Business Administration

Graduate Studies

Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2023

หัวข้อสารนิพนธ์

อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหาร
คุณภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความ
ยั่งยืน กรณีศึกษา องค์กรผลิตเครื่องมือกลญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง
ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

โดย

ประธาน ลี

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจญี่ปุ่น

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์

บัณฑิตศึกษา สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

..... รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรากร ศรีเชวงทรัพย์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

..... กรรมการ
(ดร.เอิบ พงษ์ทอง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์)

ประธาน ลี : อธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความยั่งยืน กรณีศึกษา องค์กรผลิตเครื่องมือกลญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์, 126 หน้า.

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร และ 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ พนักงานฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการทั้งหมดขององค์กรญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา 313 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

ผลการทดสอบพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\beta = 0.253$) ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปร ($\beta = 0.391, 0.461$ และ 0.237 ตามลำดับ) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

และพบว่า การบริหารคุณภาพโดยรวมด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมและ ด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ($\beta = 0.405$ และ 0.147) ตามลำดับ ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า และด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม องค์กร ($\beta = 0.292$ และ 0.259) ตามลำดับ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ดังนั้นองค์กรที่ต้องการเพิ่มความยั่งยืนและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรควรวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้จัดการและแผนการบริหารคุณภาพโดยรวมให้กับองค์กร

บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชา บริหารธุรกิจญี่ปุ่น

ปีการศึกษา 2566

ลายมือชื่อนักศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

PARTHAN LEE : INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND
 QUALITY MANAGEMENT ON OPERATIONAL PERFORMANCE AND SUSTAINABILITY :
 A CASE STUDY OF THE JAPANESE MACHINE TOOL MANUFACTURING
 ORGANIZATION IN PHRA NAKHON SI AYUTTHAYA. ADVISOR : ASST.PROF.
 DR.BOONYADA NASOMBOON, 126 PP.

The objectives of this study were to examine 1. examine the influence of change leadership and quality management on organizational sustainability, and 2. investigate the influence of change leadership and quality management on operational efficiency. The sample group used in this study consisted of 313 operational-level production employees from a Japanese organization in Phra Nakhon Si Ayutthaya province. Data were collected using questionnaires. The statistical analyses included means, standard deviations, percentages, Pearson correlation coefficients, and multiple regression analyses.

Test results found that Transformational leadership in individualized consideration ($\beta = 0.253$) that affects organizational sustainability. Statistically significant at the 0.01 level and in terms Idealized influence, Inspirational motivation and intellectual stimulation ($\beta = 0.391, 0.461, \text{ and } 0.237$) that affect operational performance. Statistically significant at the 0.01 level.

And found the Total quality management in aspect of Employee involvement and Customer focus ($\beta = 0.405 \text{ and } 0.147$) that affects the sustainability of the organization. Statistically significant at the 0.05 level. Customer focus and Employee involvement ($\beta = 0.292 \text{ and } 0.259$) that affects operational performance. Statistically significant at the 0.01 level.

Therefore, organizations that want to increase their organization sustainability and operational performance should create Transformational leadership development plans for their managers and Total quality management plans for the organization.

Graduate Studies

Field of Study Business Japanese

Academic Year 2023

Student's Signature.....

Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจากคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดานาสมบุรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนติดตามการทำวิจัย รวมไปถึงตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ นับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (TNI) ที่ให้ทุนสนับสนุนเงินทุนวิจัยจากกองทุนวิจัย Dr.Noriaki Kano ทำให้งานวิจัยนี้ในครั้งนี้สำเร็จลุล่วง

ขอขอบคุณ ผู้บริหาร และพนักงานบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาทุกท่าน ที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเก็บข้อมูลของงานสารนิพนธ์ครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ทุกท่าน ที่ให้วิชาความรู้ คำแนะนำ ตลอดจนประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตศึกษา และเจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับขั้นตอนในการดำเนินการทำสารนิพนธ์ให้แก่ผู้วิจัย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ครอบครัว รวมถึงครูบาอาจารย์ มิตรสหาย และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้ความเมตตา และการสนับสนุนที่ดีตลอดมา จนสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

หากมีข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดในส่วนใดเกิดขึ้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขออภัยไว้เพียงผู้เดียวและจะขอปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

ประธาน ลี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญรูป	ฎ
 บทที่	
1 บทนำ.....	1
สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผลและปัญหา	1
คำถามวิจัย	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย	4
สมมติฐานของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
กรอบแนวคิดการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
 2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพขององค์กร	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กร	17
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน	21
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
 3 วิธีดำเนินการวิจัย	35
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	35
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	35
การเก็บรวบรวมข้อมูล	45

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	
การวิเคราะห์ข้อมูล	45
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
4	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร	48
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	48
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษา	50
ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	65
5	
บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	77
สรุปผลการวิจัย	77
อภิปรายผลการวิจัย	80
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งนี้	83
บรรณานุกรม.....	84
ภาคผนวก	90
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม.....	91
ภาคผนวก ข. แบบตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	100
ภาคผนวก ค. ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	115
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์	126

สารบัญญตาราง

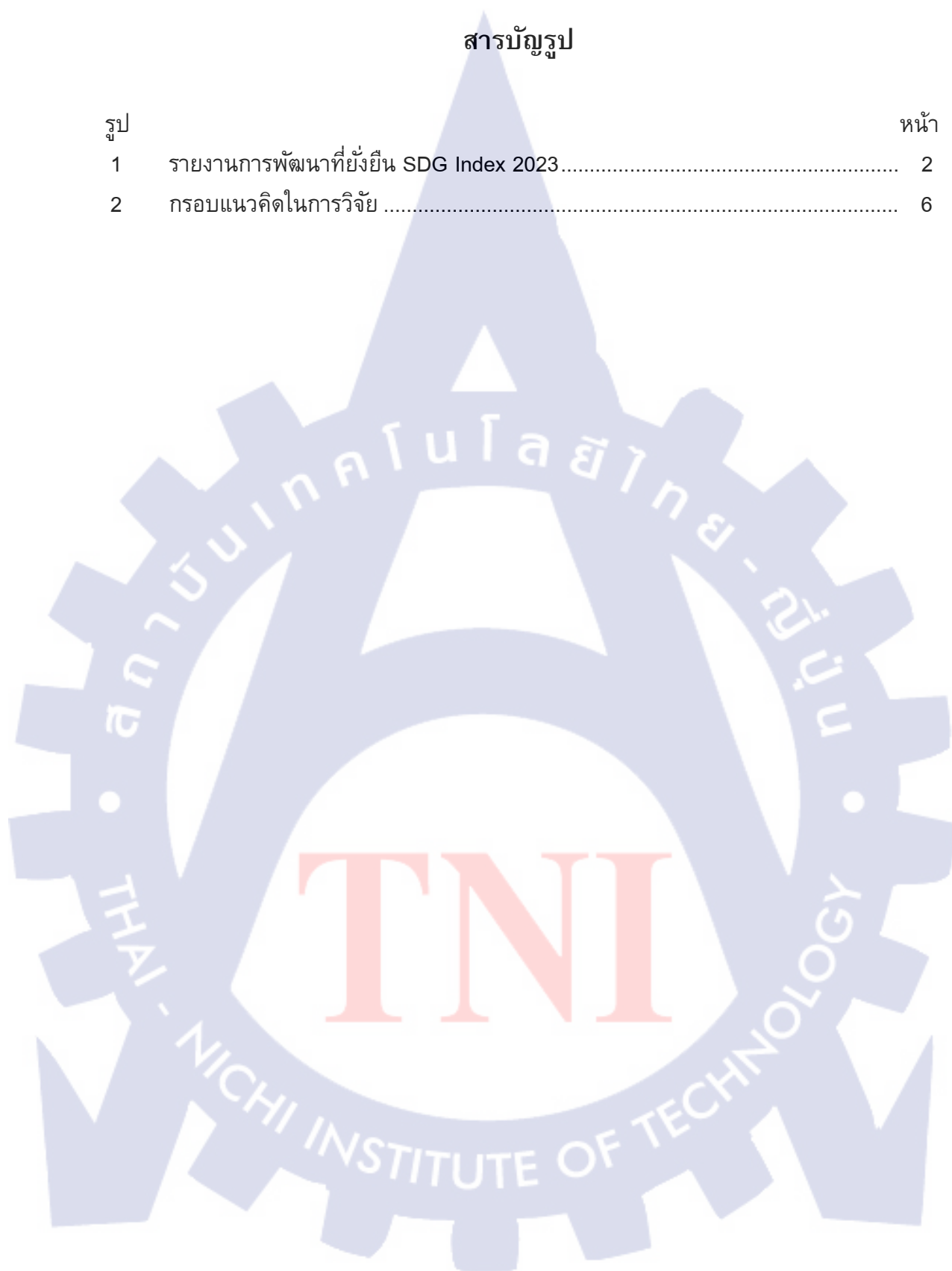
ตาราง	หน้า
1 สรูลผลการตรวจสอบค่าความตรงเซงเนือหาของข้อคำถามเป็นรายข้อ	39
2 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชือมน้ของแบบสอบถามในแต่ละด้าน	44
3 จํานวนและร้อยะของกลุ่ตัวอย่าง จํานกตามอายุ	49
4 จํานวนและร้อยะของกลุ่ตัวอย่าง จํานกตามระยะเวลาที่ปฏิบัตงานกับองคกร	49
5 จํานวนและร้อยะของกลุ่ตัวอย่าง จํานกตามสายงานที่สังกัด	50
6 จํานวนและร้อยะของกลุ่ตัวอย่าง จํานกตามตำแหน่ง	50
7 ระดับความคิตเห็นเกือวกับภาวะผู้นำการเปลียนแปลง	51
8 ระดับความคิตเห็นเกือวกับด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุตมการณ์	52
9 ระดับความคิตเห็นเกือวกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	53
10 ระดับความคิตเห็นเกือวกับด้านการกระตุ้นทางปัญญา	53
11 ระดับความคิตเห็นเกือวกับด้านการคํานึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	54
12 ระดับความคิตเห็นเกือวกับการบริหารคุณภาพ	55
13 ระดับความคิตเห็นเกือวกับด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้	55
14 ระดับความคิตเห็นเกือวกับด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	56
15 ระดับความคิตเห็นเกือวกับด้านสมาชิกทุกคนในองคกรมีส่วนร่วม	57
16 ระดับความคิตเห็นเกือวกับความย่งยืนขององคกร	58
17 ระดับความคิตเห็นเกือวกับด้านสังคม	58
18 ระดับความคิตเห็นเกือวกับด้านสิ่งแวดล้อม	59
19 ระดับความคิตเห็นเกือวกับด้านธรรมาภิบาล	61
20 ระดับความคิตเห็นเกือวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน	62
21 ระดับความคิตเห็นเกือวกับด้านความปลอดภัย	62
22 ระดับความคิตเห็นเกือวกับด้านการส่งมอบ	63
23 ระดับความคิตเห็นเกือวกับด้านคุณภาพ	64
24 ค่าการแจกแจงของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	65
25 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรในการศึกษา	67
26 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้นำการเปลียนแปลงมีผลต่อความย่งยืนขององคกร	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
27 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อ ความยั่งยืนขององค์กร	69
28 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผล ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน	70
29 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผล ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน	71
30 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการบริหารคุณภาพส่งผลต่อความยั่งยืน ขององค์กร.....	72
31 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปรปัจจัยด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่าง ต่อเนื่อง และด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ส่งผลต่อความยั่งยืน ขององค์กร.....	73
32 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการบริหารคุณภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพ การดำเนินงาน	74
33 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปรปัจจัยด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า และด้าน สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน	75
34 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	117
35 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับบทบาทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	118
36 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ	119
37 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กร	121
38 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน	124

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	รายงานการพัฒนาที่ยั่งยืน SDG Index 2023.....	2
2	กรอบแนวคิดในการวิจัย	6



บทที่ 1

บทนำ

สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผลและปัญหา

ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจโดยมุ่งหวังแค่ผลกำไรเพียงอย่างเดียว อาจสร้างความยั่งยืนให้แก่ธุรกิจได้ในระยะสั้น แต่การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผลกระทบเชิงลบต่อมนุษย์ สังคม และสิ่งแวดล้อม ย่อมสะท้อนกลับมาในรูปแบบของการเติบโตที่มั่นคงและยั่งยืนกว่า เพราะเมื่อสังคมผู้คน มีความเป็นอยู่ที่ดี อาศัยอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี ก็จะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ในระยะยาว สอดคล้องกับกรอบทิศทางการพัฒนาของโลกขององค์การสหประชาชาติ (United Nations : UN) ที่เรียกว่า “เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน” หรือ “เอสดีจี” (Sustainable Development Goals : SDGs) ที่มีขึ้นในปี 2558 ประกอบด้วยเป้าหมาย 17 ข้อ ที่มุ่งพัฒนาความยั่งยืนใน 5 ด้าน ได้แก่ ประชากร ความเป็นอยู่ที่ดีในสังคม โลก สันติภาพ และหุ้นส่วนความร่วมมือ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความสมดุลให้กับระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมทั่วโลก เพื่อให้ประเทศต่างๆ นำไปปฏิบัติให้บรรลุการพัฒนาที่ยั่งยืนในปี 2573 (The 2030 Agenda for Sustainable Development)

สถานการณ์ SDGs ของประเทศไทยมีความพยายามในการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อน SDGs อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งจากภาครัฐ ด้วยการผนวกเป็นเป้าหมายการพัฒนาระดับประเทศ ผ่านความเชื่อมโยงของทั้งแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทั้งฉบับที่ 12 และฉบับที่ 13 พร้อมทั้งการทำงานอย่างเข้มแข็งและมุ่งมั่นของทั้งภาคประชาสังคม และภาคเอกชนเสมอมา ทำให้อันดับ SDG Index ของประเทศไทย อยู่ในระดับต้นๆ เมื่อเทียบกับประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนจากการจัดอันดับหลายปีซ้อน สำหรับรายงานปี 2565 นี้ อันดับ SDG Index ของไทย อยู่ที่อันดับ 44 จากทั้งหมด 163 ประเทศ ลงมาจากอันดับ 43 จาก 165 ประเทศ ในการจัดอันดับปี 2564 มีคะแนน SDG Index อยู่ที่ 74.1 คะแนน ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 รายงานการพัฒนาที่ยั่งยืน SDG Index 2023

ที่มา : ศูนย์วิจัยและสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน. (2566). รายงานการพัฒนาที่ยั่งยืนและ SDG Index. ออนไลน์.

ESG เป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ถูกกล่าวถึงครั้งแรกในรายงานของหลักการลงทุนที่มีความรับผิดชอบต่อสหประชาชาติ ปี 2004 (United Nation's Principles for Responsible Investment : PRI) โดยหลักการดังกล่าวถูกใช้เป็นหนึ่งในเกณฑ์การพิจารณาสนับสนุนเงินทุนแก่บริษัท และต่อมาเมื่อประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมได้รับความสนใจจากผู้คนมากขึ้น กรอบแนวคิด ESG ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม (Environment: E) สังคม (Social: S) และ การกำกับดูแลกิจการ (Governance: G) ซึ่งการนำกรอบแนวคิด ESG มาพิจารณาในการดำเนินธุรกิจจะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรในฐานะองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และยังช่วยเสริมความน่าเชื่อถือในสายตาของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า หรือนักลงทุน เนื่องจากในการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานแนวคิด ESG จะมีกระบวนการตรวจสอบและกำกับดูแลโดยหน่วยงานมาตรฐานกลางหรือหน่วยงานภายนอก จึงเป็นการยืนยันความโปร่งใสอีกชั้นหนึ่งด้วย นอกจากนี้ ESG ยังอาจช่วยยกระดับผลผลิตภาพ (Productivity) ความสามารถในการแข่งขัน ผลประกอบการ และผลกำไรได้ด้วย

นอกจากนี้ ESG ยังได้รับความสนใจจากทั่วโลก ทั้งแวดวงจากธุรกิจและจากนักลงทุน จากงานวิจัยของ PwC พบว่านักลงทุนรายใหญ่กว่า 325 คนชี้ชัดว่า กว่า 49% พร้อมทั้งจะถอนการลงทุนออกจากธุรกิจที่ไม่ได้ดำเนินการด้าน ESG อย่างเพียงพอ และอีก 79% ระบุว่า วิธีการที่บริษัทใช้ในการจัดการความเสี่ยงและโอกาสด้าน ESG จะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจลงทุนในแง่ของผู้บริโภค 83% มองว่าบริษัทต่างๆ ควรพัฒนาแนวปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้ตอบโจทย์

ตามหลัก ESG เพราะสิ่งเหล่านี้จะสะท้อนถึงวิสัยทัศน์ของบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยไม่ได้มุ่งแต่จะแสวงหาผลตอบแทนที่อยู่ในรูปของผลกำไรเพียงอย่างเดียว กล่าวได้ว่า ในภายภาคหน้า สถาบันการเงินหลายแห่งจะไม่สนับสนุนเงินลงทุนกับบริษัทที่ไม่ได้คำนึงถึง ESG ดังนั้นบริษัทที่สามารถระบุปัจจัย ESG ที่มีความสำคัญต่อความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลต่อศักยภาพการดำเนินธุรกิจที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งอย่างชัดเจน ทั้งนี้จากผลการสำรวจขององค์กรสหประชาชาติ ด้านความร่วมมือเพื่อความยั่งยืน (UN Global Compact) พบว่ามีบริษัทเพียง 25% เท่านั้น ที่มีการตรวจสอบและประเมินด้าน ESG อย่างชัดเจน ซึ่งภายในปี 2573 (ค.ศ. 2030) บริษัทที่ไม่มีแนวคิด ESG อาจกลายเป็นบริษัทที่ไม่ได้รับการยอมรับและเสียโอกาสจากนักลงทุน เพราะไม่สอดคล้องกับเป้าหมายความร่วมมือด้านความยั่งยืนของโลก ที่ประเทศสมาชิกกว่า 193 ประเทศทั่วโลก ได้ให้คำมั่นว่าจะร่วมกันบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

แนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ถือเป็นหนึ่งในแนวคิดยอดนิยมที่ใช้ในการจัดการคุณภาพสินค้าและบริการอย่างครอบคลุม ปรัชญาการบริหารจัดการนี้คือการบริหารมุ่งความสำคัญของลูกค้า เพื่อที่จะสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกคนภายในองค์กรในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าที่สุด โดยการพัฒนาและใช้ประโยชน์สูงสุดจากศักยภาพของพนักงานทุก ๆ คน ที่จะมุ่งไปสู่การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) อาจส่งผลเชิงบวกต่อความยั่งยืนขององค์กรมาคลูฟ; และคณะ (Makhlouf; et al. 2023) อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหลายแห่งมีความประสงค์ที่จะนำ TQM มาประยุกต์ใช้ โดยผู้บริหารได้ศึกษาปรัชญาและแนวคิดพื้นฐานของ TQM ไปบ้างแล้วแต่ยังไม่สามารถมองภาพในเชิงปฏิบัติได้อย่างชัดเจนซึ่งนับเป็นปัญหาสำคัญต่อการแปลงแนวคิด TQM ไปสู่การปฏิบัติ และในขณะเดียวกันกลุ่มผู้บริหารระดับกลางและล่าง รวมถึงฝ่ายปฏิบัติการต่าง ๆ ยังคงเกิดความสงสัยและสับสนต่อวิธีการปฏิบัติ นอกจากนี้มีการดำเนินธุรกิจ ในลักษณะกระจัดกระจาย ขาดการเชื่อมโยง เพื่อสร้างระบบการทำงานที่มุ่งให้ทุกคนเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ร่วมรับผิดชอบและมุ่งสู่เป้าหมายที่มีคุณภาพ ซึ่งแนวคิดการบริหารคุณภาพสมัยใหม่มีทั้งการจัดการคุณภาพเลยถึงมาตรฐานและการจัดการคุณภาพองค์กรที่เป็นทั้งกลยุทธ์ เทคนิค ระบบการจัดการ รวมถึงปรัชญาและเครื่องมือในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานให้ลูกบรรลุเป้าหมายที่มุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักการบริหารคุณภาพมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การวางแผนคุณภาพ 2) การควบคุมคุณภาพ และ 3) การปรับปรุงคุณภาพ หลักการทั้ง 3 ประการดังกล่าว จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในองค์กรซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา โดยเป็นรูปธรรมได้นั้น ต้องอาศัยระบบปฏิบัติการที่คอยขับเคลื่อนภายในองค์กรคือ การมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการให้มีความพึงพอใจในการให้บริการให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การเสนอแนวทาง การให้ความคิดเห็น อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจและปฏิบัติหน้าที่ในทิศทางเดียวกัน การปรับปรุงกระบวนการ

และขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ปรับปรุงคุณภาพของงานอยู่เสมอ จนการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ฌรดา เวชฎาลักษณ์ (2563) การบริหารคุณภาพองค์กรจะประสบผลสำเร็จต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารถือเป็นบุคคลในการขับเคลื่อนกลไกการทำงานที่มีความสำคัญอันดับแรกขององค์กร ดังที่วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550) ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้เริ่มเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติกร TQM ใช้ภาษาแห่งคุณภาพ ใช้เทคนิคหรือเครื่องมือต่างๆ ถ้าใส่ข้อมูลตัวเลขเพื่อการตัดสินใจ ยึดมั่นต่อแนวทางการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วยความมุ่งมั่นต่อผลลัพธ์ระยะยาวของการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการสร้างผลลัพธ์ด้านต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยอนุพัม, วินอด; และอุม่า (Anupam, Vinod; and Uma. 2010) พบว่าองค์กรที่ผู้นำมีภาวะผู้นำที่สูงจะสามารถประสบความสำเร็จในการบริหารคุณภาพและยังสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารคุณภาพจะส่งผลให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง สร้างผลประกอบที่ดีให้กับองค์กรและสร้างความยั่งยืนต่อไป

บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นแห่งหนึ่งที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย ดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี 2539 ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน ดำเนินธุรกิจผลิตเครื่องมือกล มีเป้าหมายที่ต้องการสร้างให้บริษัทดำเนินการอย่างยั่งยืนภายในปี 2030 ซึ่งสอดคล้องกับกรอบทิศทางการพัฒนาของโลกขององค์การสหประชาชาติ (United Nations : UN) ที่เรียกว่า “เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน” หรือ “เอสดีจี” (Sustainable Development Goals : SDGs)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความยั่งยืนขององค์กร ของบริษัทผู้ผลิตเครื่องมือกลแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อนำเสนอผลจากการศึกษาครั้งนี้ให้แก่บริษัท ใช้เป็นแนวทางในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ และปรับปรุงพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนตามเป้าหมาย

คำถามวิจัย

1. ระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและความยั่งยืนขององค์กร ภายใต้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพขององค์กรอยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยใดมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความยั่งยืนขององค์กร มากน้อยเพียงใด

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการศึกษา อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความยั่งยืนขององค์กร ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความยั่งยืนขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารคุณภาพ

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน และความยั่งยืนขององค์กร

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน และความยั่งยืนขององค์กร

สมมติฐานของการวิจัย

ในการศึกษา อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความยั่งยืนขององค์กร ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน
3. การบริหารคุณภาพส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
4. การบริหารคุณภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารคุณภาพ ความยั่งยืนขององค์กร และประสิทธิภาพการดำเนินงาน แบ่งออกมาเป็นตัวแปรดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
 - 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
 - 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
 - 1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
2. การบริหารคุณภาพขององค์กร
 - 2.1 การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus)
 - 2.2 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
 - 2.3 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement)
3. การดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน
 - 3.1 ผลตอบแทนด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Performance)
 - 3.2 ผลตอบแทนทางสังคม (Social Performance)
 - 3.3 การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)
4. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน
 - 4.1 ด้านความปลอดภัย (Safety)
 - 4.2 ด้านคุณภาพ (Quality)
 - 4.3 ด้านการส่งมอบ (Delivery)

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

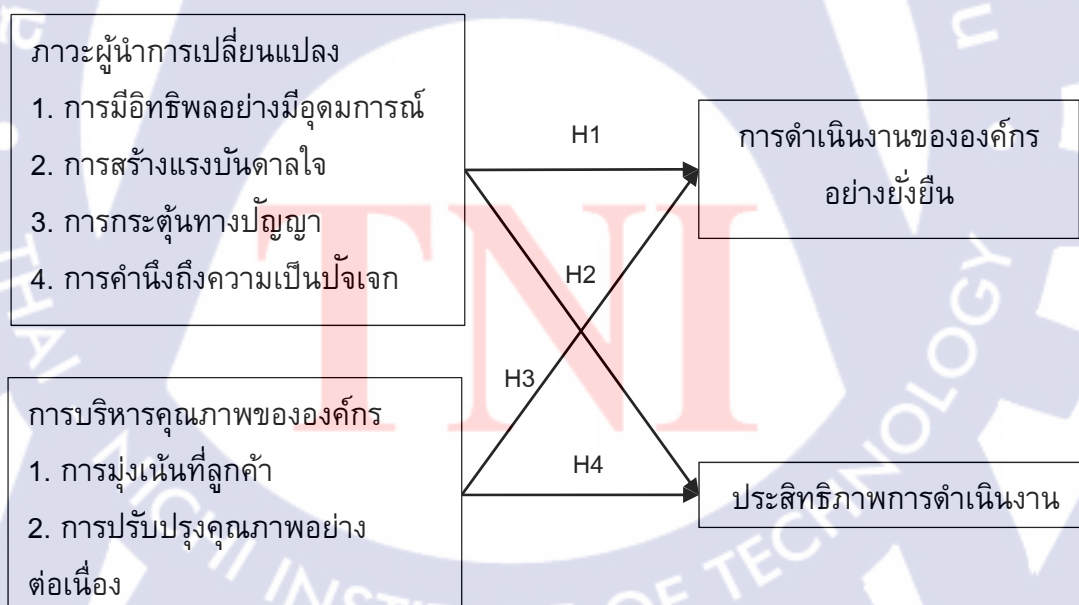
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ พนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องมือกลจำนวนไม่ต่ำกว่า 313 ตัวอย่าง

ขอบเขตด้านระยะเวลาในการวิจัย

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2566 ถึงเดือนมีนาคม 2567

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของเบส; และอาโวลีโอ (Bass; and Avolio. 1990); บุญญาดา นาสมบูรณ์ (2563); จู; และหวง (Zhu; and Huang. 2023) การบริหารคุณภาพขององค์กร (Total Quality Management) วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550); พิกุล ถาวร; และคณะ (2565); เคบีดี อเด็ม; และเวอร์ดี (Kebede Adem; and Virdi. 2021) ความยั่งยืนขององค์กร (Environmental, Social, Governance: ESG) ของนรีรัตน์ สันธยาดี; และคณะ (2563) และประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของชูชุกิ, โตกุทาโร (2547 : 27) สรุปเป็นตัวแปรในการศึกษาได้ดังนี้



รูปที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบระดับการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารคุณภาพ
2. ทำให้ทราบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
3. ทำให้ทราบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน
4. ทำให้ทราบอิทธิพลของการบริหารคุณภาพที่มีผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
5. ทำให้ทราบอิทธิพลของการบริหารคุณภาพที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน
6. นำผลที่ได้จากการศึกษามาวางแผน ปรับปรุงและพัฒนาเพื่อสร้างความอย่างยั่งยืนตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

1.1 **การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)** คือ การที่ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้นำ โดยตัวผู้ตามนั้นมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามแบบอย่างที่คุณำปฏิบัติ

1.2 **การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)** คือ การที่ผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจภายในแก่ผู้ตาม โดยผู้นำจะต้องเป็นคนคอยกระตุ้นผู้ตามรู้สึกกระตือรือร้นโดยสร้างความคิดด้านบวกให้กับผู้ตาม

1.3 **การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)** คือ การที่ผู้นำได้ชี้ให้ผู้ตามเห็นถึงความสำคัญถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ตามต้องหาทางออกในการแก้ปัญหาใหม่ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม และทำให้ผู้ตามรู้สึกเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกปัญหาสามารถหาทางแก้ไขได้ โดยที่ผู้นำต้องไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม

1.4 **การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)** เป็นพฤติกรรมมุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำผู้ตาม ด้วยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาระดับความต้องการของผู้ตามสู่การนับถือตนเอง

2. **การบริหารคุณภาพ** หมายถึง การบริหารคุณภาพโดยรวม เป็นกระบวนการดำเนินงาน พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม ใช้ต้นทุนผลิตที่ต่ำ ในเวลาที่จำกัด แต่ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

2.1 **การมุ่งเน้นที่ลูกค้า** คือ การให้ความสำคัญกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเป็นอันดับแรก โดยทำความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า และส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

2.2 **การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง** คือ วัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมองหาวิธีปรับปรุงการดำเนินธุรกิจ ซึ่งรวมถึงการเสนอแนวคิดเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประเมินกระบวนการปัจจุบัน และค้นหาโอกาสในการดำเนินงานที่ไร้ประสิทธิผล

2.3 **สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม** คือ พนักงานมีส่วนร่วมโดยตรงเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ความคิด ความเชี่ยวชาญ และความพยายามในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยการทำงานร่วมกันอย่างเป็นที่ม

3. **ความยั่งยืนขององค์กร** หมายถึง การดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจและให้ความสำคัญถึงความยั่งยืน โดยไม่หวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่คำนึงถึง 3 ปัจจัยหลัก คือ ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

3.1 **ด้านสิ่งแวดล้อม** คือ องค์กรควรต้องให้ความสำคัญกับการใช้พลังงาน การบริหารจัดการน้ำ การจัดการขยะ ของเสีย มลพิษ และก๊าซเรือนกระจก เนื่องจากการนำวัตถุดิบมาผลิตจนถึงกระบวนการส่งมอบให้ลูกค้า ล้วนแต่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติ พลังงานและมีส่วนก่อมลพิษไปพร้อมๆ กัน

3.2 **ด้านสังคม** คือ องค์กรควรคำนึงถึงเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อพนักงานทุกระดับ อีกทั้งควรได้รับการเคารพและปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และยึดถือปฏิบัติด้วยความเคารพในชีวิต และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ พร้อมทั้งองค์กรควรมีส่วนร่วมดูแลและพัฒนาสังคม ซึ่งส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว

3.3 **ด้านธรรมาภิบาล** คือ การที่องค์กรมีการควบคุมและป้องกันความเสี่ยงจากการทุจริต การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ พร้อมทั้งองค์กรมีการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรทุกระดับปฏิบัติตามนโยบาย

4. **ประสิทธิภาพการดำเนินงาน** ความสามารถในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ให้สำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้แก่ด้าน ความปลอดภัย ด้านคุณภาพ และด้านการขนส่ง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และผลการดำเนินงานที่แสดงออกมานั้นต้องมีคุณภาพที่ดี ตรงตามมาตรฐาน

4.1 **ด้านความปลอดภัย** คือ ความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพการทำงานที่ปลอดภัยจากอุบัติเหตุการณ์ ซึ่งในที่นี้รวมไปถึงอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในที่ทำงาน และเหตุการณ์เกือบเกิดอุบัติเหตุ พร้อมทั้งไม่เกิดโรคจากการทำงาน

4.2 **ด้านคุณภาพ** คือ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการของลูกค้า โดยสินค้าหรือบริการนั้นสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสมได้เปรียบคู่แข่ง ลูกค้ามีความพึงพอใจ และยอมจ่ายตามราคาเพื่อซื้อความพอใจนั้น

4.3 **ด้านการส่งมอบ** คือ การส่งมอบสินค้าให้หับหน่วยงานถัดไป ได้อย่างตรงเวลาคงถ้วนตามจำนวนที่กำหนด และได้มาตรฐานตามที่เอกสารใบสั่ง



บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพ ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนด กรอบ และแนวทางการศึกษาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพขององค์กร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กร
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ได้รับความนิยมในการใช้ศึกษาวิจัยกันในแง่มุมต่างๆ มาอย่างแพร่หลาย โดยกลุ่มนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำที่น่าสนใจไว้ ดังนี้

เฮมพิลล์ และคูน (Hemphill; and Coons. 1957 : 7) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของปัจเจกบุคคลเมื่อเขากำกับกิจกรรมของกลุ่มเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

ยุกส์ (Yukl. 2006 : 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นให้เข้าใจและเห็นพ้องกับสิ่งที่ต้องการให้ทำให้สำเร็จและวิธีการทำสิ่งนั้น และเป็นกระบวนการของการอำนวยความสะดวกและกลุ่มคนให้สามารถทุ่มเทความพยายามเพื่อผลสำเร็จไว้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

คัทซ์; และคานท์ (Katz; and Kahn. 1978 : 528) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มของอิทธิพลที่เหนือกว่าการปฏิบัติตามกลไกตามคำสั่งในงานประจำขององค์กร

เจคอป; และเจค (Jacobs; and Jaques. 1990 : 28) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการให้จุดมุ่งหมาย (ที่เปี่ยมไปด้วยทิศทาง) ต่อความพยายามของกลุ่มและเป็นเหตุให้เกิดความพยายามที่มุ่งมั่นในการบรรลุจุดหมาย

เคิร์กแพทริก; และล็อก (Kirkpatrick; and Locke. 1991 : 2) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการโน้มน้าวผู้อื่นให้ดำเนินการเพื่อไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกัน

เบอร์น (Burns. 1978 : 18) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ การดำเนินการเมื่อผู้คนระดมกำลังทางสถาบัน การเมือง จิตวิทยาและทรัพยากรอื่น เพื่อจะปลุกเร้า มีส่วนร่วม และสร้างความพอใจต่อแรงจูงใจของผู้ตาม

ชีน (Schein. 1992 : 2) ให้นิยามว่าภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการก้าวข้ามวัฒนธรรม เพื่อเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงวิวัฒนาการ เพื่อให้สามารถปรับตัวได้มากขึ้น

จากนิยามดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพล ในการโน้มน้าวผู้อื่นหรือกลุ่มให้เห็นพ้องและอำนวยความสะดวก หรือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือมอบหมายให้เป็นผู้เป็นผู้นำเป็นผู้มี อิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตาม โดยทำให้ บุคคลเหล่านั้นเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จผลตามเป้าหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยอย่างมากในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีที่บ่งบอกถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือแปรสภาพในตัวบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการ ประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางสนองความต้องการและ ปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ กว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำเชิง วิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Culture Leadership) ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้ อย่างกว้างขวาง แม้ว่าบทบาทโดยหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ในองค์กรก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลามากที่สุด (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 367)

เบอร์น (Burns. 1978) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคน แรก จากผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทางการเมืองของตน เบอร์นได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยกันยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของ กันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์ และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม ตามแนวคิดของเบอร์นผู้ที่อยู่ในองค์กรทุกคนสามารถแสดงพฤติกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น

หลังจากนั้น เบส (Bass. 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด ของเบอร์น โดยทฤษฎีของเบสได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) โดยให้ทัศนะว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความ

ภาคี และความไว้วางใจ และเคารพนับถือผู้นำจนก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) ใช้การให้รางวัลแก่ผู้ตามเพื่อแลกกับการยินยอมปฏิบัติตาม

ต่อมาในปี 1990 ทฤษฎีของเบสส์ได้มีการปรับปรุงใหม่ร่วมกับบอวลีโอ เบสส์ และอวอลิโอ (Bass; and Avolio. 1990) โดยได้มีการเพิ่มพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ชื่อย่อว่า “4I’s” (Four I’s) และพฤติกรรมของผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยสามารถสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบได้ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือการที่ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้นำ โดยตัวผู้ตามนั้นมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามแบบอย่างที่คุณำปฏิบัติ ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามผู้นำได้คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารไปยังผู้ตามได้ นอกจากนี้ผู้นำต้องสามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ ควรแสดงให้เห็นถึงความสามารถในด้านต่างๆ อีกทั้งควรมีมุ่งมั่นในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของตน ในขณะที่ผู้ตามต้องมีความมั่นใจในตัวผู้นำ ความมั่นใจดังกล่าวจะเป็นตัวสร้างความเป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กรและสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่วางไว้ได้

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือการที่ผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจภายในแก่ผู้ตาม โดยผู้นำจะต้องเป็นคนคอยกระตุ้นผู้ตามรู้สึกกระตือรือร้นโดยสร้างความคิดด้านบวกให้กับผู้ตาม ผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานรวมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน นอกจากนี้ผู้นำต้องแสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายเพื่อที่จะให้ผู้ตามได้ปฏิบัติตาม

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำได้ชี้ให้ผู้ตามเห็นถึงความสำคัญถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ตามต้องหาทางออกในการแก้ปัญหาใหม่ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม นอกจากนี้การสร้างแรงจูงใจกับผู้ตามโดยการสนับสนุนและให้กำลังใจผู้ตามในการที่ผู้ตามพยายามแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ๆ ซึ่งตัวผู้นำเองต้องทำให้ผู้ตามรู้สึกเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกปัญหาสามารถหาทางแก้ได้ โดยที่ผู้นำต้องไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม ทั้งนี้การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการฝึกให้ผู้ตามนั้นมีเหตุผลและสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง การกระตุ้นให้ผู้ตามริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สร้างความรู้สึกท้าทายให้แก่ผู้ตามและให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมมุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นเหมือนครู ให้

คำปรึกษาแนะนำผู้ตาม ด้วยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาระดับความต้องการของผู้ตามสู่การนับถือตนเอง

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม จากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำชมเชย ประกาศคุณความดี จ่ายค่าตอบแทนเพิ่ม หรือให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง มักจูงใจพนักงานโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน

2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) ผู้นำที่ใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ โดยผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือล้มเหลว

3) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) เป็นการบริหารงานโดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน ปล่อยให้งานคงสภาพแบบเดิม ไม่พยายามจะเปลี่ยนแปลงการทำงาน แต่จะเข้าไปแทรกแซงการปฏิบัติงานต่อเมื่องานเกิดความผิดพลาดหรือไม่ได้มาตรฐาน

4) การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) เป็นพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ หรือภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกฝ่ายใด ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

ผลจากการศึกษาของเบส; และอวอลิโอ (Bass; and Avolio. 1990) พบว่าภายใต้การนำของผู้ในการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้น เกิดผลงานเกินกว่าที่คาดหวังไว้ ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้ตามจะสร้างผลงานได้เพียงตามที่คาดหวังเท่านั้น

ในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ดังที่เบอร์น (Burns. 1978) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามโดยมีเงื่อนไขว่าผู้ตามจะต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำประสงค์ การกระทำของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จึงเป็นการทำให้การดำเนินงานในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล (Efficiency) ผู้นำแบบนี้จึงมีความสามารถทางการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การติดตามควบคุม เป็นต้น มากกว่าการแสดงพฤติกรรมในการนำ (Leading) แต่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตาม จะส่งผลให้ขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้น

ในขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ มีความสามารถในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุ แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น วิสัยทัศน์

ค่านิยม ทำให้เกิดความหมายในเชิงคุณค่า และความรู้สึกร่วมของผู้ตาม ดังนั้น หากวัดจากควมมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effective) แล้ว ผู้นำจำเป็นที่จะต้องแสดงทั้งพฤติกรรมแบบผู้นำการแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงควบคู่กันไป

นอกจากแนวคิดของเบส (Bass. 1985 : 35-191) แล้ว ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและพัฒนาแนวคิดดังกล่าว เบนนิส; และนาณัส (Bennis; and Nanus. 1985) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำและผู้บริหารระดับสูงทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชนที่มีคุณลักษณะชอบการริเริ่มสร้างสรรค์และมีพลวัตอยู่เสมอ โดยสรุปผลเกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a Vision) การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (Developing Commitment and Trust) และการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Facilitating Organization Learning) ทิชชี; และเดวานนา (Tichy; and Devanna. 1986) ได้ศึกษาผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกา แล้วทำการวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างที่ผู้นำดำเนินการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์บริษัทขึ้นมาใหม่ หากพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำที่สนับสนุนกระบวนการนั้น และคุณสมบัติที่เป็นทักษะของผู้นำเหล่านี้ในฐานะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรูปแบบกระบวนการที่ค้นพบ ประกอบด้วย การยอมรับความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Recognizing the Need for Revitalization) การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creating a New Vision) และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Institutionalizing Change)

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพขององค์กร

1. ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

ความหมายของคำว่าการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) หรือ TQM มีผู้ให้คำอธิบายไว้หลากหลายความหมาย ดังนี้

จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์ (2543) ให้ความหมายการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบและมีโครงสร้างในการสร้างความร่วมมือขององค์กร ในการวางแผนและลงมือปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องซึ่งแนวทางของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทำใหบุคคลากรกลุ่มต่างๆ มาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุถึงจุดหมายร่วมกันมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์องค์กรและสามารถปรับปรุงคุณภาพของบริการนั้นจนได้เป็นผลสำเร็จทั่วทั้งองค์กร

อิชิคาว่า (Ishikawa. 1985) ให้ความหมายการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการที่จะพัฒนาคุณภาพรักษาระดับคุณภาพและปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วยแรงสนับสนุนในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อให้ได้ผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพในระดับที่ต้นทุนต่ำและผู้ใช้บริการพึงพอใจ

กอตซ์ช; และเดวิส (Goetsch; and Davis. 1994) ให้ความหมายของคำว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการบริหารงานที่เน้นคุณภาพบริการ โดยใช้หลักการที่เน้นผู้ให้บริการเป็นหลักคำนึงถึงควมมีคุณภาพที่ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรมีการทำงานเป็นทีมและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีการศึกษาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพเปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างอิสระมีจุดมุ่งหมายร่วมกันการให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมและมีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรได้ทำงานที่เป็นอิสระ

คุดทาร์การ์ (Kudtarkar. 2014) ได้ให้ความหมายของคำว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรว่า TQM เป็นชุดของกิจกรรมที่มีวิธีการดำเนินการอย่างเป็นระบบที่ดำเนินการทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่สามารถผลิตสินค้าและการให้บริการที่ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยระดับคุณภาพของสินค้าในเวลาและราคาที่เหมาะสม

จากความหมายต่างๆ ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กร ได้ให้ไว้ได้สรุปว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการบริหารโดยบุคลากรทุกคนทุกระดับเริ่มตั้งแต่กระบวนการบริหารในทุกๆ ขั้นตอนและทุกกิจกรรมต้องมีคุณภาพซึ่งผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีความมุ่งมั่นที่นำให้องค์การประสบผลความสำเร็จตามนโยบายคุณภาพโดยมีหลักการมุ่งเน้นที่ผู้ให้บริการและผู้ให้บริการพึงพอใจมีการประเมินอย่างเป็นระบบและโปร่งใส รวมทั้งมีการประเมินย้อนกลับทั้งตัวผู้บริหารและตัวของผู้ปฏิบัติงาน เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานมีการทำงานเป็นทีมและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการฝึกอบรมและการศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา มีการสร้างบรรยากาศความร่วมมือในทุกระดับยอมรับบุคคลที่ทำผลงาน มีการสร้างขวัญกำลังใจตลอดจนรางวัลเพื่อให้บุคลากรทุกคนเกิดความมุ่งมั่นอย่างเต็มศักยภาพของตน อันจะทำให้้องค์การประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากนิยามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นจึงสรุปได้ว่าการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TOM) คือ แนวทางทางความคิดและเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งยึดเอาความต้องการของลูกค้าและคุณภาพเป็นศูนย์กลางในทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ เพื่อให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล วัตถุประสงค์ขององค์กรและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมปรับปรุงกระบวนการและสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ในการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าและมีผลการ

ประกอบการที่เป็นเลิศ โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย อันเป็นการสร้างคุณค่าแก่ทั้งองค์กร และสังคมโดยรวม

TQM จึงเป็นระบบการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อความเป็นเลิศขององค์กร พร้อมกับมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย (Corporate Social Responsibility : CSR) (วิฑูรย์ สิมะโชติ. 2550)

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

แนวคิดการบริหารงานโดยใช้ Total Quality Management (TQM) มาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังจึงปลายปี 1940 บุคคลที่มีบทบาทในการบริหารคุณภาพได้แต่งหนังสือ เรื่อง Total Quality Control ควบคู่กันกับนักวิชาการ Juran's Quality Control Handbook: TQM มีความนิยมอย่างแพร่หลาย ซึ่งด้วยการที่มีผลในทางปฏิบัติมากในประเทศญี่ปุ่น การเปลี่ยนแปลงที่มียิ่งใหญ่ในระดับนานาชาติเมื่อได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางของการบริหารในการทำธุรกิจ มุ่งเน้นในเรื่องของการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี ต่อมาด้วยเหตุการณ์สงครามโลกครั้งที่ 2 (WWII) ญี่ปุ่นต้องการฟื้นฟูประเทศโดยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพส่งออกเพื่อนำเงินตราเข้าประเทศ ในขณะเดียวกันชาติมหาอำนาจอย่างประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นผู้นำทางด้านการผลิตอุตสาหกรรมซึ่งมีความชำนาญ และสินค้าของสหรัฐเป็นที่ต้องการของลูกค้าในต่างประเทศทั่วโลก จึงไม่มีความจำเป็นต้องปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงใดๆ ในด้านการผลิต โดยไม่ได้คำนึงถึงการตรวจสอบทางคุณภาพของสินค้า ประเทศญี่ปุ่นโดยสมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศญี่ปุ่น (Japanese Union of Scientists and Engineers : JUSE) ได้จัดทำรางวัล Deming Prize เพื่อมอบให้กับบริษัทที่มีผลงานด้านคุณภาพที่ดีเด่นในแต่ละปี รางวัลนี้มีผลต่อการส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพสินค้าในญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก เพื่อเป็นเครื่องยืนยันและรับรองในตัวของผู้ผลิตภัณฑ์ สร้างมาตรฐานในตราสินค้าของญี่ปุ่น ให้เกิดความน่าเชื่อถือ มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีการให้ความสำคัญใน TQM เพื่อตอกย้ำความเป็นผู้นำทางด้านคุณภาพและความน่าเชื่อถือในตัวของผู้ตราสินค้าเอง มิได้เพิกไรรายละ สัน แต่รวมถึงความยั่งยืนในชื่อเสียงที่เกิดภายในจิตใจของผู้บริโภคในเวลาต่อมา (De Feo. 2017)

ในการอธิบายเกี่ยวกับแนวคิด “การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” มีผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพหลายท่านให้อธิบายหลักการของ TQM ไว้หลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ ดันแคน (Duncan. 1993) อธิบายหลักการของTQMไว้ว่า “TQM เป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่าทุกกระบวนการที่ดำเนินอยู่ในองค์กร ลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินบนพื้นฐานแห่งความพึงพอใจของพวกเขาว่า มูลค่าเพิ่มนั้นมีจริงหรือไม่ ความมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กรในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์กระบวนการบริการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ใน TOM วิธีการทั้งหลายที่ใช้ใน TQM ได้รับการพัฒนาโดยผู้นำด้านการบริหารคุณภาพรุ่นแรกๆ

นอกจากนี้ Ishikawa ยังได้กล่าวไว้อีกว่าในการควบคุมทางด้านคุณภาพเริ่มตั้งแต่กระบวนการการพัฒนาการออกแบบการผลิตและการให้บริการนั้นเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อลูกค้า ทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก ทุกคนใน องค์กร จะต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุนในการควบคุมคุณภาพ Ishikawa ยังได้มีการพิจารณานำหลักการ Quality Control (QC) มาใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพจากพนักงานระดับล่างโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพจากพนักงานผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ อยู่โดยจะต้องมีการใช้ประสบการณ์ความรู้จากการทำงานและความสามารถเฉพาะตัวมาประกอบการทำงานอย่างมากซึ่ง Ishikawa ได้กล่าวว่า “TQM จะต้องเริ่มที่การให้ความรู้และจบที่การให้ความรู้”

ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพโดยรวม หมายถึง แนวทางการบริหารองค์กรที่ยึดถือคุณภาพเป็น ศูนย์กลาง และอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุก ๆ คนในองค์กรโดยมุ่งเป้าหมายไปที่ ความสำเร็จระยะยาวขององค์กร จากการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเอื้อประโยชน์ ต่อสมาชิกทุกคนในองค์กร และต่อสังคม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กร

การบริหารจัดการ (Management Administration) เป็นกระบวนการบริหารจัดการซึ่งถูกนำมาใช้ให้ภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดขึ้นได้จากหลายแนวคิด จัดการจะมีความหมายครอบคลุม ในส่วนของความรับผิดชอบ (Accountability) มากกว่าการบริหาร นิรमित เทียมทัน (2548) ซึ่งโดยทั่วไปการบริหาร นิยมใช้ในหน่วยงานของภาครัฐบาล และการจัดการสำหรับองค์กรธุรกิจ อย่างไรก็ตาม คำว่าบริหารจัดการ ในมุมมองกว้าง หมายถึง แนวทางกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เพื่อ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง พัฒนาบนทิศทางที่ดีขึ้นอย่างมั่นคง ยั่งยืน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2559) ซึ่งในปัจจุบัน การบริหารจัดการความยั่งยืน มีความสำคัญในการพัฒนาประเทศและองค์กร มากกว่า การบริหารจัดการแบบดั้งเดิม ในแง่มุมมองของการให้ความสำคัญกับสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการสร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนโตการ วางแผนการดำเนินการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปปรับใช้ได้จริงเป็นแนวคิดที่เกิดจากการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน(Sustainable Management Administration) ซึ่งเป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้เกิดปรับเปลี่ยนแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ ในลักษณะเศรษฐกิจแบบยั่งยืนซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อระบบนิเวศและรักษาทรัพยากรธรรมชาติ มุ่งปกป้องสิ่งแวดล้อมในระดับท้องถิ่นและในระดับโลกและเป็นการพัฒนาที่ทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น การรักษามรดกทางทรัพยากรทางธรรมชาติ และเกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงปัจจัยในการบริหารจัดการใน 8 ด้าน นั่นคือ ด้านการบริหารจัดการความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในด้านเศรษฐกิจ ด้านการจัดการความรู้และการใช้เทคโนโลยี ด้านการมีส่วนร่วมและมิติทางสังคมด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านคุณธรรมหรือจิตใจ ด้าน

คุณภาพชีวิต ด้านความสมดุล และ ด้านการบริหารจัดการเครือข่าย วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2559) ซึ่งได้รับการผลักดันจากคณะกรรมการด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ หรือ United Nations Conference on Environment and Development (UNCED) ในปี ค.ศ. 1992 จากการประชุม Earth Summit ทำให้เกิดการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการสิ่งแวดล้อม และการดำเนินธุรกิจทั่วโลก ให้เป็นไปตามแผน Agenda 21 หรือแผนปฏิบัติการของการพัฒนาแบบยั่งยืนในปี พ.ศ. 2558 ได้มีกาวางแผนการดำเนินงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน Agend แผนการดำเนินงานใหม่เพื่อความยั่งยืน ซึ่งแบ่งรายละเอียดออกเป็น 6 ส่วนหลักๆ ได้แก่

- 1) การสนับสนุนกระบวนการระหว่างรัฐบาลของสหประชาชาติในการพัฒนาที่ยั่งยืน
- 2) การวิเคราะห์และการพัฒนานโยบาย
- 3) การพัฒนาขีดความสามารถให้กับประเทศสมาชิกซึ่งร้องขอ
- 4) การประสานงานระหว่างหน่วยงาน
- 5) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย การสร้างพันธมิตร การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์
- 6) การจัดการความรู้

การดำเนินงานนี้ กล่าวถึงการขจัดความยากจนและการพัฒนาที่ยั่งยืน ภายใต้หลักการ 5Ps (People) โลก (Planet) ความมั่งคั่ง (Prosperity) สันติภาพ (Peace) และความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) โดยมีเป้าหมายหลักและเป้าหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 1 ยุติความยากจนทุกรูปแบบในทุกที่

เป้าหมายที่ 2 ยุติความขาดแคลนอาหาร ประชากรมีโภชนาการที่ดีขึ้นและส่งเสริมการ

เกษตรแบบ

เป้าหมายที่ 3 การสร้างสุขภาพดีและส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีสำหรับทุกวัย

เป้าหมายที่ 4 การส่งเสริมคุณภาพของการศึกษาอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม

เป้าหมายที่ 5 ความเท่าเทียมทางเพศ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือผู้หญิงและเด็ก

เป้าหมายที่ 6 เตรียมความพร้อมและบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน

เป้าหมายที่ 7 พัฒนาการเข้าถึงและใช้พลังงานที่ยั่งยืนและทันสมัยสำหรับทุก

เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน รวมทั้ง สนับสนุนการจ้าง

งานและการทำงานที่ดี

เป้าหมายที่ 9 การสร้างโครงสร้างพื้นฐานส่งเสริมให้เกิด นวัตกรรม และอุตสาหกรรม

ที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 10 ลดความไม่เท่าเทียมกันภายในและระหว่างประเทศ

เป้าหมายที่ 11 การสร้างสังคมและเมืองที่อยู่อาศัยให้มีความปลอดภัย

เป้าหมายที่ 12 การสร้างรูปแบบการบริโภคและรูปแบบการผลิตอย่างยั่งยืน

เป้าหมายที่ 13 การดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อลดการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศและผลกระทบ

เป้าหมายที่ 14 การรักษาทรัพยากรและการพัฒนาการใช้มหาสมุทรอย่างยั่งยืน

เป้าหมายที่ 15 การคุ้มครองฟื้นฟูระบบนิเวศ การจัดการป่าไม้ การหยุดความสูญเสียด้านความหลากหลายทางชีวภาพ และ ลดการเสื่อมสภาพของดินอย่างยั่งยืน

เป้าหมายที่ 16 การส่งเสริมด้านความสงบ เข้าถึงความยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพสร้างความรับผิดชอบในทุกระดับสังคมที่สงบอย่างยั่งยืนเพื่อความยั่งยืน

เป้าหมายที่ 17 การสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินการและความร่วมมือระดับโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ การเติบโตทางเศรษฐกิจ ปัญหาด้านสังคม และปัญหาสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้กลายเป็นประเด็นที่มีความสำคัญในกระบวนการการพัฒนาประเทศที่ หลายประเทศให้ความสำคัญ และจำเป็นต้องบริหารจัดการประเทศโดยยึดหลักของความยั่งยืนในสังคมส่วนรวมเป็นที่ตั้งการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน ตามหลักการของการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงเป็นแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ที่ทั่วโลกให้ความสำคัญ ซึ่งองค์กรจะต้องดำเนินงานโดยคำนึงถึง มิติของสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ พิจารณาถึงข้อดี ข้อเสีย และผลกระทบในระยะยาวของการใช้ทรัพยากรในปัจจุบันโดยไม่ทำลายความสามารถในการใช้ทรัพยากรของคนในรุ่นหลัง เพื่อให้องค์กรดำเนินงานไปในทิศทางที่ยั่งยืน รักษาความสมดุลในด้าน สังคม สิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจทั้งเชิงปริมาณ คุณภาพอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ นักวิชาการบางท่าน ได้นิยามความหมายของ การจัดการ (Management) หมายถึง งานและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการดำเนินกิจการขององค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยหนึ่งขององค์กร ได้แก่ การวางแผน องค์กรการนำทางและการควบคุมการจัดการ นิยมใช้ในหน่วยงานและบุคลากรภาคเอกชน และอุตสาหกรรม ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งหวังผลประโยชน์ในด้านกำไรสูงสุด (Maximum Profits) โดยกระบวนการจัดการ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบพื้นฐานใน 3 ด้าน คือ ความคิด สิ่งของ และคน โดยจะต้องมีความคิดในการวางแผนความเจริญก้าวหน้าขององค์กรจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งจะต้องสร้างแรงจูงใจและจัดการคนให้ร่วมแรงร่วมใจทำงาน (Mackenzie. 1969)

แนวคิดเรื่องการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมและการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนมีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องนับศตวรรษ ตั้งแต่หลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมซึ่งถือเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจ โครงสร้างทางสังคม และสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติอันนำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด แต่ในขณะเดียวกันได้ก่อให้เกิดประเด็นปัญหา

ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของคนในสังคมโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ จึงนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืน

สำหรับในเวทีนานาชาติ เส้นทางของการพัฒนาอย่างยั่งยืนมีจุดเริ่มต้นมาจากการก่อตั้งของคณะกรรมการโลกว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development) หรือคณะกรรมการบรันทท์แลนด์ ในปี 2527 อันเป็นผลสืบเนื่องจากการประชุมสหประชาชาติว่าด้วยเรื่องสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ (United Nations Conference on the Human Environment : UNCHE) เมื่อปี 2515 ซึ่งนานาประเทศที่เข้าร่วมได้แสดงความตระหนักถึงวิกฤตการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมและประเด็นปัญหาการใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือยจนเกินขีดจำกัดของทรัพยากรธรรมชาติ

ในปี 2530 คณะกรรมการบรันทท์แลนด์ จึงได้จัดทำข้อเสนอแนะการพัฒนารูปแบบใหม่ที่มุ่งลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมไว้ในเอกสารรายงานชื่อว่า อนาคตร่วมของเรา (Our Common Future) และเสนอต่อองค์การสหประชาชาติ อันเป็นที่มาของแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) โดยได้ให้นิยามไว้ในรายงานฉบับดังกล่าวว่าเป็น “วิธีการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการที่จำเป็นของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่จำเป็นของคนรุ่นหลัง” กล่าวคือ การพัฒนาอย่างยั่งยืนมีเป้าหมายที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากรโลกโดยยังสามารถรักษาระดับการใช้ทรัพยากรธรรมชาติของมนุษย์ไม่ให้เกินศักยภาพการผลิตของธรรมชาติ เพื่อไม่ให้กระทบต่อคุณภาพชีวิตของคนรุ่นต่อไป

สำหรับในตลาดทุนไทย ได้มีพัฒนาการและการขับเคลื่อนเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาอย่างต่อเนื่อง ด้วยความมุ่งมั่นและความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสียในตลาดทุนไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาระบบนิเวศของตลาดทุนไทยให้สนับสนุนการพัฒนาตลาดการเงินของประเทศไทยอย่างยั่งยืน เช่น การร่วมกันส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติและยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ ตลอดจนผลักดันให้มีการคำนึงถึงประเด็นความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจอย่างครอบคลุม ทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนส่งเสริมให้ภาคธุรกิจมีการเปิดเผยข้อมูลด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนเพื่อสะท้อนคุณค่าและมูลค่าที่แท้จริงของธุรกิจ อันจะนำไปสู่การส่งเสริมการลงทุนอย่างยั่งยืนในตลาดทุนไทยต่อไป (นริรัตน์ สันธยาติ; และคณะ. 2563)

แนวคิดและหลักการของ ESG

ปัจจุบัน “แนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน” (Environmental, Social, Governance : ESG) กำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางทั้งจากบริษัทจดทะเบียนและนักลงทุนทั่วโลก โดยจะเห็นได้จากการที่ผู้จัดการกองทุนโดยเฉพาะอย่างยิ่งนักลงทุนสถาบันและนักลงทุนต่างประเทศต่าง

ให้ความสำคัญกับการลงทุนในบริษัทที่มีแนวทางการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงความยั่งยืนทั้งของกิจการและสังคมโดยรวมมากขึ้น เพราะทุกๆ การตัดสินใจสะท้อนให้เห็นถึง ทัศนคติของผู้ลงทุนที่ต้องการลงทุนอย่างมีความรับผิดชอบ และแสวงหาผลตอบแทนที่ไม่ใช่อยู่ในรูปของผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ยังคำนึงถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลของกิจการด้วย สำหรับประเทศไทย การลงทุนแบบยั่งยืนที่ว่่านี้ กำลังได้รับความนิยมและเป็นที่รู้จักในตลาดทุนมากขึ้นเรื่อยๆ

สำหรับการวัดผลทางด้าน ESG นั้น องค์กรต้องพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของตน เพื่อกำหนดวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการวัดผลและจัดทำรายงาน ซึ่ง PwC ขอเสนอแนะตัวอย่างของการวัดผลทางด้าน ESG ดังต่อไปนี้ (วิไลพร ทวีลาภพันทอง. 2563)

มิติด้านสิ่งแวดล้อม สามารถวัดได้จากปริมาณการปล่อยแก๊สคาร์บอนไดออกไซด์ ที่เกิดจากการผลิตและการเดินทางของผู้บริหารและพนักงาน ปริมาณการปล่อยของเสียจากการผลิต ปริมาณการใช้กระดาษ และเปอร์เซ็นต์การประหยัดพลังงานและการใช้น้ำในสถานประกอบการ

มิติด้านสังคม สามารถวัดได้จากเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการยกระดับทักษะดิจิทัลภายในองค์กร เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมให้ทราบถึงผลกระทบของ ESG ที่มีต่อผลประโยชน์ของธุรกิจ กิจกรรมหรือโครงการเพื่อสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และการเคารพสิทธิมนุษยชนตลอดห่วงโซ่อุปทานขององค์กร เป็นต้น

มิติด้านบรรษัทภิบาล สามารถวัดได้จากความแตกต่างหลากหลายของผู้บริหารและคณะกรรมการของบริษัท การดำเนินการเพื่อลดการทุจริต การบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมด้าน ESG ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และการมีโครงสร้างกำกับดูแลกลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ความหมายของประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 667) ได้กำหนดความหมายว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงาน หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน

ไฮเซอร์; และเร็นเดอร์ (Heizer; and Render. 2008) กล่าวถึงการผลิตสินค้าและบริการว่าได้มาจากการแปรสภาพทรัพยากรทางการผลิต ซึ่งหากทรัพยากรทางการผลิตถูกนำไปแปรสภาพเป็นผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเพียงใด มูลค่าของผลผลิตจะเพิ่มสูงขึ้นเท่านั้น เนื่องจากการใช้ทรัพยากรทางการผลิตจำนวนน้อยลงหรือเท่าเดิมแต่ได้ผลผลิตในจำนวนมากขึ้น แต่ในทางกลับกันหากไม่มีการเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต จะส่งผลให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากการใช้ทรัพยากรทางการผลิตจำนวนมากแต่กลับได้ผลผลิตในจำนวนน้อย

กิตติยา วิฑิตคุณรัตน์ (2556) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงาน หมายถึง การผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ได้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงการใช้ต้นทุนหรือปัจจัยการนำเข้า (Input) ให้น้อยที่สุด ประหยัดเวลามากที่สุด ใช้ความพยายาม ความสามารถ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง และการทำงานให้สำเร็จ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ได้กับมาตรฐานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากความหมายที่กล่าวมาในข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงาน หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และผลการดำเนินงานที่แสดงออกมานั้นต้องมีคุณภาพที่ดี ตรงตามมาตรฐาน

ในอุตสาหกรรมการผลิต การดำเนินการผลิตให้ราบรื่นถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างแรกขององค์กรในการนำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่า สร้างความน่าเชื่อถือ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ และเพื่อให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า องค์กรจำเป็น ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ในภาวะการแข่งขันด้านธุรกิจในปัจจุบันการจะประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืนนั้น จะต้องสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้านสินค้า และบริการที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยที่สินค้าต้องมีคุณภาพที่ดี สม่าเสมอ มีต้นทุนต่ำ และส่งมอบทันเวลา บรรจง จันทมาศ (2546) และเพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ได้ดำเนินการไปนั้นมีประสิทธิผลที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้นจึงมีตัวชี้วัดการดำเนินการขององค์กรหลักทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ ผลิตภาพ (Productivity) คุณภาพ (Quality) ต้นทุน (Cost) การส่งมอบ (Delivery) ความปลอดภัย (Safety)ขวัญและกำลังใจของพนักงาน (Morale) และสิ่งแวดล้อม (Environment)

สถาบันเจไอพีเอ็ม (2557) ได้ระบุตัวชี้วัดหลักในการประเมินกิจกรรมประจำวันไว้ทั้งหมด 7 ด้าน ซึ่งตัวชี้วัดในการประเมินเหล่านี้จะเริ่มต้นจากการตรวจสอบสถานการณ์ หรือค่าในปัจจุบัน และนำไปกำหนดค่าเป้าหมายของกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ในอนาคต ประกอบด้วย

P : ประสิทธิภาพเครื่องจักรโดยรวม จำนวนครั้งของเครื่องเสีย จำนวนครั้ง Stoppage

Q : อัตราของเสียในกระบวนการ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตของตนเอง และเคลมที่ได้รับจากลูกค้า

C : ต้นทุนการผลิต ต้นทุนการผลิตของเสียในกระบวนการและค่าวัสดุดิบ

D : สินค้าคงคลังต่างๆ เช่น สินค้าระหว่างกระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปต่างๆ

S : จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุที่ทำให้การทำงานหยุดชะงัก หรือไม่หยุดชะงัก

M : จำนวนครั้งข้อเสนอในการไคเซ็น (Kaizen) และจำนวนการได้รับอนุมัติ

E : ยอดเงินการประหยัดพลังงาน ปริมาณการลดลงของขยะอุตสาหกรรม จำนวนครั้งในการไคเซ็น (Kaizen) สิ่งแวดล้อม

อย่างไรก็ตาม นักวิชาทุกท่านไม่ได้ใช้ตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ด้าน ในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร กล่าวคือ มีนักวิชาการบางท่านใช้ตัวชี้วัดในการประเมินเพียงแค่ 6 ด้านเท่านั้น อาทิเช่น

ชูชูกิ, โตคุทาโร (2547) ได้กล่าวว่า ในการดำเนินงานขององค์กรบริหารธุรกิจมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยรวมให้สูงที่สุด โดยการค้นหาความสูญเปล่าทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 4M ได้แก่ Machine, Material, Man, Method ทั้งหมดที่เป็นต้นทาง (Input) ของการผลิต และทำให้ปลายทาง (Output) ของการผลิต (P, Q, C, D, S และ M) สูงที่สุด กล่าวคือ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมของโรงงาน ประสิทธิภาพของวัตถุดิบ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน รวมถึงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการต่างๆ

สุวรรณ สุทธิขจรกิจการ (2547) กล่าวถึง ตัวชี้วัดเพื่อประเมินประสิทธิภาพในรูปแบบของกลุ่ม KPI ที่ใช้ประเมินความสามารถในการผลิต ทั้งหมด 6 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. Productivity คือ KPI ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของการผลิต และเครื่องจักรคน และการควบคุมกระบวนการผลิต
2. Quality คือ KPI ที่ใช้ในการประเมิน ติดตาม และควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์เพื่อลดปัญหาด้านคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
3. Cost คือ KPI ที่ใช้ในการประเมิน และควบคุมต้นทุนในการผลิตผลิตภัณฑ์ โดยมีเป้าหมายหลักคือลดต้นทุนโดยรวมของกระบวนการผลิต
4. Delivery คือ KPI ที่ใช้ในการประเมิน และควบคุมการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า ทั้งในเรื่องประเภทผลิตภัณฑ์ ปริมาณที่ลูกค้าต้องการ และในเวลาที่ถูกกำหนด โดยมีเป้าหมายหลักคือ การส่งผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วตรงเวลา (Right Time) ถูกต้องตามประเภทของผลิตภัณฑ์ (Right Quality) และปริมาณตามที่ลูกค้าต้องการ (Right Quantity)
5. Safety คือ KPI ที่ใช้ในการประเมิน และควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน และสถานที่ทำงาน รวมถึงการรักษาความปลอดภัยในการทำงาน มีเป้าหมายหลัก คือ ให้งานทุกคนมีความปลอดภัยในการทำงาน และช่วยกันรักษาสีงแวดล้อม
6. Morale คือ KPI ที่ใช้ในการประเมินความสนใจ และความกระตือรือร้นของพนักงาน หรือความอยากมีส่วนร่วมในการปรับปรุงสภาพและวิธีการทำงาน มีเป้าหมายหลัก คือ ให้งานทุกคนมีความกระตือรือร้นอยากทำงาน อยากมีส่วนร่วมในการปรับปรุงสถานที่และการทำงาน ตลอดจนทำให้ KPI อื่นๆ มีค่าไปในทางที่ดีขึ้น อีกทั้งทำให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามที่ต้องการ และมีความปลอดภัยในการทำงาน

ดำรงค์ ถาวร (2561) กล่าวว่า เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงตามแนวทางของ Monozukuri ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้า (Input) และบริหารให้ปัจจัยทั้งหมดทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภายใต้แนวทางของ Monozukuri คำว่าผลิตภัณฑ์ที่ดี หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะ “PQCDSM” ที่ดี โดยที่

ปริมาณการผลิต (Productivity) คือ การผลิตผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการในปริมาณที่ต้องการ

คุณภาพ (Quality) คือ การผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ

ต้นทุน (Cost) คือ การผลิตผลิตภัณฑ์โดยพยายามลดต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่ง

ระยะเวลาในการส่งมอบ (Delivery) คือ การรักษาการส่งมอบให้ทันเวลา

ความปลอดภัย สุขอนามัย (Safety) คือ การดำเนินการผลิตอย่างปลอดภัยและเป็นมิตรต่อโลกและสิ่งแวดล้อม

คน (Man) คือ การให้ความสำคัญกับธรรมชาติความเป็นมนุษย์ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

องค์ประกอบของประสิทธิภาพการดำเนินงาน

การบริหารธุรกิจในปัจจุบันเป็นการบริหารโดยเน้นให้ความสำคัญกับ PQCDsME ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ตัวชี้วัดที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นตัวประเมินความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรนั้นว่าผู้บริหารมีการจัดการองค์กรได้ดีพอจะยืนหยัดอยู่ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันได้หรือไม่ ประกอบด้วย

1. ผลผลิตภาพ (Productivity)

ผลผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง การประเมินในเชิงปริมาณที่ใช้วัดผลลัพธ์ของการผลิตในเทอมของปริมาณผลผลิตที่ได้ (Output) ต่อปัจจัยการผลิตที่ใช้ในการผลิตของหน่วยการผลิต (Input) เพื่อเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตเพื่อให้ผลผลิตมีปริมาณหรือมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น เช่น การเพิ่มผลผลิตต่อคนต่อเวลา การเพิ่มผลผลิตของเครื่องจักร การเพิ่มผลผลิตที่เพิ่มมูลค่า การเพิ่มผลได้ต่อวัตถุดิบ การเพิ่มอัตราการทำงาน of เครื่องจักร (ชูชุกิ, โตกุทาโร. 2547)

พิททพันธ์ พิทักษ์ (2552) กล่าวว่า ผลผลิตภาพ (Productivity) คือ อัตราส่วนของผลผลิตจริงต่อทรัพยากรที่ใช้จริง มีองค์ประกอบหลัก คือ ผลผลิต (Output) และปัจจัยการผลิต (Input)

วันชัย ริจิรวนิช (2543) กล่าวว่า อัตราผลผลิตภาพ คือ หน่วยวัดผลการดำเนินงานในทางอุตสาหกรรม ไม่เพียงแต่มองที่ผลผลิต (Output) อย่างเดียวเท่านั้น ต้องพิจารณาด้วยว่าผลผลิตเหล่านั้นใช้ทรัพยากร (Input) เท่าไหร่ นอกจากนี้ประสิทธิภาพจะเป็นตัวบ่งบอกว่าใช้ทรัพยากรได้ดีในระดับใด เพื่อให้ได้ผลผลิตที่ต้องการ “อัตราผลผลิตภาพ” ในทางวิศวกรรมสามารถอธิบายด้วยสูตร ดังนี้

$$\text{Productivity} = \frac{\text{Input}}{\text{Output}}$$

ประเภทของอัตราผลิตภาพ

1. อัตราผลิตภาพเฉพาะส่วน (Partial Productivity) คือ อัตราส่วนระหว่างผลผลิตต่อทรัพยากรที่ใช้ในแต่ละชนิด เช่น ผลิตภาพวัตถุดิบ (Material Productivity) ผลิตภาพแรงงาน (Labor Productivity) ผลิตภาพค่าใช้จ่าย (Expense Productivity) ผลิตภาพเงินลงทุน (Capital Productivity) ผลิตภาพพลังงาน (Energy Productivity)

2. อัตราผลิตภาพองค์ประกอบรวม (Total Factor Productivity) คือ อัตราส่วนผลผลิตสุทธิต่อผลรวมของทรัพยากรด้านเงินลงทุนและแรงงาน ผลผลิตสุทธิอธิบายได้จากผลผลิตรวมลบด้วยค่าวัสดุและค่าบริการที่ต้องซื้อ

3. อัตราผลิตภาพรวม (Total Productivity) คือ อัตราส่วนของผลผลิตต่อทรัพยากรที่ใช้ทั้งหมด

กล่าวโดยสรุป ผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง หน่วยวัดผลการดำเนินงานในทางอุตสาหกรรม ในเทอมของปริมาณผลผลิตที่ได้ (Output) ต่อปัจจัยการผลิตที่ใช้ในการผลิตของหน่วยการผลิต (Input) เพื่อเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต โดยการลดเวลาการผลิต การเพิ่มอัตราการผลิตของเครื่องจักร การเพิ่มผลผลิตต่อคนต่อเวลา เป็นต้น

2. คุณภาพ (Quality)

บรรจง จันทมาศ (2546) กล่าวว่าคุณภาพ แต่เดิมคำว่าคุณภาพผู้ผลิตจะเป็นผู้กำหนดขึ้นเอง ดังนั้นคำว่าคุณภาพจึงหมายถึง การผลิตสินค้าให้ได้ตรงตามข้อกำหนดหรือตรงตามสเปก (Specification) แต่ในปัจจุบันความหมายกว้างขึ้นโดยครอบคลุมถึงสิ่งที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้

ชูชุกิ, โดกุทาโร (2547 : 56) กล่าวว่า คุณภาพ (Quality : Q) เป็นการประเมินในเชิงปริมาณที่ใช้วัดผลลัพธ์ของการผลิตในเทอมของคุณภาพของสินค้าและกระบวนการ เช่น การการลดอัตราของเสียในกระบวนการ ลดการต่อว่าจากลูกค้า ลดอัตราของเสียที่ต้องกำจัดทิ้ง ลดค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการแก้ไขของเสีย และลดค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการแปรรูปใหม่

ศลิษา ภมรสถิต (2551) กล่าวว่า คุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ลูกค้าใช้ในการพิจารณาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ผู้ผลิตจึงต้องพิจารณาว่าลูกค้ามีมุมมองที่เกี่ยวกับลักษณะต่างๆ ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการอย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วคำว่า “คุณภาพ” มีคำจำกัดความได้หลากหลายความหมาย ขึ้นอยู่กับว่าผู้ใดเป็นคนนิยามความหมายนั้น

สตีเวนสัน (Stevenson. 2010) ได้นิยามคำว่า “คุณภาพ” ว่า คุณภาพ หมายถึง ระดับของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่เยี่ยมยอด

เอ็ดเวิร์ด เดมมิง (Edward Deming. 2018) ได้กล่าวไว้ว่า ลูกค้ามีความสำคัญมากที่สุดในการผลิต ดังนั้น คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการจะต้องสามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ปีเตอร์สัน; และพลาวแมน (ผดุงศักดิ์ บุญเกตุ; และบุญญาดา นาสมบูรณ์. 2559 : 1,394-1,396; อ้างอิงจาก Peterson; and Plowman. 1953) กล่าวว่า คุณภาพ (Quality) หมายถึงงานจะมีคุณภาพสูงก็ต่อเมื่อผู้ผลิตและผู้ใช้ได้รับประโยชน์ที่คุ้มค่าและมีความพึงพอใจในผลการดำเนินงานที่มีความถูกต้องได้มาตรฐาน นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพควรส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับงาน

สามารถสรุปได้ว่า ลูกค้าเป็นผู้ประเมินคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการโดยเปรียบเทียบว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ลูกค้าได้จ่ายเงินซื้อไปนั้น สามารถตอบสนองสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังได้หรือไม่ หากสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ จึงจะถือว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นมีคุณภาพ และงานที่ผลิตออกมาได้นั้นจะต้องมีประโยชน์ต่อตัวผู้ผลิต ผู้รับและองค์กร รวมถึงถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ลักษณะด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ศลิษา ภมรสติ (2551) กล่าวถึง ลักษณะของคุณภาพผลิตภัณฑ์ว่า ผลิตภัณฑ์ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยทั่วไปลักษณะด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์สามารถพิจารณาในมุมมองต่างๆ ได้ ดังนี้

1. การออกแบบ (Design) เป็นการพิจารณาว่าผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการออกแบบมาตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่ ก่อนที่ผู้ผลิตจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่จะต้องนำข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้ามาศึกษาอย่างละเอียดเพื่อให้การออกแบบผลิตภัณฑ์เป็นไปตามความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ดังนั้น ผลิตภัณฑ์ที่สามารถออกแบบได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุดถือว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ
2. การผลิตตามข้อกำหนด (Conformance) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้จริงกับข้อกำหนด (Specifications) ซึ่งระบุไว้ในช่วงการออกแบบว่าตรงกันหรือไม่ ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมาแล้วมีลักษณะตรงกับสิ่งที่ได้ออกแบบไว้ถือว่ามีความสูง
3. คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน (Performance) เป็นการพิจารณาคุณสมบัติในการปฏิบัติงานขั้นพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ว่าเหมาะสมกับการใช้งานมากน้อยเพียงใด (Basic Operating Characteristics)
4. คุณสมบัติพิเศษ (Features) เป็นการพิจารณาความสามารถในการใช้งานด้านอื่นๆ ของผลิตภัณฑ์ นอกเหนือจากการใช้งานขั้นพื้นฐาน

5. ความเชื่อถือได้ (Reliability) เป็นการพิจารณาความสามารถในการใช้งานของผลิตภัณฑ์ภายในช่วงเวลาที่กำหนดก่อนจะมีการซ่อมแซมหรือไม่สามารถใช้งานต่อได้อีก ซึ่งโดยทั่วไปแล้วความน่าเชื่อถือจะพิจารณาจากความน่าจะเป็น (Probability) ในการใช้ผลิตภัณฑ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด

6. ความสามารถในการให้บริการ (Serviceability) หมายถึง ความสามารถในการให้บริการตรวจเช็คสภาพผลิตภัณฑ์ ความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ ตลอดจนการซ่อมแซมผลิตภัณฑ์ให้คงสภาพเดิมไว้ให้มากที่สุด

7. ความปลอดภัย (Safety) เป็นการพิจารณาความปลอดภัยในตัวผลิตภัณฑ์ว่าจะไม่ก่อให้เกิดอันตรายแก่ลูกค้า

8. ความรู้สึกของลูกค้า (Aesthetics) เป็นการพิจารณาลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกต่างๆ ต่อผลิตภัณฑ์นั้น

9. การรับรู้ด้านอื่นๆ ของลูกค้า (Other Perceptions) หมายถึง ลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้ในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ นอกเหนือจากลักษณะต่างๆ ที่ได้กล่าวในข้างต้น เช่น ความเชื่อมั่นในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียง (Brand Name) เป็นต้น

สถาบันเจไอพีเอ็ม (2557 : 6-12) ได้กล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าว่าจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมคุณภาพ เพื่อธำรงรักษาคุณภาพไคเซ็น (Kaizen) ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันเรียกว่า QC 7 Tools ประกอบด้วย

1. กราฟ (Graph) เป็นเครื่องมือพื้นฐานของวิธีการทางสถิติ วัตถุประสงค์ คือการทำให้สาเหตุของการเกิดปัญหามีความชัดเจน ใช้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำแยกกลุ่ม คัดคะแนนสิ่งต่างๆ โดยประเภทของกราฟแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ กราฟแท่ง กราฟวงกลม กราฟเส้น Band Graph และ Redar Chart

2. ผังพาเรโต (Pareto) ใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ Failure, Rework ความผิดพลาดเคลม (Claim) ต่างๆ ในรูปยอดเงินที่เสียหาย จำนวนครั้งเปอร์เซ็นต์ต่างๆ โดยแยกตามสาเหตุหรือแยกตามสภาพการณ์

3. Cause-Effect Diagram โดยทั่วไปเรียกว่า “ผังก้างปลา” จะช่วยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ (สาเหตุ) ต่อคุณสมบัติทางคุณภาพ (ผลลัพธ์) ให้เข้าใจง่ายอย่างเป็นระบบ

4. Check Sheet เป็นแบบฟอร์มที่ใช้เพื่อรวบรวมข้อมูลหน้างานเพื่อให้เห็นภาพหน้างานได้ง่ายขึ้น โดยแยกออกเป็นประเภทตามหัวข้อ ซึ่งโดยทั่วไปจะมีการกำหนดแบบฟอร์มหรือเอกสารไว้อย่างชัดเจน

5. Histogram ใช้เพื่อแบ่งกลุ่มโดยกำหนดขอบเขตที่แน่นอนให้กับค่าที่ตรวจวัด แล้วนำมารวมเข้าด้วยกันเพื่อตรวจสอบความแปรปรวนทางคุณภาพ

6. ผังการกระจาย (Scatter Diagram) ใช้เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่เกี่ยวข้องกัน กล่าวคือใช้ในการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุกับผลลัพธ์

7. ผังควบคุม (Control Chart) คือ กราฟเส้นที่มีเส้นขีดจำกัดการควบคุม โดยผังควบคุมนี้มีวิธีการใช้ 2 อย่าง คือใช้สำรวจความเสถียรของสภาพการควบคุมของกระบวนการ และใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการรักษาเสถียรภาพของกระบวนการ

3. ต้นทุน (Cost)

ต้นทุน (Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ใช้ไปเพื่อดำเนินการผลิตหรือบริการ เป็นการประเมินในเชิงปริมาณที่ใช้วัดผลลัพธ์ของการผลิตในเทอมของค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้า เช่น ลดเวลาของการบำรุงรักษา การลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา การประหยัดทรัพยากร หรือลดปริมาณวัสดุที่ใช้ต่อผลผลิต หรือการประหยัดพลังงาน รวมไปถึงการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากปัญหาทางด้านคุณภาพ (ชูชัย โดกุทาโร่. 2547)

วันชัย ริจิวนิช (2543) กล่าวว่า ต้นทุน หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปสำหรับทรัพยากรทางการผลิตเพื่อให้เกิดผลผลิต ซึ่งต้นทุนการผลิตในส่วนค่าใช้จ่าย ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ค่าวัสดุ (Material Cost) ค่าแรงงาน (Labor Cost) ค่าโสหุ้ย (Overhead)

การริสัน; และคณะ (Garrison; et al. 2015) กล่าวว่า ต้นทุน การผลิต หมายถึง ต้นทุนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตผลิตภัณฑ์ สามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ ต้นทุนการผลิต และต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต ดังนี้

1. ต้นทุนการผลิต (Manufacturing Costs) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1.1 วัตถุดิบทางตรง (Direct Material) หมายถึง วัตถุดิบ (Raw Material) ที่เป็นส่วนประกอบหลักของการผลิตผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป และสามารถวัดมูลค่าของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์แต่ละหน่วยได้ง่าย เช่น เหล็กหรือโลหะเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตนาฬิกา ผ้าเป็นวัตถุดิบหลักในการทำเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 ค่าแรงทางตรง (Direct Labor) หมายถึง ค่าแรงของพนักงานที่ผลิตผลิตภัณฑ์โดยตรง และสามารถวัดจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์แต่ละหน่วยได้ เช่น ค่าแรงของพนักงานปั๊มขึ้นรูปตัวเรือนนาฬิกา ค่าแรงของช่างเย็บผ้า เป็นต้น

1.3 ค่าใช้จ่ายในการผลิต (Manufacturing Overhead) หมายถึง ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตต่างๆ ซึ่งเป็นค่าวัตถุดิบที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวผลิตภัณฑ์โดยตรง เช่น กาวกระดาศ และค่าแรงของพนักงานที่ไปที่ไม่ใช่พนักงานฝ่ายผลิต เช่น เงินเดือนของผู้บริหาร เงินเดือนของพนักงานในสำนักงาน เป็นต้น

2. ต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต (Non-Manufacturing Costs) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

2.1 ค่าใช้จ่ายในการขาย (Selling Expenses) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์หรือบริการ

2.2 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (Administrative Expense) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการบริหารกิจการโดยรวม ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในสำนักงาน เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าประกันภัย ค่าภาษี เป็นต้น

4. การส่งมอบ (Delivery)

บรรจจ จันทมาศ (2546) ให้ความหมายว่า การส่งมอบ หมายถึง การส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับหน่วยงานถัดไป ซึ่งถือว่าเป็นลูกค้าได้อย่างตรงเวลา มีจำนวนงานครบถ้วน และมีคุณสมบัติตามที่ลูกค้าต้องการ กล่าวคือการส่งงานที่ผลิตเสร็จแล้วในหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งโดยที่ผลิตภัณฑ์นั้นจะต้องถูกต้องตามมาตรฐาน ทันเวลาที่กำหนด และมีคุณภาพถูกต้องตามข้อกำหนด

5. ความปลอดภัย (Safety)

บรรจจ จันทมาศ (2546) กล่าวว่า ความปลอดภัย หมายถึง สภาวะที่ปราศจากอุบัติเหตุ หรือสภาวะที่ปราศจากความเจ็บปวด การบาดเจ็บ เจ็บป่วย หรืออันตรายที่ก่อให้เกิดการสูญเสีย หรือความปลอดภัย หมายถึง การป้องกันการสูญเสียจากอุบัติเหตุ คือ การบาดเจ็บ เจ็บป่วย ทรัพย์สินเสียหาย และความสูญเสียเนื่องจากกระบวนการผลิต

สถาบันเจไอพีเอ็ม (2557) กล่าวว่า ในบริษัทมีพนักงานจำนวนมากที่ทำงานเกี่ยวกับการผลิตความปลอดภัยและสุขอนามัย จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างมาก ดังนั้นความปลอดภัยและสุขอนามัยจึงหมายถึง ความพยายามในการป้องกันพนักงานผู้ปฏิบัติงานไม่ให้เจ็บป่วย หรือมีอุบัติเหตุเกิดขึ้น หากในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุจำเป็นต้องมีมาตรการควบคุมเพื่อหยุดยั้งความเสียหายที่จะเกิดแก่ตัวบุคคลหรือสินทรัพย์ของบริษัทให้มีความร้ายแรงของอุบัติเหตุ นั้นคงความเสียหายน้อยลงที่สุด โดยแบ่งแนวคิดพื้นฐานของกิจกรรมความปลอดภัยออกเป็น 2 ทิศทาง ดังนี้

1. กิจกรรมด้านสาเหตุ เป็นกิจกรรมที่พยายามกำจัดปัจจัยสาเหตุที่จะก่อให้เกิดอุบัติเหตุต่างๆ ก่อนจะเกิดอุบัติเหตุขึ้น ดังนั้นจึงต้องค้นหาให้พบและกำจัดออกไป ควบคุมในแต่ละวันตามที่ระบุไว้ในเอกสารมาตรฐานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำที่ได้กำจัดไปแล้วครั้งหนึ่งกลับมาเกิดขึ้นใหม่อีกครั้ง

2. กิจกรรมทางด้านผลลัพธ์ เป็นกิจกรรมที่ต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น แล้ว โดยสำรวจสภาพความเป็นจริง จากนั้นทำการวิเคราะห์ในมุมมองต่างๆ แล้วหาทางป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ

ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมทั้ง 2 อย่างนี้ควบคู่กันไป เพื่อให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย และมีอุบัติเหตุเป็นศูนย์

เจ็ดศักดิ์ สืบทรัพย์ (2555) นิยามความหมายของคำว่า ความปลอดภัย (Safety) ว่า หมายถึง การปราศจากภัย ซึ่งในทางปฏิบัติเป็นไปได้ที่จะจัดภัยทุกชนิดให้หมดไปโดยสิ้นเชิง ความปลอดภัยจึงรวมถึงการปราศจากอันตรายที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นด้วย โดยกล่าวถึงคำอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยไว้ ดังนี้

1. ภัย (Hazard) เป็นสภาพการณ์ซึ่งมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดการบาดเจ็บต่อบุคคล หรือความเสียหายต่อทรัพย์สินหรือวัสดุหรือกระทบกระเทือนต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานปกติของบุคคล

2. อันตราย (Danger) หมายถึง ระดับความรุนแรงที่เป็นผลเนื่องจากภัย อันตรายจากภัยอาจจะมียกระดับมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับมาตรการในการป้องกัน

3. ความเสีย (Damage) เป็นความรุนแรงของการบาดเจ็บหรือความสูญเสียทาง ด้านกายภาพหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อการปฏิบัติงาน

4. อุบัติเหตุ (Accident) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญมิได้วางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งก่อให้เกิดการบาดเจ็บ พิการ หรือตาย และทำให้ทรัพย์สินได้รับความเสียหาย ซึ่งในเชิงวิศวกรรมความปลอดภัย อุบัติเหตุยังมีความหมายครอบคลุมถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบ ต่อกระบวนการผลิตปกติ ทำให้เกิดความล่าช้า หยุดชะงักหรือเสียเวลา แม้จะไม่ก่อให้เกิดการบาดเจ็บหรือพิการก็ตาม

ศิรินทร์ สุขโต (2553) กล่าวถึงความปลอดภัยว่า เพื่อให้คุณภาพชีวิตทุกคนปราศจากอันตรายมากที่สุด จำเป็นต้องช่วยกันปรับปรุงแก้ไขภัยอันตรายต่างๆ ที่มีอยู่มากมายให้เหลือน้อยที่สุด ต้องมีจิตสำนึกคำนึงถึงความปลอดภัย มีกฎระเบียบแห่งความปลอดภัยที่เหมาะสมและเพียงพอ เรียนรู้จากความบกพร่องหรือความผิดพลาดจากอุบัติเหตุหรืออันตรายจากเหตุการณ์ในอดีต โดยให้คำจำกัดความของคำว่า ความปลอดภัย (Safety) หมายถึง การปราศจากภัย ซึ่งในทางปฏิบัติเป็นไปได้ที่จะจัดภัยทุกชนิดให้หมดไปโดยสิ้นเชิง ความปลอดภัยจึงให้รวมถึงการปราศจากอันตรายที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นด้วย

6. ขวัญและกำลังใจของพนักงาน (Morale)

โดยทั่วไปแล้วสถานที่ทำงานที่มี Morale สูงนั้น พนักงานทุกคนจะรับรู้บทบาทของตนเองในที่ทำงาน ปรับปรุงกิจกรรมของตนเอง มีทีมเวิร์คที่ดี สิ่งที่เป็นพื้นฐานนั้น คือ การมี ใเอเดียว ความคิดสร้างสรรค์ด้วยตัวของตัวเอง และใช้เป็นประโยชน์สูงสุดในการทำงาน (สถาบันเจไอพีเอ็ม. 2557)

7. สภาพแวดล้อม (Environment)

สถาบันเจไอพีเอ็ม (2557) กล่าวว่า ในกระบวนการผลิตจะมีการปล่อยแก๊สพิษหรือของเสีย ซึ่งส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันหรือสภาพแวดล้อมการผลิต เรียกความเสียหายที่เกิดขึ้นนี้ว่า “มลภาวะการผลิต” ในการทำงานที่มีการผลิตผลิตภัณฑ์ต่างๆ ต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และดำเนินการอย่างจริงจังในการควบคุมและป้องกันการเกิดขึ้นของวัสดุมีพิษที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต เพื่อดำเนินการบำรุงรักษาสภาพแวดล้อม ดังนั้น สถานที่ทำงานจำเป็นต้องกำหนดนโยบายหรือแผนดำเนินงานเพื่อบำรุงรักษาสภาพแวดล้อม และสร้างระบบควบคุมสภาพแวดล้อมเพื่อดำเนินการไคเซ็น (Kaizen) ตามนโยบายหรือแผนที่วางไว้ โดยมลภาวะที่กล่าวมาสามารถแบ่งออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. มลภาวะทางอากาศ คือ คว้นหรือแก๊สพิษที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน จะต้องป้องกันตั้งแต่ต้นเหตุ

2. มลภาวะทางน้ำ คือ น้ำยาที่ทิ้ง รวมทั้งของเสียที่มาจากสถานที่ปฏิบัติงานนั้น หากปล่อยไว้อาจทำให้น้ำสกปรกได้ ดังนั้นจำเป็นต้องกำจัดวัสดุมีพิษที่ผสมอยู่และทำให้น้ำสะอาดอยู่เสมอ

3. เสียงดัง คือ เสียงดังที่เกิดจากการทำงานในสถานที่ทำงานนั้น ไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น ยังส่งผลกระทบต่อพื้นที่โดยรอบด้วย ผลกระทบที่มาจากเสียงดังจะส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานต่ำลง นอกจากนี้ระดับเสียงที่ดังเกินไปยังส่งผลกระทบต่อรายได้ขึ้นอีกของพนักงานอีกด้วย

4. การสั่นสะเทือน ทบวงสิ่งแวดล้อมได้กำหนดกฎหมายควบคุมการสั่นสะเทือนในปี 1976 ซึ่งระบุว่า หากมีการสั่นสะเทือนจากโรงงาน สถานที่ผลิต การก่อสร้าง ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด จะมีคำสั่งแจ้งและสั่งให้เปลี่ยนแปลงหรือไคเซ็น (Kaizen) แผนงาน

5. กลิ่นเหม็น เพื่อรักษาสภาพแวดล้อมในการใช้ชีวิตจากกลิ่นเหม็น ได้มีการประกาศใช้กฎหมายป้องกันกลิ่นเหม็นในปี 1971 ระบุว่า สำหรับโรงงานหรือสถานที่ผลิตที่ปล่อยให้เกิดกลิ่นเหม็นเกินกว่ามาตรฐานกำหนด จะได้รับคำสั่งให้ไคเซ็น (Kaizen) อาคารสถานที่ต่างๆ

6. ของเสียอุตสาหกรรม การจัดการของเสียอุตสาหกรรมนั้น ผู้ประกอบการที่ปล่อยของเสียจะต้องรับผิดชอบโดยการทำให้ของเสียอยู่คงที่หรือทำให้น้อยลง ต้องมีการจัดการกำจัดด้วยการเผา หรือการฝังกลบ

ผู้ประกอบการไม่เพียงแต่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อกำหนดต่างๆ เท่านั้น แต่ต้องดำเนินการบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมอย่างจริงจัง เพื่อรักษาสภาพแวดล้อม และมุ่งสร้างระบบอุตสาหกรรมแบบเน้นสภาพแวดล้อมที่จะทำให้ของทิ้งที่ปล่อยออกมาจากกิจกรรมการผลิตในภาคอุตสาหกรรมเป็นศูนย์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

บุญญาดา นาสมบูรณ์ (2563) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการจัดการสไตล์ญี่ปุ่น กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและประสิทธิภาพการดำเนินงานของพนักงานในองค์กรญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานการจัดการสไตล์ญี่ปุ่น สาเหตุเนื่องจากผู้นำหรือหมายถึงผู้จัดการ เป็นบุคคลที่ต้องทำงานใกล้ชิดกับพนักงาน ผู้จัดการที่แสดงออกด้วยการประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานให้พนักงานยอมรับนับถือ ศรัทธาและเกิดความไว้วางใจ มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดเป้าหมายให้กับทีมงาน และมีการติดตามงาน ให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา ส่งเสริมท่านให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน กระตุ้นให้มองเห็นปัญหาได้หลายแง่มุมและแก้ไข ปัญหา ให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา ทำให้พนักงานที่ทำงานด้วยเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานและพร้อมจะนำเครื่องมือและแนวทางการทำงานมาปฏิบัติในงาน

ธีรศักดิ์ สุขบุญย์; และคณะ (2565) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจภายใน ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่นผูกพันในงานเป็นปัจจัยคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์น ซีบอร์ด (ระยอง) พบว่า พนักงานโดยส่วนใหญ่เกิดความภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกันกับหัวหน้าที่มีความรู้ความสามารถ มีการชี้แจงเป้าหมายในการทำงานที่สามารถนำไปสู่แรงจูงใจภายในที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคล และสามารถสร้างให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์และยืดหยุ่นผูกพันในงานที่จะสามารถสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

พิกุล ถาวร; และคณะ (2565) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) และการบริหารคุณภาพสิ่งแวดล้อมทั่วทั้งองค์กร (TQEM) ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (CSP) ของอุตสาหกรรมผลิตในประเทศไทย พบว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตของประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญ โดยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่เป็นการบริหารองค์กรโดยเน้นเรื่องคุณภาพ อาศัยการปรับปรุงกระบวนการ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้สินค้าและบริการมีคุณภาพ มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้เกิดปริมาณของเสียลดลง ซึ่งหลักการดังกล่าว เป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่สะท้อนผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนได้

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

จู; และหวง (Zhu; and Huang. 2023) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมองค์กร และประสิทธิภาพ ESG : หลักฐานจาก SMEs ในประเทศจีน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพ ESG ใน SMEs ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น

องค์ประกอบโดยธรรมชาติที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาส่วนบุคคลของพนักงาน และสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกสำหรับการพัฒนาของพวกเขาผ่านแรงจูงใจที่มีวิสัยทัศน์และการดูแลส่วนบุคคล กล่าวโดยย่อคือรูปแบบความเป็นผู้นำที่สร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกสำหรับพนักงานในการพัฒนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในตำแหน่งที่ดีในการบูรณาการความยั่งยืนขององค์กรเข้ากับผลการดำเนินงาน ESG โดยนำด้วยการเป็นตัวอย่างและการสื่อสารกับพนักงานผ่านแถลงการณ์วิสัยทัศน์ เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับความสำคัญของผลการดำเนินงาน ESG ต่อความยั่งยืนขององค์กร

เคเบเด อาเดม; และเวอร์ดี; เอส.เอส (Kebede Adem; and Virdi. 2021) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของแนวทางปฏิบัติ TQM ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน: การวิเคราะห์เชิงประจักษ์ขององค์กรการผลิตที่ได้รับการรับรอง ISO 9001:2008 ในเอธิโอเปีย พบว่าแนวทางปฏิบัติ TQM มีผลเชิงบวกโดยตรงและมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีเพียง 1) การจัดการคุณภาพของซัพพลายเออร์ 2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ 3) การจัดการกระบวนการเท่านั้น ไม่ใช่ทั้งหมดที่จะส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของบริษัท

อันโทนี่; และคณะ (Antony; et al. 2023) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการคุณภาพเป็นแนวทางในการพัฒนาความยั่งยืนระดับจุลภาคในองค์กร พบว่าการจัดการคุณภาพ สามารถบูรณาการเข้ากับความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังบ่งชี้ว่าวิธีการและเครื่องมือเรื่องการจัดการคุณภาพสามารถบรรลุเป้าหมายของ UNSDGs ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สงวนวงศ์; และกฤษเจริญ (Sanguanwongs; and Kritjaroen. 2023) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลโดยตรงต่อยั่งยืน เห็นได้ชัดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับยั่งยืน เนื่องจากความเป็นผู้นำที่มีความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพสามารถนำไปสู่การนำ ESG ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้

อิซัคสัน; และคณะ (Isaksson; et al. 2023) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาโอกาสด้านความยั่งยืน วินิจฉัยโดยการดำเนินงานและการรับรู้ถึงความยั่งยืนโดยใช้การจัดการคุณภาพโดยรวม พบว่า TQM ด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ที่ต้องการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น มีส่งผลต่อความยั่งยืน หมายความว่าความยั่งยืนถูกกำหนดจากมุมมองภายนอกตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักในห่วงโซ่คุณค่าทั้งหมด สิ่งนี้เป็นจุดเริ่มต้นในการทำความเข้าใจว่าความยั่งยืนคืออะไรสำหรับองค์กร และการพัฒนาที่ยั่งยืนสามารถกำหนดการดำเนินการได้ผ่าน Key Performance Indicators (KPIs) เพื่อช่วยให้สามารถติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนได้

แพมเบรนี; และคณะ (Pambreni; et al. 2019) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของการจัดการคุณภาพโดยรวมที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กร พบว่าการนำ TQM ไปใช้ ในภาคบริการของ SMEs ในประเทศมาเลเซีย การมุ่งเน้นที่ลูกค้าในการศึกษานี้ได้รับผลกระทบน้อยที่สุดต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เมื่อเทียบกับตัวแปรอิสระอีกสามตัว องค์ประกอบสี่ประการของ TQM

ที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ และการมีส่วนร่วม
ของพนักงานทั้งหมด



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความยั่งยืนขององค์กรของบริษัทผู้ผลิตเครื่องมือกลแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการศึกษาโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรทั้งหมดของบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง จำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 1,256 คน (ข้อมูลจากฝ่ายธุรการบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ณ วันที่ 25 ธันวาคม 2566)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการทั้งหมดขององค์กรญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา 313 คน คิดเป็นร้อยละ 24.92 จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครซี; และมอร์แกน (Krejcie; and Morgan. 1970) เพื่อกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย กำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงต้องเก็บตัวอย่างทั้งสิ้นเป็นอย่างน้อย ขนาดตัวอย่างต้องไม่ต่ำกว่า 297 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ได้นำแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร สายงานที่สังกัด และตำแหน่งงานซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกคำตอบเดียว (Multiple Choice) จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ศึกษาได้สร้างข้อคำถามตามแนวคิดของเบอร์น (Transformational Leadership Theory) เป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 14 ข้อ ดังนี้

- ข้อ 1-4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
- ข้อ 5-7 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
- ข้อ 8-10 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
- ข้อ 11-14 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพขององค์กร ผู้ศึกษาได้สร้างข้อคำถามตามแนวคิดของวิฑูรย์ สิมะโชติ (2550) เป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ

- ข้อ 15-18 การมุ่งเน้นที่ลูกค้า
- ข้อ 19-22 การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- ข้อ 23-26 สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กร ผู้ศึกษาได้สร้างข้อคำถามตามแนวคิดนริรัตน์ สันธยาดี; และคณะ (2563) เป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 18 ข้อ

- ข้อ 27-30 ด้านสิ่งแวดล้อม (พลังงานไฟฟ้า และเชื้อเพลิง)
- ข้อ 31-34 ด้านสิ่งแวดล้อม (ด้านการบริหารจัดการน้ำ)
- ข้อ 35-37 ด้านสิ่งแวดล้อม (ด้านการจัดการของเสีย ขยะ มลพิษ)
- ข้อ 38-41 ด้านสังคม
- ข้อ 42-45 ด้านธรรมาภิบาล

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานผู้ศึกษาได้สร้างข้อคำถามตามแนวคิดของชูชูกิ, โตกุทาโร (2547: 27) เป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ

ข้อ 46-50 ด้านความปลอดภัย

ข้อ 51-54 ด้านคุณภาพ

ข้อ 55-58 ด้านการส่งมอบ

ส่วนที่ 6 การแปลความหมาย กำหนดเกณฑ์การประเมินผลเฉลี่ยของแบบสอบถามโดยใช้มาตรวัดแบบลิเคอร์ทในส่วนที่ 2-4 มีลักษณะดังต่อไปนี้

- | | |
|-----------|--|
| 5 หมายถึง | เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ มากที่สุด |
| 4 หมายถึง | เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ มาก |
| 3 หมายถึง | เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ ปานกลาง |
| 2 หมายถึง | เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ น้อย |
| 1 หมายถึง | เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ น้อยที่สุด |

$$\begin{aligned}
 \text{สูตรความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารคุณภาพ ความยั่งยืนขององค์กร และประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน	ความหมาย
4.21 - 5.00	เห็นด้วยและตรงกับความจริง มากที่สุด
3.41 - 4.20	เห็นด้วยและตรงกับความจริง มาก
2.61 - 3.40	เห็นด้วยและตรงกับความจริง ปานกลาง
1.81 - 2.60	เห็นด้วยและตรงกับความจริง น้อย
1.00 - 1.80	เห็นด้วยและตรงกับความจริง น้อยที่สุด

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Coefficient of Correlation) ซึ่งจะมีค่าอยู่ระหว่าง -1.00 ถึง +1.00 ใช้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ -1 หรือ เข้าใกล้ +1 แสดงว่ามีความสัมพันธ์สูง และค่า 0.00 แสดงว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงเส้นตรงหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นลบ แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงข้าม ในทางกลับกัน หากมีค่าเป็นบวกแสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2548 : 238)

ขนาดของความสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.90 - 1.00 (-.90 ถึง 1.00)	มีความสัมพันธ์กัน สูงมาก
0.70 - .90 (-.70 ถึง -.90)	มีความสัมพันธ์กัน สูง
0.50 - .70 (-.50 ถึง -.70)	มีความสัมพันธ์กัน ปานกลาง
0.30 - .50 (-.30 ถึง -.70)	มีความสัมพันธ์กัน ต่ำ
0.01 - .30 (.00 ถึง -.30)	มีความสัมพันธ์กัน ต่ำมาก
0	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

งานวิจัยฉบับนี้ทำการทดสอบคุณภาพโดยการตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม และตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การตรวจสอบความตรง (Validity) นำแบบสอบถามที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา และให้ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) คือ การตรวจสอบความครอบคลุมของมาตรวัดในเนื้อหาของสิ่งที่ต้องการวัด และตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) คือ การวัดที่ขึ้นจากแนวคิด และกฎเกณฑ์ต่างๆ กับคุณสมบัติที่กำหนด จำนวน 3 ท่าน คือ

- คุณอจิโร สุตะ : ผู้จัดการโรงงาน แผนกอินเสิร์ต บริษัท เอ็ม เอ็ม ซี ทูลส์ (ไทยแลนด์) จำกัด

- ดร.วรรณพล ศุภสกุลดำรงค์ : ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา วัตกรรมการจัดการธุรกิจและอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ : อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

จากนั้นได้นำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาค่าความตรงเชิงเนื้อหา ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นและกำหนดให้มีแบบเลือกตอบ สิริชัย พงษ์วิชัย (2556 : 140-141) โดยให้มีการกำหนดคะแนนแทนค่าคำตอบ ดังนี้

- 1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง
 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง
 -1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นไม่สามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง

เมื่อได้รับแบบประเมินความสอดคล้องคืนจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้ศึกษานำมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC)

สูตร
$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา
 $\sum R$ แทน ผลรวมจากคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดให้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาที่ยอมรับได้ ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2556 : 140-141)

การคัดเลือกข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญประเมิน ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ ตรวจสอบประเมินความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence : IOC) ที่ไม่ต่ำกว่า 0.50 ถ้าข้อคำถามใดมีค่าต่ำกว่า 0.50 นำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปทดลอง (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้

ผลการตรวจสอบข้อคำถามในแต่ละด้านเป็นรายข้อโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามเป็นรายข้อ

ข้อคำถาม	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ผลการ คำนวณ ค่า IOC	ผลการ วิเคราะห์ IOC
ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม					
1.1) อายุ	1	1	1	1	ผ่าน
1.2) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร	1	1	1	1	ผ่าน
1.3) สายงานที่ท่านสังกัด	1	1	1	1	ผ่าน
1.4) ตำแหน่ง	1	1	1	1	ผ่าน

ตารางที่ 1 สรุปผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามเป็นรายข้อ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ผลการ คำนวณ ค่า IOC	ผลการ วิเคราะห์ IOC
ส่วนที่ 2 : บทบาทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
ผู้จัดการของท่าน เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้จัดการของท่านเสมอ	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานภายใต้การนำของผู้จัดการของท่าน	1	1	1	1	ผ่าน
ผู้จัดการของท่านมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายตามนโยบายขององค์กร	1	1	1	1	ผ่าน
ผู้จัดการของท่านสนับสนุนวิธีการใหม่ที่ท่านนำเสนอในการแก้ปัญหการทำงาน	1	1	1	1	ผ่าน
ผู้จัดการของท่านสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงในการทำงาน	1	1	1	1	ผ่าน
ผู้จัดการของท่านกระตุ้นให้ท่านแสดงความคิดริเริ่มในการพัฒนากระบวนการทำงาน	1	1	1	1	ผ่าน
ผู้จัดการให้ความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้	1	1	1	1	ผ่าน
ผู้จัดการของท่านไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของท่านเมื่อนำเสนอ	1	1	1	1	ผ่าน
ผู้จัดการของท่านทำให้รู้สึกว่ปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้	1	1	1	1	ผ่าน
ผู้จัดการของท่านส่งเสริมให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น	1	1	1	1	ผ่าน
ผู้จัดการของท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านแจ้งถึงปัญหาในการทำงานของท่าน	1	1	1	1	ผ่าน
ผู้จัดการของท่านส่งเสริมและสนับสนุนแนวคิดใหม่ๆที่ท่านเสนอ	1	1	0	0.67	ผ่าน
ผู้จัดการของท่านส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน	1	1	1	1	ผ่าน

ตารางที่ 1 สรุปผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามเป็นรายข้อ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ผลการ คำนวณ ค่า IOC	ผลการ วิเคราะห์ IOC
ส่วนที่ 3 : การบริหารคุณภาพ					
ท่านมองว่า “กระบวนการถัดไปจากเรา เปรียบเสมือนลูกค้าของเรา”	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านส่งมอบงานที่ได้คุณภาพตามที่ลูกค้าคาดหวังทุกครั้ง	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านผลิตงานโดยยึดตามข้อกำหนดของลูกค้าเป็นอันดับแรกเสมอ	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านได้รับงานที่มีคุณภาพจากกระบวนการก่อนหน้าทุกครั้ง	1	1	0	0.67	ผ่าน
ท่านมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ผ่าน
องค์กรของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ผ่าน
องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้เรื่องการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	1	1	1	1	ผ่าน
องค์กรของท่านมีการปรับปรุงการทำงานเพื่อแก้ต้นเหตุของปัญหา	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	ผ่าน
องค์กรของท่านมีการทำงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยไม่ผิดข้อกำหนดและกฎระเบียบขององค์กร	1	1	1	1	ผ่าน
เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านจะหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	1	1	1	1	ผ่าน
ส่วนที่ 4 : ความยั่งยืนขององค์กร					
องค์กรของท่านปลูกจิตสำนึกเรื่องการอนุรักษ์พลังงานบ่อยครั้งเพียงพอ	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านให้ความร่วมมือในการอนุรักษ์พลังงานให้กับองค์กรบ่อยครั้งเพียงพอ	1	1	1	1	ผ่าน
องค์กรของท่านเริ่มมีการใช้พลังงานทดแทนอื่นๆ เช่น พลังงานแสงอาทิตย์	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านเคยพบเห็นเพื่อนร่วมงานของท่านช่วยเหลือองค์กรในการอนุรักษ์พลังงานบ่อยครั้งเพียงพอ	1	1	1	1	ผ่าน

ตารางที่ 1 สรุปผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามเป็นรายข้อ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ผลการ คำนวณ ค่า IOC	ผลการ วิเคราะห์ IOC
ส่วนที่ 4 : ความยั่งยืนขององค์กร (ต่อ)					
องค์กรของท่านปลูกจิตสำนึกเรื่องการประหยัดการใช้น้ำบ่อยครั้งเพียงใด	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านให้ความร่วมมือในการประหยัดการใช้น้ำให้กับองค์กรบ่อยครั้งเพียงใด	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านเคยพบเห็นการปล่อยน้ำเสียหรือน้ำที่ปนเปื้อนจากการผลิต ออกไปนอกโรงงานบ่อยครั้งเพียงใด	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านเคยพบเห็นเพื่อนร่วมงานของท่านช่วยเหลือองค์กรในการประหยัดการใช้น้ำบ่อยครั้งเพียงใด	1	1	1	1	ผ่าน
องค์กรของท่านปลูกจิตสำนึกเรื่องการแยกขยะบ่อยครั้งเพียงใด	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านเคยพบเห็นขยะที่ไม่ได้ทำการคัดแยกอยู่บ่อยครั้งเพียงใด	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านพบว่าองค์กรของท่านมีการกำจัดขยะอันตรายอย่างไม่ถูกต้องบ่อยครั้งเพียงใด	1	1	1	1	ผ่าน
องค์กรปกป้องดูแลสิทธิและข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานให้เป็นไปตามกฎหมาย	1	1	1	1	ผ่าน
องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชน เช่น ความเท่าเทียมทางเพศ การไม่เลือกปฏิบัติ เป็นต้น	1	1	1	1	ผ่าน
องค์กรของท่านมุ่งมั่นให้การทำกิจกรรมการพัฒนาชุมชนและสังคม (CSR)	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชนและสังคม (CSR) บ่อยครั้งเพียงใด	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านพบเห็นการใช้อำนาจข่มขู่คุกคามในองค์กรของท่านอยู่บ่อยครั้ง	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านเคยได้รับร้องเรียนเกี่ยวกับการทำผิดกฎหมาย	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรบ่อยครั้งเพียงใด เช่น การไม่ทุจริตในการทำงาน, การไม่ใช้โทรศัพท์ขณะทำงาน หรือการนำทรัพย์สินขององค์กรไปใช้เป็นส่วนตัว	1	1	1	1	ผ่าน

ตารางที่ 1 สรุปผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามเป็นรายข้อ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ผลการ คำนวณ ค่า IOC	ผลการ วิเคราะห์ IOC
ส่วนที่ 4 : ความยั่งยืนขององค์กร (ต่อ)					
ท่านเคยพบเห็นการกระทำผิดกฎระเบียบของเพื่อนร่วมงานบ่อยครั้งเพียงใด เช่น ใช้โทรศัพท์ขณะปฏิบัติงาน หรือการนำทรัพย์สินขององค์กรไปใช้ส่วนตัว	1	1	1	1	ผ่าน
ส่วนที่ 5 : ประสิทธิภาพการดำเนินงาน					
องค์กรของท่านกำหนดนโยบายความปลอดภัยไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	ผ่าน
องค์กรของท่านจัดอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (PPE) ให้ท่านได้ใช้บ่อยครั้งเพียงใด	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านไม่เคยได้รับบาดเจ็บจากการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	ผ่าน
พื้นที่ปฏิบัติงานของท่านไม่มีปัจจัยเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดอุบัติเหตุ	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านพบว่าเพื่อนร่วมงานของท่านบาดเจ็บจากการทำงานอยู่บ่อยครั้ง	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านทำงานถูกต้องตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านได้รับงานจากกระบวนการก่อนหน้าตามคุณภาพที่กำหนดอยู่เสมอ	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านได้รับข้อร้องเรียนด้านคุณภาพ จากกระบวนการถัดไปอยู่บ่อยครั้ง	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านเคยพบเห็นเพื่อนร่วมงานทำผิดกฎคุณภาพบ่อยครั้ง	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านส่งมอบงานได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านสามารถส่งงานในปริมาณที่ครบถ้วนเสมอ	1	1	1	1	ผ่าน
ท่านไม่เคยได้รับข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการส่งมอบจากกระบวนการถัดไป	1	1	1	1	ผ่าน
กระบวนการก่อนหน้าของท่านส่งงานในปริมาณที่ครบถ้วนเสมอ	1	1	1	1	ผ่าน

2. การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและผ่านการทดสอบความตรง (Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองสำรวจ (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานฝ่ายผลิตของโรงงาน 2 จำนวนทั้งหมด 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ในการหาค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของ Cronbach's Alpha Coefficient ครอนบาค (Cronbach. 1990 : 161) โดยต้องได้ค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามไม่ต่ำกว่า 0.70 ถ้าข้อคำถามใดได้ค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต่ำกว่า 0.70 ต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขและนำไปทดสอบใหม่ก่อนที่จะนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ผลการตรวจสอบสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามในแต่ละด้านเป็นรายข้อของแบบสอบถามทั้งหมด แสดงค่าดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในแต่ละด้าน

ข้อคำถาม	จำนวนข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4	0.815
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3	0.857
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3	0.905
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4	0.815
การบริหารคุณภาพ		
ด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า	4	0.772
ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4	0.929
ด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม	4	0.886
ความยั่งยืนขององค์กร		
ด้านสิ่งแวดล้อม	11	0.940
ด้านสังคม	4	0.826
ด้านธรรมาภิบาล	4	0.847
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน		
ด้านความปลอดภัย	5	0.908
ด้านคุณภาพ	4	0.913
ด้านการส่งมอบ	4	0.925

จากตารางที่ 2 สรุปผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของ Cronbach's Alpha Coefficient ครอนบาค (Cronbach. 1990) หลังการทดสอบทั้งรายด้านและรายข้อของทุกข้อคำถามมีค่ามากกว่า 0.7 ทั้งหมด ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงตามแผนการดำเนินการศึกษาต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้น ผู้ศึกษาได้ดำเนินการดังนี้

1. จัดทำหนังสือขออนุญาตเก็บแบบสอบถามให้ทางบริษัทกรณีศึกษาทำการอนุมัติ
2. ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการแจกแบบสอบถามแบบกระจายให้กับฝ่ายผลิต
3. ดำเนินการติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่แจกให้กับฝ่ายผลิต โดยรวบรวมได้จำนวน 313 ชุด ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่ทำการแจกจ่าย
4. นำแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและสรุปผล

การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยฉบับนี้กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้ศึกษาตรวจสอบ ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม
2. การลงรหัส (Coding) เป็นการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่กำหนดไว้
3. ประมวลผลข้อมูล (Processing) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการลงรหัสมาบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistic Package for the Social Sciences for Windows) และทำการคำนวณทางสถิติ
4. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร สายงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน ใช้สถิติแบบความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
5. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

6. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) ด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Employee Involvement) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

7. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กร ประกอบด้วย ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ด้านสังคม (Social) ด้านธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

8. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ประกอบด้วย ด้านความปลอดภัย (Safety) ด้านคุณภาพ (Quality) ด้านการส่งมอบ (Delivery) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

9. การวิเคราะห์ความปกติ (Normality) ของข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความแปรปรวน (Variance) ค่าการกระจายที่สมมาตร (Skewness) และค่าความสูงของการกระจาย (Kurtosis)

10. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

11. การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (Multiple Regression) เพื่อศึกษาอิทธิพล บทบาทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพ ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร และประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยการหาความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรในการพยากรณ์ ระดับความยั่งยืนขององค์กรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างมาทำการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ซึ่งการวิเคราะห์จะใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (Multiple Regression)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความยั่งยืน กรณีศึกษาองค์กรผลิตเครื่องมือกลึงปูนแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้ส่งแบบสอบถามกับประชากร จำนวน 400 ชุด และได้รับการตอบกลับมาและมีความถูกต้องครบถ้วนทั้งหมดจำนวน 313 ชุด คิดเป็นร้อยละ 78.25 จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยจะนำเสนอผลการทดสอบและการวิเคราะห์ 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร สายงานที่ทํานองสังกัด ตำแหน่งงาน ใช้สถิติแบบความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผล และการจัดอันดับ

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) และการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์เข้าในสมการถดถอยเชิงพหุใช้วิธี Stepwise

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดการเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนี้

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตัวอย่างเพียร์สัน
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ
R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุในการพยากรณ์
SE_{Est}	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
$.SE_b$	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ b
a	หมายถึง	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
B	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
Sig.	หมายถึง	ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ (Significant)

*	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
H_0	หมายถึง	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	หมายถึง	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

เพื่อให้เกิดความสะดวกและการเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรของการวิจัยต่างๆ ดังนี้

TLS	แทน	บทบาทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
EII	แทน	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
EIM	แทน	การสร้างแรงบันดาลใจ
EIS	แทน	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
EIC	แทน	การกระตุ้นทางปัญญา
TQM	แทน	การบริหารคุณภาพ
TCF	แทน	การมุ่งเน้นที่ลูกค้า
TKZ	แทน	การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
TTW	แทน	สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม
ESG	แทน	การดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน
SER	แทน	ด้านสิ่งแวดล้อม
SSP	แทน	ด้านสังคม
SGV	แทน	ด้านธรรมาภิบาล
OPM	แทน	ประสิทธิภาพการดำเนินงาน
PST	แทน	ด้านความปลอดภัย
PQL	แทน	ด้านคุณภาพ
PDV	แทน	ด้านการส่งมอบ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน โดยใช้สถิติความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ข้อมูลทั่วไปของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 122 คน สามารถสรุปแจกแจงข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 26 ปี	27	8.63
26-35 ปี	191	61.02
36-45 ปี	92	29.39
ตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป	3	0.96
รวม	313	100.00

จากตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุ 26-35 ปี มากที่สุด จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 61.02 รองลงมา มีอายุ 36-45 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 29.39 อายุไม่เกิน 26 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 8.63 และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.96

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 5 ปี	146	46.65
6-10 ปี	86	27.48
11-15 ปี	61	19.49
16-20 ปี	15	4.79
21 ปีขึ้นไป	5	1.60
รวม	313	100.00

จากตารางที่ 4 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรไม่เกิน 5 ปี มากที่สุด จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 46.65 รองลงมา มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 6-10 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 27.48 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 11-15 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 19.49 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 16-20 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.79 และกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 21 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.60

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสายงานที่สังกัด

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
ฝ่ายผลิต (Production)	225	71.88
ฝ่ายคุณภาพ (Inspection)	79	25.24
ฝ่ายสำนักงาน (Office)	9	2.88
รวม	313	100.00

จากตารางที่ 5 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จำแนกตามสายงานที่สังกัดส่วนใหญ่ คือ ฝ่ายผลิต (Production) จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 71.88 รองลงมา คือ ฝ่ายคุณภาพ (Inspection) จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 25.24 และฝ่ายสำนักงาน (Office) จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.88

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง

ฝ่ายงาน	จำนวน	ร้อยละ
พนักงาน (Worker)	294	93.93
หัวหน้างาน/รองหัวหน้างาน (Leader/Sub-Leader)	17	5.43
วิศวกร/สต๊าฟ (Engineer/Staff)	2	0.64
รวม	313	100.00

จากตารางที่ 6 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำแนกตามตำแหน่ง ส่วนใหญ่เป็นพนักงาน (Worker) จำนวน 294 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 93.93 รองลงมาเป็น หัวหน้างาน/รองหัวหน้างาน (Leader/Sub-Leader) จำนวน 17 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 5.43 และเป็นวิศวกร/สต๊าฟ (Engineer/Staff) จำนวน 2 คน คิดเป็น ร้อยละ 0.64

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษา

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษา โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำมาแปลผลและจัดลำดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนและช่วงชั้นคะแนน ในการแปลความหมายดังนี้

เกณฑ์ในการให้คะแนน

- 5 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความจริงมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความจริงมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความจริงปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความจริงน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความจริงน้อยสุด

เกณฑ์การจัดช่วงชั้นและแปลความหมาย

- 4.21 - 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.41 - 4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- 2.61 - 3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.81 - 2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 - 1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ด้าน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 7 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทบาทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.71	0.827	มาก	1
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.47	0.923	มาก	2
การกระตุ้นทางปัญญา	3.43	0.920	มาก	3
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.36	0.955	ปานกลาง	4
รวม	3.49	0.825	มาก	

จากตารางที่ 7 ผู้ตอบแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.49 (S.D. = 0.825) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับมาก 3.71 (S.D. = 0.827) รองลงมา คือการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก 3.47 (S.D. = 0.923) การกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมาก 3.43 (S.D. = 0.920) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก 3.36 (S.D. = 0.955) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้จัดการของท่านมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายตามนโยบายขององค์กร	112 (35.78%)	120 (38.34%)	63 (20.13%)	13 (4.15%)	5 (1.60%)	4.03	0.933	มาก	1
ท่านรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้จัดการของท่านเสมอ	79 (25.24%)	146 (46.65%)	56 (17.89%)	19 (6.07%)	13 (4.15%)	3.83	1.011	มาก	2
ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานภายใต้การนำของผู้จัดการของท่าน	48 (15.34%)	116 (37.06%)	118 (37.70%)	12 (3.83%)	19 (6.07%)	3.52	1.000	มาก	3
ผู้จัดการของท่าน เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	42 (13.40%)	119 (38.00%)	117 (37.40%)	20 (6.40%)	15 (4.80%)	3.49	0.968	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม						3.71	0.827	มาก	

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.71 (S.D. = 0.827)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ผู้จัดการของท่านมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายตามนโยบายขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 (S.D. = 0.933) ท่านรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้จัดการของท่านเสมออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D. = 1.011) ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานภายใต้การนำของผู้จัดการของท่าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.52 (S.D. = 1.000) ผู้จัดการของท่าน เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.49 (S.D. = 0.968) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้จัดการของท่านกระตุ้นให้ท่านแสดงความคิดเห็นในการพัฒนากระบวนการทำงาน	57 (18.21%)	105 (33.55%)	120 (38.34%)	23 (7.35%)	8 (2.56%)	3.58	0.955	มาก	1
ผู้จัดการของท่านสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงในการทำงาน	55 (17.57%)	101 (32.27%)	110 (35.14%)	39 (12.46%)	8 (2.56%)	3.50	1.004	มาก	2
ผู้จัดการของท่านสนับสนุนวิธีการใหม่ที่ท่านนำเสนอในการแก้ปัญหาการทำงาน	42 (13.42%)	94 (30.03%)	125 (39.94%)	31 (9.90%)	21 (6.71%)	3.34	1.047	ปานกลาง	3
ค่าเฉลี่ยรวม						3.47	0.923	มาก	

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.47 (S.D. = 0.923)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ผู้จัดการของท่านกระตุ้นให้ท่านแสดงความคิดเห็นริเริ่มในการพัฒนากระบวนการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 (S.D. = 0.955) ผู้จัดการของท่านสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.50 (S.D. = 1.004) ผู้จัดการของท่านสนับสนุนวิธีการใหม่ที่ท่านนำเสนอในการแก้ปัญหาการทำงานปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.34 (S.D. = 1.047) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้จัดการให้ความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้	56 (33.87%)	106 (33.87%)	103 (32.91%)	38 (12.14%)	10 (3.19%)	3.51	1.023	มาก	1
ผู้จัดการของท่านทำให้รู้สึกว่ปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้	44 (14.06%)	111 (35.46%)	107 (34.19%)	42 (13.42%)	9 (2.88%)	3.44	0.986	ปานกลาง	2
ผู้จัดการของท่านไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของท่านเมื่อนำเสนอ	43 (13.74%)	86 (27.48%)	138 (44.09%)	29 (9.27%)	17 (5.43%)	3.35	1.008	ปานกลาง	3
ค่าเฉลี่ยรวม						3.43	0.920	มาก	

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.43 (S.D. = 0.920)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ผู้จัดการให้ความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.51 (S.D. = 1.023) ผู้จัดการของท่านทำให้รู้สึกว่ปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.44 (S.D. = 0.986) ผู้จัดการของท่านไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของท่านเมื่อนำเสนอ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.35 (S.D. = 1.008) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้จัดการของท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านแจ้งถึงปัญหาในการทำงานของท่าน	50 (15.97%)	117 (37.38%)	99 (31.63%)	29 (9.27%)	18 (5.75%)	3.49	1.050	มาก	1
ผู้จัดการของท่านส่งเสริมให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น	57 (18.21%)	88 (28.12%)	114 (36.42%)	37 (11.82%)	17 (5.34%)	3.42	1.083	มาก	2
ผู้จัดการของท่านส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน	38 (12.14%)	100 (31.95%)	110 (35.14%)	44 (14.06%)	21 (6.71%)	3.29	1.065	ปานกลาง	3
ผู้จัดการของท่านส่งเสริมและสนับสนุนแนวคิดใหม่ๆ ที่ท่านเสนอ	32 (10.22%)	96 (30.67%)	118 (37.70%)	51 (16.29%)	16 (5.11%)	3.25	1.013	ปานกลาง	4
ค่าเฉลี่ยรวม						3.36	0.955	ปานกลาง	

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.36 (S.D. = 0.955)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ผู้จัดการของท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านแจ้งถึงปัญหาในการทำงานของท่าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.49 (S.D. = 1.050) ผู้จัดการของท่านส่งเสริมให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.42 (S.D. = 1.083) ผู้จัดการของท่านส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.29 (S.D. = 1.065) ผู้จัดการของท่านส่งเสริมและสนับสนุนแนวคิดใหม่ๆ ที่ท่านเสนอ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.25 (S.D. = 1.013) ตามลำดับ

ส่วนที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 ด้าน ด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Employee Involvement) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ

การบริหารคุณภาพ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า	4.31	0.528	มาก	1
ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	3.93	0.706	มาก	2
ด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม	3.87	0.739	มาก	3
รวม	4.04	0.577	มาก	

จากตารางที่ 12 ผู้ตอบแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.04 (S.D. = 0.577) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้าอยู่ในระดับมาก 4.31 (S.D. = 0.528) รองลงมา คือด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก 3.93 (S.D. = 0.706) ด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก 3.87 (S.D. = 0.739) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า

ด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านผลิตงานโดยยึดตามข้อกำหนดของลูกค้าเป็นอันดับแรกเสมอ	197 (62.90%)	98 (31.30%)	17 (5.40%)	-	1 (0.30%)	4.57	0.628	มากที่สุด	1
ท่านมองว่า "กระบวนการถัดไปจากเราเปรียบเสมือนลูกค้าของเรา"	175 (55.90%)	110 (35.10%)	27 (8.60%)	1 (0.30%)	-	4.47	0.665	มากที่สุด	2
ท่านส่งมอบงานที่ได้คุณภาพตามที่ลูกค้าคาดหวังทุกครั้ง	163 (52.10%)	130 (41.50%)	19 (6.10%)	-	1 (0.30%)	4.45	0.639	มากที่สุด	3
ท่านได้รับงานที่มีคุณภาพจากกระบวนการก่อนหน้าทุกครั้ง	53 (16.90%)	146 (46.60%)	104 (33.20%)	9 (2.90%)	1 (0.30%)	3.77	0.771	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม						4.31	0.528	มาก	

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.31 (S.D. = 0.528)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ท่านผลิตงานโดยยึดตามข้อกำหนดของลูกค้าเป็นอันดับแรกเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.57 (S.D. = 0.628) ท่านมองว่า “กระบวนการถัดไปจากเรา เปรียบเสมือนลูกค้าของเรา” อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.47 (S.D. = 0.665) ท่านส่งมอบงานที่ได้คุณภาพตามที่ลูกค้าคาดหวังทุกครั้ง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.45 (S.D. = 0.639) ท่านได้รับงานที่มีคุณภาพจากกระบวนการก่อนหน้าทุกครั้ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D. = 0.771) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้เรื่องการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	95 (30.40%)	142 (45.40%)	67 (21.40%)	7 (2.20%)	2 (0.60%)	4.03	0.816	มาก	1
ท่านมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	90 (28.80%)	142 (45.40%)	73 (23.30%)	8 (2.60%)	-	4.00	0.791	มาก	2
องค์กรของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	76 (24.30%)	136 (43.50%)	94 (30.00%)	3 (1.00%)	4 (1.30%)	3.88	0.828	มาก	3
องค์กรของท่านมีการปรับปรุงการทำงานเพื่อแก้ต้นเหตุของปัญหา	74 (23.60%)	135 (43.10%)	82 (26.20%)	18 (5.80%)	4 (1.30%)	3.82	0.902	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม						3.93	0.706	มาก	

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 (S.D. = 0.706)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้เรื่องการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 (S.D. = 0.816) ท่านมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D. = 0.791) องค์กรของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D. = 0.828) องค์กรของท่านมีการปรับปรุงการทำงานเพื่อแก้ต้นเหตุของปัญหา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. = 0.902) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม

ด้านสมาชิกทุกคนใน องค์กรมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	101 (32.30%)	139 (44.40%)	64 (20.40%)	9 (2.90%)	-	4.06	0.800	มาก	1
เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านจะหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน	70 (22.40%)	153 (48.90%)	77 (24.60%)	10 (3.20%)	3 (1.00%)	3.88	0.820	มาก	2
ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม	73 (23.30%)	136 (43.50%)	75 (24.00%)	22 (7.00%)	7 (2.20%)	3.79	0.955	มาก	3
องค์กรของท่านมีการทำงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยไม่ผิดข้อกำหนดและกฎระเบียบขององค์กร	62 (19.80%)	148 (47.30%)	73 (23.30%)	21 (6.70%)	9 (2.90%)	3.74	0.947	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม						3.87	0.739	มาก	

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 (S.D. = 0. 0.739)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06 (S.D. = 0.800) เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านจะหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D. = 0.820) ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.79 (S.D. = 0.955) องค์กรของท่านมีการทำงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยไม่ผิดข้อกำหนดและกฎระเบียบขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D. = 0.947) ตามลำดับ

ส่วนที่ 2.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กรประกอบด้วย 3 ด้าน ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ด้านสังคม (Social) ด้านธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กร

ความยั่งยืนขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านสังคม	3.81	0.679	มาก	1
ด้านสิ่งแวดล้อม	3.75	0.515	มาก	2
ด้านธรรมาภิบาล	3.67	0.933	มาก	3
รวม	3.74	0.545	มาก	

จากตารางที่ 16 ผู้ตอบแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.74 (S.D. = 0.545) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านสังคม อยู่ในระดับมาก 3.81 (S.D. = 0.679) รองลงมา คือด้านสิ่งแวดล้อม อยู่ในระดับมาก 3.75 (S.D. = 0.515) และด้านธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมาก 3.67 (S.D. = 0.933) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านสังคม

ด้านสังคม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
องค์กรปกป้องดูแลสิทธิและข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานให้เป็นไปตามนโยบายขององค์กร	81 (25.90%)	150 (47.90%)	74 (23.60%)	3 (1.00%)	5 (1.60%)	3.96	0.823	มาก	1
องค์กรของท่านมุ่งมั่นในการทำกิจกรรมการพัฒนาชุมชนและสังคม (CSR)	86 (27.50%)	127 (40.60%)	88 (28.10%)	10 (3.20%)	2 (0.60%)	3.91	0.858	มาก	2
องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชน เช่น ความเท่าเทียมทางเพศ การไม่เลือกปฏิบัติ เป็นต้น	88 (28.10%)	109 (34.80%)	91 (29.10%)	8 (2.60%)	17 (5.40%)	3.78	1.057	มาก	3
ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชนและสังคม (CSR) มากเพียงใด	54 (17.30%)	122 (39.00%)	99 (31.60%)	33 (10.50%)	5 (1.60%)	3.60	0.946	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม						3.81	0.679	มาก	

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านสังคม มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.679)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ องค์กรปกป้องดูแลสิทธิและข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานให้เป็นไปตามกฎหมาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 (S.D. =

0.823) องค์กรของท่านมุ่งมั่นให้การทำกิจกรรมการพัฒนาชุมชนและสังคม (CSR) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D. = 0.858) องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชน เช่น ความเท่าเทียมทางเพศ การไม่เลือกปฏิบัติ เป็นต้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 (S.D. = 1.057) ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชนและสังคม (CSR) มากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.60 (S.D. = 0.946) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านสิ่งแวดล้อม

ด้านสิ่งแวดล้อม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
ด้านพลังงานไฟฟ้า และเชื้อเพลิง									
องค์กรของท่านปลูก จิตสำนึกเรื่องการ อนุรักษ์พลังงานบ่อยครั้ง เพียงใด	111 (35.50%)	147 (47.00%)	53 (16.90%)	2 (0.60%)	-	4.17	0.722	มาก	2
ท่านให้ความร่วมมือใน การอนุรักษ์พลังงาน ให้กับองค์กรบ่อยครั้ง เพียงใด	99 (31.60%)	155 (49.50%)	55 (17.60%)	2 (0.60%)	2 (0.60%)	4.11	0.752	มาก	4
ท่านเคยพบเห็นเพื่อน ร่วมงานของท่าน ช่วยเหลือองค์กรในการ อนุรักษ์พลังงานบ่อยครั้ง เพียงใด	46 (14.70%)	112 (35.80%)	122 (39.00%)	25 (8.00%)	8 (2.60%)	3.52	0.927	มาก	8
องค์กรของท่านเริ่มมีการ ใช้พลังงานทดแทนอื่นๆ เช่น พลังงานแสงอาทิตย์	55 (17.60%)	125 (39.90%)	82 (36.20%)	21 (6.70%)	30 (9.60%)	3.49	1.147	มาก	9
ด้านการบริหารจัดการน้ำ									
ท่านให้ความร่วมมือใน การประหยัดการใช้น้ำ ให้กับองค์กรบ่อยครั้ง เพียงใด	116 (37.10%)	141 (45.00%)	52 (16.60%)	4 (1.30%)	-	4.18	0.747	มาก	1
องค์กรของท่านปลูก จิตสำนึกเรื่องการ ประหยัดการใช้น้ำ บ่อยครั้งเพียงใด	94 (30.00%)	133 (42.50%)	74 (23.60%)	10 (3.20%)	2 (0.60%)	3.98	0.851	มาก	5
ท่านเคยพบเห็นการ ปล่อยน้ำเสียหรือน้ำที่ ปนเปื้อนจากการผลิต ออกไปนอกโรงงาน บ่อยครั้งเพียงใด	142 (45.40%)	57 (18.20%)	61 (19.50%)	42 (13.40%)	11 (3.50%)	3.88	1.222	มาก	6
ท่านเคยพบเห็นเพื่อน ร่วมงานของท่าน ช่วยเหลือองค์กรในการ ประหยัดการใช้น้ำ บ่อยครั้งเพียงใด	48 (15.30%)	124 (39.60%)	109 (34.80%)	22 (7.00%)	10 (3.20%)	3.57	0.942	มาก	7

ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านสิ่งแวดล้อม (ต่อ)

ด้านสิ่งแวดล้อม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ด้านการจัดการของเสีย ขยะ และมลพิษ									
องค์กรของท่านปลูกจิตสำนึกเรื่องการแยกขยะบ่อยครั้งเพียงใด	128 (40.90%)	125 (39.90%)	43 (13.70%)	15 (4.80%)	2 (0.60%)	4.16	0.879	มาก	3
ท่านพบว่าองค์กรของท่านมีการกำจัดขยะอันตรายอย่างไม่ถูกต้องบ่อยครั้งเพียงใด	101 (32.30%)	52 (16.60%)	82 (26.20%)	51 (16.30%)	27 (8.60%)	3.48	1.321	มาก	10
ท่านเคยพบเห็นขยะที่ไม่ได้ทำการคัดแยกอยู่บ่อยครั้งเพียงใด	23 (7.30%)	64 (20.40%)	98 (31.30%)	70 (22.40%)	58 (18.50%)	2.76	1.187	ปานกลาง	11
ค่าเฉลี่ยรวม						3.67	0.933	มาก	

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.67 (S.D. = 0.933)

ด้านพลังงานไฟฟ้า และเชื้อเพลิง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ องค์กรของท่านปลูกจิตสำนึกเรื่องการอนุรักษ์พลังงานบ่อยครั้งเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.17 (S.D. = 0.722) ท่านให้ความร่วมมือในการอนุรักษ์พลังงานให้กับองค์กรบ่อยครั้งเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.11 (S.D. = 0.752) ท่านเคยพบเห็นเพื่อนร่วมงานของท่านช่วยเหลือองค์กรในการอนุรักษ์พลังงานบ่อยครั้งเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.52 (S.D. = 0.927) องค์กรของท่านเริ่มมีการใช้พลังงานทดแทนอื่นๆ เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.49 (S.D. = 1.147)

ด้านการบริหารจัดการน้ำ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ท่านให้ความร่วมมือในการประหยัดการใช้น้ำให้กับองค์กรบ่อยครั้งเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.18 (S.D. = 0.747) องค์กรของท่านปลูกจิตสำนึกเรื่องการประหยัดการใช้น้ำบ่อยครั้งเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.851) ท่านเคยพบเห็นการปล่อยน้ำเสียหรือน้ำที่ปนเปื้อนจากการผลิต ออกไปนอกโรงงานบ่อยครั้งเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D. = 1.222) ท่านเคยพบเห็นเพื่อนร่วมงานของท่านช่วยเหลือองค์กรในการประหยัดการใช้น้ำบ่อยครั้งเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 (S.D. = 0.942)

ด้านการจัดการของเสีย ขยะ และมลพิษ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ องค์กรของท่านปลูกจิตสำนึกเรื่องการแยกขยะบ่อยครั้งเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.16 (S.D. = 0.879) ท่านพบว่าองค์กรของท่านมีการกำจัดขยะอันตรายอย่างไม่ถูกต้อง

บ่อยครั้งบ่อยครั้งเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.48 (S.D. = 1.321) ท่านเคยพบเห็นขยะที่ไม่ได้ทำการคัดแยกอยู่บ่อยครั้งเพียงใด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.76 (S.D. = 1.187)

ตารางที่ 19 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านธรรมาภิบาล

ด้านธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรบ่อยครั้งเพียงใด เช่น การไม่ทุจริตในการทำงาน, การไม่ใช้โทรศัพท์ขณะทำงาน หรือการนำทรัพย์สินขององค์กรไปใช้ส่วนตัว	165 (52.70%)	83 (26.50%)	49 (15.70%)	4 (1.30%)	12 (3.80%)	4.23	1.015	มากที่สุด	1
ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านเคยได้รับร้องเรียนเกี่ยวกับการทำผิดกฎหมายบ่อยครั้ง	13 (4.20%)	51 (16.30%)	78 (24.90%)	42 (13.40%)	129 (41.20%)	3.71	1.269	มาก	2
ท่านเคยพบเห็นการกระทำผิดกฎระเบียบของเพื่อนร่วมงานบ่อยครั้งเพียงใด เช่น ใช้โทรศัพท์ขณะปฏิบัติงาน หรือการนำทรัพย์สินขององค์กรไปใช้ส่วนตัว	31 (9.90%)	45 (14.40%)	61 (19.50%)	50 (16.00%)	126 (40.30%)	3.62	1.388	มาก	3
ท่านพบเห็นการใช้อำนาจข่มขู่คุกคามในองค์กรของท่านอยู่บ่อยครั้ง	51 (16.30%)	73 (23.30%)	63 (20.10%)	42 (13.40%)	84 (26.80%)	3.11	1.445	ปานกลาง	4
ค่าเฉลี่ยรวม						3.87	0.933	ปานกลาง	

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านธรรมาภิบาล มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.67 (S.D. = 0.933)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรบ่อยครั้งเพียงใด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.23 (S.D. = 1.015) รองลงมา คือท่านเห็นว่าองค์กรของท่านเคยได้รับร้องเรียนเกี่ยวกับการทำผิดกฎหมายบ่อยครั้ง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.71 (S.D. = 1.269) ท่านเคยพบเห็นการกระทำผิดกฎระเบียบของเพื่อนร่วมงานบ่อยครั้ง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.62 (S.D. = 1.388) ท่านพบเห็นการใช้อำนาจข่มขู่คุกคามในองค์กรของท่านอยู่บ่อยครั้ง อยู่ในระดับปานกลางที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.11 (S.D. = 1.445) ตามลำดับ

ส่วนที่ 2.4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานประกอบด้วย 3 ด้าน ด้านความปลอดภัย (Safety) ด้านคุณภาพ (Quality) ด้านการส่งมอบ (Delivery) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 20 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ความยั่งยืนขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านความปลอดภัย	3.90	0.573	มาก	1
ด้านการส่งมอบ	3.83	0.552	มาก	2
ด้านคุณภาพ	3.82	0.632	มาก	3
รวม	3.85	0.436	มาก	

จากตารางที่ 20 ผู้ตอบแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.85 (S.D. = 0.436) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน ด้านความปลอดภัย อยู่ในระดับมาก 3.90 (S.D. = 0.573) รองลงมา คือ ด้านพบว่าด้านการส่งมอบ อยู่ในระดับมาก 3.83 (S.D. = 0.552) และด้านคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง 3.82 (S.D. = 0.632) ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความปลอดภัย

ด้านความปลอดภัย	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
องค์กรของท่านกำหนดนโยบายความปลอดภัยไว้อย่างชัดเจน	161 (51.40%)	125 (39.90%)	24 (7.70%)	2 (0.60%)	1 (0.30%)	4.42	0.689	มากที่สุด	1
องค์กรของท่านจัดอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (PPE) ให้ท่านได้ดีมากน้อยเพียงใด	149 (47.60%)	124 (39.60%)	27 (8.60%)	13 (4.20%)	-	4.31	0.798	มากที่สุด	2
ท่านพบว่าเพื่อนร่วมงานของท่านบาดเจ็บจากการทำงานอยู่บ่อยครั้ง	13 (4.20%)	39 (12.50%)	73 (23.30%)	64 (20.40%)	124 (39.60%)	3.79	1.209	มาก	3

ตารางที่ 21 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความปลอดภัย (ต่อ)

ด้านความปลอดภัย	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านไม่เคยได้รับบาดเจ็บจากการปฏิบัติงาน	113 (36.10%)	71 (22.70%)	75 (24.00%)	18 (5.80%)	36 (11.50%)	3.66	1.325	มาก	4
พื้นที่ปฏิบัติงานของท่านไม่มีปัจจัยเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดอุบัติเหตุ	44 (14.10%)	83 (26.50%)	139 (44.40%)	19 (6.10%)	28 (8.90%)	3.31	1.075	ปานกลาง	5
ค่าเฉลี่ยรวม						3.90	0.573	มาก	

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านความปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D. = 0.573)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ องค์กรกำหนดนโยบายความปลอดภัยไว้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.42 (S.D. = 0.689) รองลงมา คือ องค์กรของท่านจัดอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (PPE) ให้ท่านได้ดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.31 (S.D. = 0.798) ท่านพบว่าเพื่อนร่วมงานของท่านบาดเจ็บจากการทำงานอยู่บ่อยครั้ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 (S.D. = 1.209) ท่านไม่เคยได้รับบาดเจ็บจากการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 (S.D. = 1.325) พื้นที่ปฏิบัติงานของท่านไม่มีปัจจัยเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดอุบัติเหตุ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.31 (S.D. = 1.075) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งมอบ

ด้านการส่งมอบ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านสามารถส่งงานในปริมาณที่ครบถ้วนเสมอ	104 (33.20%)	160 (51.10%)	45 (14.40%)	4 (1.30%)	-	4.16	0.709	มาก	1
ท่านส่งมอบงานได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	100 (31.90%)	155 (49.50%)	49 (15.70%)	7 (2.20%)	2 (0.60%)	4.10	0.784	มาก	2
กระบวนการก่อนหน้าของท่านส่งงานในปริมาณที่ครบถ้วนเสมอ	51 (16.30%)	115 (36.70%)	139 (44.40%)	7 (2.20%)	1 (0.30%)	3.66	0.784	มาก	3
ท่านไม่เคยได้รับข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการส่งมอบจากกระบวนการถัดไป	50 (16.00%)	100 (31.90%)	115 (36.70%)	24 (7.70%)	24 (7.70%)	3.41	1.086	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม						3.83	0.552	มาก	

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านการส่งมอบ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D. = 0.552)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ สามารถส่งงานในปริมาณที่ครบถ้วนเสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.16 (S.D. = 0.709) ส่งมอบงานได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 (S.D. = 0.784) กระบวนการก่อนหน้าของท่านส่งงานในปริมาณที่ครบถ้วนเสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 (S.D. = 0.784) ท่านไม่เคยได้รับข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการส่งมอบจากกระบวนการถัดไป อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.41 (S.D. = 1.086) ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านคุณภาพ

ด้านคุณภาพ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านทำงานถูกต้องตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด	157 (50.20%)	123 (39.30%)	30 (9.60%)	1 (0.30%)	2 (0.60%)	4.38	0.724	มากที่สุด	1
ท่านได้รับงานจากกระบวนการก่อนหน้าตามคุณภาพที่กำหนดอยู่เสมอ	51 (16.30%)	172 (55.00%)	83 (26.50%)	3 (1.00%)	4 (1.30%)	3.84	0.747	มาก	2
ท่านเคยพบเห็นเพื่อนร่วมงานทำผิดกฎคุณภาพบ่อยครั้ง	30 (9.60%)	39 (12.50%)	71 (22.70%)	82 (26.20%)	91 (29.10%)	3.53	1.289	มาก	3
ท่านได้รับข้อร้องเรียนด้านคุณภาพจากกระบวนการถัดไปเลยอยู่บ่อยครั้ง	18 (5.80%)	52 (16.60%)	72 (23.00%)	90 (28.80%)	81 (25.90%)	3.52	1.204	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม						3.82	0.632	มาก	

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. = 0.632)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ทำงานถูกต้องตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.38 (S.D. = 0.724) ท่านได้รับงานจากกระบวนการก่อนหน้าตามคุณภาพที่กำหนดอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D. = 0.747) ท่านเคยพบเห็นเพื่อนร่วมงานทำผิดกฎคุณภาพบ่อยครั้ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.53 (S.D. = 1.289) และท่านได้รับข้อร้องเรียนด้านคุณภาพจากกระบวนการถัดไปเลยอยู่บ่อยครั้ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.52 (S.D. = 1.204) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 3.1 การทดสอบคุณสมบัติของตัวแปร

ก่อนการตรวจสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณสมบัติของตัวแปร ดังนี้

การทดสอบความปกติของข้อมูล (Normality)

การทดสอบความปกติของข้อมูล (Normality สามารถวัดได้จากค่าสถิติ Skewness Index (ค่าความเบ้) (SI : การกระจายที่สมมาตร) และค่า Kurtosis Index (ค่าความโด่ง) (KI : ความสูงของการกระจาย) ได้กล่าวว่าช่วงค่าตัวเลข -3.0 ถึง + 3.0 จะแสดงถึงการกระจายของข้อมูลแบบปกติ ไคลน์ (Kline. 2011 : 62) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย (Mean) ใกล้เคียงกับค่ามัธยฐาน (Median) จะถือว่าการแจกแจงค่อนข้างสมมาตร กัลยา วาณิชย์บัญชา (2550 : 117) ผลการทดสอบการแจกแจงข้อมูลของตัวแปร ดังแสดงในตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ค่าการแจกแจงของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร		Mean	Median	Mode	S.D.	Variance	SK	KU
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	EII	3.71	4.00	4.00	0.827	0.68	-0.85	1.05
การสร้างแรงบันดาลใจ	EIM	3.47	3.33	3.00	0.923	0.85	-0.24	-0.27
การกระตุ้นทางปัญญา	EIS	3.43	3.33	3.00	0.920	0.85	-0.20	-0.28
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	EIC	3.36	3.25	3.00	0.955	0.91	-0.31	-0.23
การมุ่งเน้นที่ลูกค้า	TCF	4.31	4.50	4.00	0.528	0.28	-0.76	0.46
การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	TKZ	3.93	4.00	4.00	0.706	0.50	-0.39	0.16
สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม	TTW	3.87	4.00	4.00	0.739	0.55	-0.49	0.07
ด้านสิ่งแวดล้อม	SER	3.75	3.73	3.64	0.515	0.27	-0.08	-0.60
ด้านสังคม	SSP	3.81	3.75	4.00	0.679	0.46	-0.19	-0.25
ด้านธรรมาภิบาล	SGV	3.67	3.75	3.00	0.933	0.87	-0.06	-1.14
ด้านความปลอดภัย	PST	3.90	4.00	4.20	0.574	0.33	-0.11	-0.04
ด้านคุณภาพ	PQL	3.82	4.00	4.25	0.632	0.40	-0.03	-1.01
ด้านการส่งมอบ	PDV	3.83	3.75	4.00	0.552	0.30	0.33	-0.06

จากตารางที่ 24 ผลการทดสอบการแจกแจงของข้อมูลตัวแปรบทบาทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 4 ตัวแปร ด้านการบริหารคุณภาพจำนวน 3 ตัวแปร ด้านความยั่งยืนขององค์กรจำนวน 3 ตัวแปร และด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน จำนวน 3 ตัวแปร พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 13 ตัวแปร มีการแจกแจงแบบปกติ เนื่องจากมีค่าการกระจายที่สมมาตร (Skewness Index) อยู่ในช่วง -3.0 ถึง +3.0 และความสูงของการกระจาย (Kurtosis Index) อยู่ในช่วง -3.0 ถึง +3.0 นอกจากนั้นเมื่อพิจารณาค่าสถิติจากตารางข้างต้นพบว่า ตัวแปรทั้ง 13 ตัวแปรมีค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าฐานนิยม (Mode) ที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งถือว่าการแจกแจงของข้อมูลค่อนข้างสมมาตร

การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Correlation)

ก่อนการตรวจสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Correlation)

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression) ต้องตรวจสอบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันเองเกินกว่า 0.9 จะถือว่าตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์กันมากจะทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Hair; et al. 2010)

การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) เป็นการทดสอบเพื่อหาค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรที่จะนำไปใช้ในการพยากรณ์ตัวแปร รวมทั้งหาค่าความสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation) ระหว่างตัวแปรอิสระ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) (EI) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) (EIM) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)(EIS) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) (EIC) ด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) (TCF) ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) (TKZ) ด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Employee Involvement) (TTW) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) (SER) ด้านสังคม (Social) (SSP) ด้านธรรมาภิบาล (Good Governance) (SGV) ด้านความปลอดภัย (Safety) (PST) ด้านคุณภาพ (Quality) (PQL) ด้านการส่งมอบ (Delivery) (PDV)

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรในการศึกษา

ตัวแปร	บทบาทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				การบริหารคุณภาพ			ความยั่งยืนขององค์กร			ประสิทธิภาพการดำเนินงาน		
	EII	EIM	EIS	EIC	TCF	TKZ	TTW	SER	SSP	SGV	PST	PQL	PDV
EII	1												
EIM	.792**	1											
EIS	.674**	.767**	1										
EIC	.738**	.814**	.828**	1									
TCF	.269**	.231**	.280**	.280**	1								
TKZ	.300**	.363**	.431**	.436**	.613**	1							
TTW	.321**	.321**	.382**	.409**	.563**	.743**	1						
SER	.315**	.148**	.221**	.271**	.311**	.440**	.500**	1					
SSP	.341**	.273**	.316**	.336**	.381**	.468**	.503**	.555**	1				
SGV	0.006	0.019	0.081	0.05	-0.038	.180**	.212**	.416**	.227**	1			
PST	.270**	.137*	.148**	.152**	.232**	.241**	.262**	.380**	.397**	.276**	1		
PQL	-0.009	-0.086	0.061	0.008	0.063	.300**	.332**	.392**	.140*	.559**	.351**	1	
PDV	.168**	0.027	.124*	.122*	.376**	.288**	.350**	.333**	.262**	0.058	.377**	.263**	1

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 แสดงผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระ บทบาทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 4 ตัวแปร ด้านการบริหารคุณภาพจำนวน 3 ตัวแปร ด้านความยั่งยืนขององค์กรจำนวน 3 ตัวแปร และด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน จำนวน 3 ตัวแปร พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 13 ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันเองเกินกว่า 0.9 ดังนั้นจึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity สรุปได้ว่า สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ระหว่างตัวแปรอิสระ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) (EII) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) (EIM) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) (EIS) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) (EIC) ด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) (TCF) ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) (TKZ) ด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Employee Involvement) (TTW) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) (SER) ด้านสังคม (Social) (SSP) ด้านธรรมาภิบาล (Good Governance) (SGV) ด้านความปลอดภัย (Safety) (PST) ด้านคุณภาพ (Quality) (PQL) ด้านการส่งมอบ (Delivery) (PDV)

ในการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์เข้าในสมการถดถอยเชิงพหุ ใช้วิธี Stepwise คือ การเลือกตัวแปรโดยคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดและได้ตัวแบบที่ประหยัดที่สุด โดยจะพิจารณาเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการ และในขณะเดียวกันจะพิจารณาตัวแปรอิสระที่อยู่ในสมการ สมควรที่จะถูกเลือกออกจากสมการหรือไม่ ได้ผลการทดสอบ ดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

H_0 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

H_1 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

ชุดของตัวแปร พยากรณ์ที่ดี		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
รูปแบบ 1	EIC	0.253	0.064	0.061	0.528	21.328	0.000**

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อความยั่งยืนขององค์กร พบว่า

รูปแบบ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (EIC) สามารถพยากรณ์ความยั่งยืนขององค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 6.4 ($R^2 = 0.064$) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.528

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการทำนายความยั่งยืนขององค์กร มีทั้งหมด 1 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (EIC) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุ ดังแสดงผลในตารางที่ 35

ตารางที่ 27 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

ตัวแปร พยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	SE _B	β			Tolerance	VIF
(ค่าคงที่)	3.259	0.109		29.829	0.000**		
EIC	0.144	0.031	0.253	4.618	0.000**	1.000	1.000
R = 0.253 $R^2 = 0.064$ $SE_{est} = 0.528$ F = 21.328							

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 27 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (β) ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร พบว่าตัวแปรอิสระ มีค่า Tolerance มีค่าอยู่ระหว่าง $0 < 1$ และค่า Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าน้อยกว่า 10 กล่าวหา วนิชย์บัญชา (2550 : 370) และพบว่า Sig. (2-tailed) ของตัวแปรพยากรณ์มีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (EIC) สามารถพยากรณ์ความยั่งยืนขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 6.4 ($R^2 = 0.064$) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.528 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ เท่ากับ 0.253 ค่าคงที่ของสมการ ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 3.259 และถ้าทราบค่าของตัวแปร สามารถคาดคะเนความยั่งยืนขององค์กร

ในขณะที่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (EII) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (EIM) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (EIS) ส่งผลอย่างไม่มีนัยยะสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยมีสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y}_1 = 3.259 + 0.144 \text{ (EIC)}$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z}_1 = 0.253 \text{ (EIC)}$$

สมมติฐานที่ 3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

H_0 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

H_1 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ชุดของตัวแปร พยากรณ์ที่ดี		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
รูปแบบ 1	EII	0.185	0.034	0.031	0.429	11.055	0.001**
รูปแบบ 2	EII, EIM	0.266	0.071	0.065	0.421	11.840	0.000**
รูปแบบ 3	EII, EIM, EIS	0.306	0.093	0.085	0.417	10.615	0.000**

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน พบว่า

รูปแบบ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (EII) สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 3.4 ($R^2 = 0.034$) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.429

รูปแบบ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (EIM) เข้าไปในสมการ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจ ในการพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 7.1 ($R^2 = 0.071$) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.421 ลดลงจากเดิม 0.008 นั่นคือ ด้านด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (EII) และ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (EIM) สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ได้ร้อยละ 6.5 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเดิม ร้อยละ 3.4

รูปแบบ 3 เมื่อเพิ่มตัวแปร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (EIS) เข้าไปในสมการ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 9.3 ($R^2 = 0.093$) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.417 ลดลงจากเดิม 0.004 นั่นคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (EII) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (EIM) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (EIS) สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ได้ร้อยละ 8.5 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเดิม ร้อยละ 2.0

เมื่อพิจารณาในแต่ละขั้นตอน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์เพิ่มขึ้นทุกขั้นตอน โดยที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ลดลงจากเดิมทุกขั้นตอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สรุปได้ว่า ตัวแปรการบริหารคุณภาพ ที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการทำนายความยั่งยืนขององค์กร มีทั้งหมด 3 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (EII) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (EIM) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (EIS) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุ ดังแสดงผลในตารางที่ 29

ตารางที่ 29 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ตัวแปร พยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	SE _B	β			Tolerance	VIF
(ค่าคงที่)	3.454	0.111		31.112	0.000**		
EII	0.206	0.047	0.391	4.343	0.000**	0.362	2.765
EIM	0.218	0.049	0.461	-4.455	0.000**	0.273	3.657
EIS	0.112	0.041	0.237	2.767	0.006**	0.400	2.498
R = 0.306 $R^2 = 0.093$ $SE_{est} = 0.417$ F = 10.615							

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 29 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (β) ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน พบว่าตัวแปรอิสระ มีค่า Tolerance มีค่าอยู่ระหว่าง $0 < 1$ และค่า Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าน้อยกว่า 10 กล่าว วาณิชย์บัญชา (2550 : 370) และพบว่า Sig. (2-tailed) ของตัวแปรพยากรณ์ มีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (EII) และ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (EIM) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (EIS) สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 9.3 ($R^2 = 0.093$) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.417 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ เท่ากับ 0.306 ค่าคงที่ของสมการ ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 3.454 และถ้าทราบค่าของตัวแปร สามารถคาดคะเนประสิทธิภาพการดำเนินงานได้

ในขณะที่ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (EIC) ส่งผลอย่างไม่มีนัยยะสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยมีสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y}_1 = 3.454 + 0.206 (EII) + 0.218 (EIM) + 0.112 (EIS)$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z}_1 = 0.391 (EII) - 0.461 (EIM) + 0.237 (EIS)$$

สมมติฐานที่ 3.3 การบริหารคุณภาพส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

H_0 : การบริหารคุณภาพไม่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

H_1 : การบริหารคุณภาพส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการบริหารคุณภาพส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

ชุดของตัวแปร พยากรณ์ที่ดี		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
รูปแบบ 1	TTW	0.488	0.238	0.235	0.476	97.028	0.000**
รูปแบบ 2	TTW, TCF	0.503	0.253	0.248	0.473	52.394	0.000**

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการบริหารคุณภาพส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร พบว่า

รูปแบบ 1 ด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (TTW) สามารถพยากรณ์ความยั่งยืนขององค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 23.8 ($R^2 = 0.238$) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.476

รูปแบบ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (TCF) เข้าไปในสมการ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจ ในการพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 25.3 ($R^2 = 0.253$) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.473 ลดลงจากเดิม 0.003 นั่นคือ ด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (TTW) และด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (TCF) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยั่งยืนขององค์กร ได้ร้อยละ 24.8 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเดิม ร้อยละ 1.3

เมื่อพิจารณาในแต่ละขั้นตอน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจ ในการพยากรณ์เพิ่มขึ้นทุกขั้นตอน โดยที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ลดลงจากเดิมทุกขั้นตอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สรุปได้ว่า ตัวแปรการบริหารคุณภาพ ที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการทำนายความยั่งยืนขององค์กร มีทั้งหมด 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (TTW) และด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (TCF) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุ ดังแสดงผลในตารางที่ 29

ตารางที่ 31 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปรปัจจัยด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

ตัวแปร พยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	SE _B	β			Tolerance	VIF
(ค่าคงที่)	1.934	0.221		8.736	0.000**		
TTW	0.298	0.044	0.405	6.814	0.000**	0.683	1.463
TCF	0.152	0.061	0.147	2.48	0.014*	0.683	1.463
R = 0.503 $R^2 = 0.253$ $SE_{est} = 0.473$ F = 52.394							

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 31 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (β) ของตัวแปรปัจจัยด้านบุคคล ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนความรู้ พบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวแปร มีค่า Tolerance อยู่ระหว่าง $0 > 1$ และค่า Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ไม่มีความสัมพันธ์กันเองระหว่างคู่ตัวแปร ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity กัลยา วาณิชย์บัญชา (2550 : 370) และพบว่า Sig. (2-tailed) ของทุกตัวแปรพยากรณ์มีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (TTW) และด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (TCF) สามารถใช้พยากรณ์ความยั่งยืนขององค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีสัมประสิทธิ์

การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 25.3 ($R^2 = 0.253$) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.473 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ เท่ากับ 0.503 ค่าคงที่ของสมการ ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 1.943 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปร สามารถคาดคะเนความยั่งยืนขององค์กรได้

ในขณะที่ ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (TKZ) ส่งผลอย่างไม่มีนัยยะสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยมีสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y}_1 = 1.934 + 0.298 (TTW) + 0.152 (TCF)$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z}_1 = 0.405 (TTW) + 0.147 (TCF)$$

สมมติฐานที่ 3.4 การบริหารคุณภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

H_0 : การบริหารคุณภาพไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

H_1 : การบริหารคุณภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ตารางที่ 32 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการบริหารคุณภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ชุดของตัวแปร พยากรณ์ที่ดี		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
รูปแบบ 1	TCF	0.438	0.192	0.189	0.393	73.676	0.000**
รูปแบบ 2	TCF, TTW	0.487	0.237	0.233	0.382	48.258	0.000**

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการบริหารคุณภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน พบว่า

รูปแบบ 1 ด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (TCF) สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 19.2 ($R^2 = 0.192$) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.393

รูปแบบ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (TTW) เข้าไปในสมการ พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจ ในการพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 23.7 ($R^2 = 0.237$) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.382 ลดลงจากเดิม 0.011 นั่นคือ ด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (TCF) และ ด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (TTW) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยั่งยืนขององค์กร ได้ร้อยละ 23.3 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเดิม ร้อยละ 4.4

เมื่อพิจารณาในแต่ละขั้นตอน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจ ในการพยากรณ์เพิ่มขึ้นทุกขั้นตอน โดยที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ลดลงจากเดิมทุกขั้นตอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สรุปได้ว่า ตัวแปรการบริหารคุณภาพ ที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการทำนายประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีทั้งหมด 2 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (TCF) และด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (TTW) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุ ดังแสดงผลในตารางที่ 31

ตารางที่ 33 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปรปัจจัยด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า และด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ตัวแปร พยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	SE _B	β			Tolerance	VIF
(ค่าคงที่)	2.218	0.179		12.399	0.000**		
TTW	0.241	0.05	0.292	4.864	0.000**	0.683	1.463
TCF	0.153	0.035	0.259	4.319	0.000**	0.683	1.463
R = 0.487 $R^2 = 0.237$ $SE_{est} = 0.382$ $F = 48.258$							

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 33 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (β) ของตัวแปรปัจจัยด้านบุคคล ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนความรู้ พบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวแปร มีค่า Tolerance อยู่ระหว่าง $0 < 1$ และค่า Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ไม่มีความสัมพันธ์กันเองระหว่างคู่ตัวแปร ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity กัลยา วาณิชย์บัญชา (2550 : 370) และพบว่า Sig. (2-tailed) ของทุกตัวแปรพยากรณ์มีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (TCF) และด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (TTW) สามารถใช้พยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 23.7 ($R^2 = 0.237$) มีค่าความคลาดเคลื่อน

มาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.382 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ เท่ากับ 0.487 ค่าคงที่ของสมการ ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 2.218 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปร สามารถคาดคะเนความยั่งยืนขององค์กร ได้

ในขณะที่ ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (TKZ) ส่งผลอย่างไม่มีนัยยะสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยมีสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y}_1 = 2.498 + 0.241 (TCF) + 0.153 (TTW)$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z}_1 = 0.292 (TCF) + 0.259 (TTW)$$



บทที่ 5

บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอผลการศึกษาเรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพ ส่งผลต่อการประสิทธิผลการดำเนินงานและความยั่งยืน กรณีศึกษาองค์กรผลิตเครื่องมือกล ญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (Influence of Transformational Leadership and Quality Management on Operational Performance and Sustainability : A Case Study of the Japanese Machine Tool Manufacturing Organization in Phra Nakhon Si Ayutthaya) เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการศึกษา ได้นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานฝ่ายผลิต ของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง จำนวน 313 คน มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานการศึกษา โดยมีความมุ่งหมาย ของการศึกษาดังนี้ คือ

1. เพื่อศึกษาระดับการประสิทธิผลการดำเนินงาน ความยั่งยืนขององค์กร ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และการบริหารคุณภาพ
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน และความยั่งยืนขององค์กร
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน และความยั่งยืนขององค์กร

โดยมีสมมติฐานดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน
3. การบริหารคุณภาพส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
4. การบริหารคุณภาพส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการศึกษาออกเป็น 5 ส่วน ดังต่อไปนี้
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำแนกตามอายุ ส่วนใหญ่มีอายุ 26-35 ปี จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 61.02 จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร ส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรไม่เกิน 5 ปีมากที่สุด จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 46.65 จำแนกตามสายงานที่สังกัด ส่วนใหญ่ คือ ฝ่ายผลิต (Production) จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 71.88 จำแนกตามตำแหน่ง ส่วนใหญ่เป็นพนักงาน (Worker) จำนวน 294 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 93.93

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากผลการศึกษาในระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.49 (S.D. = 0.825) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับมาก 3.71 (S.D. = 0.827) รองลงมา คือการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก 3.47 (S.D. = 0.923) การกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมาก 3.43 (S.D. = 0.920) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก 3.36 (S.D. = 0.955) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ

จากผลการศึกษาในระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.04 (S.D. = 0.577) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้าอยู่ในระดับมาก 4.31 (S.D. = 0.528) รองลงมา คือ ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก 3.93 (S.D. = 0.706) ด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก 3.87 (S.D. = 0.739) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กร

จากผลการศึกษาในระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กรอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.74 (S.D. = 0.545) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าด้านสังคม อยู่ในระดับมาก 3.81 (S.D. = 0.679) รองลงมา คือด้านสิ่งแวดล้อม อยู่ในระดับมาก 3.75 (S.D. = 0.515) และด้านธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมาก 3.67 (S.D. = 0.933) ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

จากผลการศึกษาในระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.85 (S.D. = 0.436) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน ด้านความปลอดภัย อยู่ในระดับมาก 3.90 (S.D. = 0.573) รองลงมา คือ ด้านพบว่าด้านการส่งมอบ อยู่ในระดับมาก 3.83 (S.D. = 0.552) และด้านคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง 3.82 (S.D. = 0.632) ตามลำดับ

ส่วนที่ 6 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 1 ด้าน กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (EIC) ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในความยั่งยืนขององค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 6.4

ในขณะที่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (EII) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (EIM) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (EIS) ส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยมีสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y}_1 = 3.259 + 0.144 \text{ (EIC)}$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z}_1 = 0.253 \text{ (EIC)}$$

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3 ด้าน กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (EII) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (EIM) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (EIS) โดยตัวแปรพยากรณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวก และสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 9.3

ในขณะที่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (EIC) ส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยมีสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y}_1 = 3.454 + 0.206 \text{ (EII)} - 0.218 \text{ (EIM)} + 0.112 \text{ (EIS)}$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z}_1 = 0.391 \text{ (EII)} - 0.461 \text{ (EIM)} + 0.237 \text{ (EIS)}$$

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 การบริหารคุณภาพส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2 ด้าน กล่าวคือ การบริหารคุณภาพ ได้แก่ ด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (TTW) และด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (TCF) ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการถ่ายโอนความรู้ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 25.3

ในขณะที่ ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (TKZ) ส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยมีสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y}_1 = 1.934v + 0.298 (TTW) + 0.152 (TCF)$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z}_1 = 0.405 (TKZ) + 0.147 (TTW)$$

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 การบริหารคุณภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2 ด้าน กล่าวคือ การบริหารคุณภาพ ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (TCF) และด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (TTW) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการถ่ายโอนความรู้ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 23.7

ในขณะที่ ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (TKZ) ส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยมีสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y}_1 = 2.498 + 0.241 (TCF) + 0.153 (TTW)$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z}_1 = 0.292 (TCF) + 0.259 (TTW)$$

อภิปรายผลการวิจัย

อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพส่งผลต่อการประสิทธิภาพการดำเนินงานและความอย่างยั่งยืน กรณีศึกษาขององค์กรผลิตเครื่องมือกลญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1. เพื่อศึกษาระดับการประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความยั่งยืนขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารคุณภาพ ปรากฏผลดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับมาก 3.71 รองลงมา คือการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก 3.47 การกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมาก 3.43 และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก 3.36

การบริหารคุณภาพ พบว่าด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้าอยู่ในระดับมาก 4.31 รองลงมา คือด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก 3.93 ด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก 3.87

ความยั่งยืนขององค์กร พบว่าด้านสังคม อยู่ในระดับมาก 3.81 รองลงมา คือด้านสิ่งแวดล้อม อยู่ในระดับมาก 3.75 และด้านธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมาก 3.67

ประสิทธิภาพการดำเนินงานพบว่า ด้านความปลอดภัย อยู่ในระดับมาก 3.90 รองลงมา คือ ด้านพบว่าด้านการส่งมอบ อยู่ในระดับมาก 3.83 และด้านคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง 3.82

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความยั่งยืนขององค์กร ปรากฏผลดังนี้

สมมุติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร ผลการทดสอบพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร แสดงให้เห็นว่า ผู้จัดการสนับสนุนและส่งเสริมให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้นพร้อมทั้งยังให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ สอดคล้องกับ จู; และหวง (Zhu; and Huang. 2023) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในตำแหน่งที่ดีในการบูรณาการความยั่งยืนขององค์กรเข้ากับผลการดำเนินงาน ESG โดยนำด้วยการเป็นตัวอย่างและการสื่อสารกับพนักงานผ่านแถลงการณ์วิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับ สงวนวงศ์; และกฤษเจริญ (Sanguanwongs; and Kritjaroen. 2023) พบว่าผู้นำที่มีความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพสามารถนำไปสู่การนำ ESG ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้ ในขณะที่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร

สมมุติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ผลการทดสอบพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายตามนโยบายขององค์กร ทำตัวเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจภายในแก่ผู้ตาม โดยผู้นำจะต้องเป็นคนคอยกระตุ้นผู้ตามรู้สึกกระตือรือร้นโดยสร้างความคิดด้านบวกให้กับผู้ตาม ทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานดีขึ้น สอดคล้องกับ ชีรศักดิ์ สุขบุญลย์; และคณะ (2565 : 29-43) พบว่า พนักงานโดยส่วนใหญ่เกิดความภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกันกับผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีการชี้แจงเป้าหมายในการทำงานที่สามารถนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้อง

กับบุญญาดา นาสมบุรณ์ (2563) พบว่าผู้จัดการที่แสดงออกด้วยการประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานให้พนักงานยอมรับนับถือ ศรัทธาและเกิดความไว้วางใจ มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น ในขณะที่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลอย่างไม่มีนัยยะสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความยั่งยืนขององค์กร ปรากฏผลดังนี้

สมมุติฐานที่ 3 การบริหารคุณภาพส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร ผลการทดสอบพบว่า การบริหารคุณภาพ ได้แก่ ด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม และด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร แสดงให้เห็นว่าพนักงานเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการทำงานเป็นทีม และการตอบสนองต่อความคาดหวังและส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าของลูกค้านำให้องค์กรเกิดความยั่งยืนยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ แอนโทนี; และคณะ (Antony; et al. 2023) พบว่าการบริหารคุณภาพสามารถบูรณาเข้ากับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ อิซัคสัน; และคณะ (Isaksson; et al. 2023) พบว่า TQM ด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ที่ต้องการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น มีส่งผลต่อความยั่งยืน ในขณะที่ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร

สมมุติฐานที่ 4 การบริหารคุณภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ผลการทดสอบพบว่า ด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า และด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม แสดงให้เห็นว่าการทำตามข้อกำหนดของลูกค้า ส่งมอบงานที่ได้คุณภาพทุกครั้ง พร้อมทั้งการร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกันและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน สอดคล้องกับ เคเบเด อเดม; และวาลดี (Kebede Adem; and Virdi. 2021 : 407-440.) พบว่า TQM ส่งผลกระทบบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสอดคล้องกับพิกุล ถาวร; และคณะ (2565) พบว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตของประเทศไทย ในขณะที่ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับแพมเบรนี; และคณะ (Pambreni; et al. 2019) ที่พบว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมของพนักงานทั้งหมด ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ในองค์กร

ภาวะผู้นำ ผลจากการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานมาก ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นส่วนที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละด้านยังพบว่ามีค่าอยู่ที่ 3.36 ถึง 3.71 ซึ่งเกณฑ์ที่ได้อยู่ในระดับมากเท่านั้น ยังไม่ถึงเกณฑ์มากที่สุด ดังนั้นฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมขององค์กรควรกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้นำ เพื่อปลูกฝังเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้จัดการขององค์กร โดยการพัฒนากระบวนการฝึกอบรมและประเมินผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนำผลที่ได้จากการประเมิน ไปปรับปรุงการอบรมและพัฒนาต่อไป เพื่อให้ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเพิ่มมากขึ้น และนั่นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างความยั่งยืนให้องค์กรตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป

การบริหารคุณภาพ ผลจากการศึกษา พบว่าการบริหารคุณภาพโดยรวม การมุ่งเน้นที่ลูกค้า และด้านสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม นั้นส่งผลต่อทั้งประสิทธิภาพการดำเนินงานและความยั่งยืนขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง แม้จะส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญในงานวิจัยฉบับนี้ แต่จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในและต่างประเทศ พบว่าด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องก็เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานและความยั่งยืนขององค์กรนั้นดีขึ้น เมื่อพิจารณาแต่ละด้านยังพบว่ามีค่าอยู่ที่ 3.87 ถึง 4.31 ซึ่งเกณฑ์ที่ได้อยู่ในระดับมากเท่านั้น ยังไม่ถึงเกณฑ์มากที่สุด ดังนั้นองค์กรควรมีการจัดการฝึกอบรมและการประเมินผลในการบริหารคุณภาพ และควรทำให้การบริหารคุณภาพเป็น วัฒนธรรม หรือพันธกิจ หรือเป็นแผนปฏิบัติการที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุผล รวมทั้งควรมีกิจกรรมตามวิธีการบริหารคุณภาพโดยรวมเช่น QCC เป็นต้น เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ที่จะยิ่งช่วงส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานและความยั่งยืนต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร และประสิทธิภาพการทำงาน เช่นวัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนจากองค์กร และการบริหารแบบญี่ปุ่น เป็นต้น

2.2 ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อค้นหาปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลกับความยั่งยืนขององค์กร และประสิทธิภาพการทำงาน

2.3 งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาในองค์กรที่ผลิตเครื่องมือกลแห่งหนึ่งในประเทศไทย ควรทำการศึกษาปัจจัยเพิ่มเติมอื่นๆ หรือพัฒนาเป็นงานวิจัยคุณภาพโดยศึกษาในบริบทของอุตสาหกรรมต่างๆ

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2550). การวิเคราะห์สถิติ สถิติสำหรับบริหารและวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติยา จิตติคุณรัตน์. (2556). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ชันโซ่ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด. บธ.ม. (การจัดการ). จันทบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์. (2543). เครื่องชี้วัดคุณภาพโรงพยาบาล. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.
- เจดศักดิ์ สืบทรัพย์. (2555). การจัดการความปลอดภัยของพนักงานในอุตสาหกรรม เครื่องทำความเย็นไทย. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ชูชุกิ, โตกุทาโร. (2547). การดำเนินกิจกรรม TPM เพื่อการปฏิรูปการผลิต. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2563). การประยุกต์ใช้ TQM ในการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงใหม่ : มิสเตอร์ก๊อปปี้.
- ดำรงค์ ถาวร. (2561). แนวคิดการจำแนกความสูญเสียและกิจกรรมกลุ่มย่อย ตามแนวทาง วัฒนธรรม การผลิตแบบญี่ปุ่น. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University. 11(3) : 636-637.
- ธีรศักดิ์ สุขบุญลย์; และคณะ. (2565). แรงจูงใจภายใน ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่นผูกพันในงานเป็นปัจจัยคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด (ระยอง). วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. 8(3) : 29-43.
- นริรัตน์ สันธยาดี; และคณะ. (2563). คู่มือการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- นิรมิต เทียมทัน. (2548). ยุทธศิลป์การบริหารจัดการ : ศาสตร์และศิลป์สำหรับผู้สร้างอนาคตใหม่. ปทุมธานี : พิมพ์ตะวัน.
- บรรจง จันทมาศ. (2546). การบริหารงานคุณภาพและเพิ่มผลผลิต. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- บุญญาดา นาสุมบูรณ์. (2563). อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการจัดการสไตล์ญี่ปุ่น กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและประสิทธิภาพการดำเนินงานของพนักงานในองค์กรญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. วารสารสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น บริหารธุรกิจและภาษา. 8(2) : 73-82.

- ผดุงศักดิ์ บุญเกตุ; และบุญญาดา นาสมบูรณ์. (2559). การบริหารแบบญี่ปุ่นและวัฒนธรรมการผลิตแบบญี่ปุ่น (Monozukuri) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (บริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครจังหวัดชลบุรี). งานสัมมนาวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 9 **The 9th ASEAN+C+I Symposium on Business Management Research.** หน้า 1,394-1,396. 22 มกราคม 2559. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิกุล ถาวร; และคณะ. (2565). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) และการบริหารคุณภาพสิ่งแวดล้อมทั่วทั้งองค์กร (TQEM) ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (CSP) ของอุตสาหกรรมผลิตในประเทศไทย. วารสาร **ศิลปศาสตร์และอุตสาหกรรมบริการ.** 5(1) : 274-282.
- พิชิต ฤทธิ์จัญญ. (2548). หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : แฮสส์ออฟเคอร์มีส์.
- พิทรพนธ์ พิทักษ์. (2552). การศึกษากระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มผลผลิต กรณีศึกษา **อุตสาหกรรมล้างขวด.** วิทยานิพนธ์ วศ.ม. (วิศวกรรมอุตสาหการ). สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.** กรุงเทพฯ : นานมี บุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- วันชัย ธิวัชรนิช. (2543). การเพิ่มผลผลิตในอุตสาหกรรมเทคนิคและกรณีศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2550). **TQM คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : TPA Pub.
- วิรัช วิวัชรนิการณ. (2559). **50 แนวคิด ตัวชี้วัดตัวแบบของการบริหารจัดการ และการบริหารจัดการที่ยั่งยืน.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร.
- วิไลพร ทวีลาภพันทอง. (2563). มาทำความเข้าใจกับ **ESG** แนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน. สืบค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2566, จาก <https://www.pwc.com/th/en/pwc-thailand-blogs/blog-20201224.html>.
- ศลิษา ภมรสถิต. (2551). การจัดการการดำเนินงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : อมรินทร์ฮาวทู.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2556). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิรินทร์ สุโขโต. (2553). **วิศวกรรมความปลอดภัย.** ขอนแก่น : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ศูนย์วิจัยและสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน. (2566). รายงานการพัฒนาที่ยั่งยืนและ

DG Index. สืบค้นเมื่อ 17 มิถุนายน 2566, จาก <https://www.sdgmove.com/2023/0621/sdg-index-2023-thailand/>

สถาบันเจไอพีเอ็ม. (2557). **คู่มือเตรียมสอบ Monodzukuri Test.** กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอดดูเคชั่น.

สุวรรณ สุทธิขจรกิจการ. (2547). **Manufacturing KPI เพื่อมุ่งสู่ TPM.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

Antony; et al. (2023). Quality Management as a Means for Micro-Level Sustainability Development in Organizations. **The TQM Journal.** 9(1) : 27-40.

Anupam, Vinod; and Uma. (2010). The Role of Leadership Competencies for Implementing TQM : An Empirical study in Thai Manufacturing Industry. **International Journal of Quality & Reliability Management.** 28(2) : 195-219.

Bass. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations.** New York : Free Press.

Bass; and Avolio. (1990). The Implication of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. **Research in Organizational Change and Development.** 4(1) : 231-272.

Bennis; and Nanus. (1985). **Leaders: The Strategies for Taking Charge.** New York : Harper & Row.

Burns. (1978). **Leadership.** New York : Harper & Row.

Cronbach. (1990). **Essentials of Psychological Testing.** 5th ed. New York : Harper Collins Publishers.

Das; Kumar; and Kumar. (2011). The Role of Leadership Competencies for Implementing TQM : An Empirical Study in Thai Manufacturing Industry. **International Journal of Quality & Reliability Management.** 28(2) :195-219.

De Feo. (2017). **Juran's Quality Handbook : The Complete Guide to Performance Excellence.** New York : McGraw-Hill.

Duncan. (1993). Quality: A Job Well Done!. **Canadian Journal of Anaesthesia.** 40(9) : 813-815.

- Edwards Deming. (2018). **Out of the Crisis**. Massachusetts : MIT Press.
- Garrison; et al. (2015). **Managerial Accounting**. New York : McGraw-Hill.
- Goetsch; and Davis. (1994). **Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, Competitiveness**. New Jersey : Prentice Hall.
- Hair; and et al. (2010). **Multivariate Data Analysis : A Global Perspective**. 7th ed. New Jersey : Pearson Education Inc.
- Heizer; and Render. (2008). **Operations Management Flex Version : Student Value Edition**. New Jersey : Prentice Hall.
- Hemphill; and Coons. (1957). **Leader Behaviour : Its Description and Measurement, Bureau of Business Research**. Ohio : State University
- Isaksson; et al. (2023). The Sustainability Opportunity Study (SOS)-Diagnosing by Operationalising and Sensemaking of Sustainability Using Total Quality Management. **The TQM Journal**. 35(5) : 1,329-1,347.
- Ishikawa. (1985). **What is Total Quality Control? The Japanese Way**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Jacobs; and Jaques. (1990). Military Executive Leadership. **Measures of Leadership**. 9(3) : 155-175.
- Katz; and Kahn. (1978). **The Social Psychology of Organizations**. New York : Wiley.
- Kebede Adem; and Virdi. (2021). The Effect of TQM Practices on Operational Performance : An Empirical Analysis of ISO 9001 : 2008 Certified Manufacturing Organizations in Ethiopia. **The TQM Journal**. 33(2) : 407-440.
- Kirkpatrick; and Locke. (1991). Leadership : Do Traits Matter?. **The Academy of Management Executive**. 5(2) : 48-60.
- Kline. (2011). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 3rd ed. New York : Guilford Press.
- Krejcie; and Morgan. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**. 30(3) : 607-610.
- Kudtarkar. (2014). Deming Award, A Journey Towards Business Excellence. **Journal of Business and Management**. 2(5) : 1-9.
- Mackenzie. (1969). Ordered Structure of The Stratum Corneum of Mammalian Skin. **Nature**. 222(5,196) : 881-882.

- Makhlouf; et al. (2023). The Impact of TQM and Green Innovation on Corporate Sustainability : The Mediating Role of Green Supply Chain Management. **International Journal of Quality & Reliability Management**. 40(10) : 2,592-2,611.
- Pambreni; et al. (2019). The Influence of Total Quality Management Toward Organization Performance. **Management Science Letters**. 9(9) : 1,397-1,406.
- Sanguanwongs; and Kritjaroen. (2023). The Influence of Transformational Leadership on Organization Performance. **International Journal of Professional Business Review**. 8(6) : e01535.
- Schein. (1992). **Organizational Culture and Leadership**. 2nd ed. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Stevenson. (2010). **Oxford Dictionary of English**. Oxford : Oxford University Press.
- Tichy; and Devanna. (1986). The Transformational Leader. **Training & Development Journal**. 40(7) : 27-32.
- Yukl. (2006). **Leadership in Organizations**. 6th ed. New Jersey : Pearson Education.
- Zhu; and Huang. (2023). Transformational Leadership, Organizational Innovation, and ESG Performance : Evidence from SMEs in China. **Sustainability 2023**. 15(7) : 5,756.



ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถาม





แบบสอบถาม

เรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพ การดำเนินงานและความยั่งยืนขององค์กร

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลจากบริษัทผู้ผลิตเครื่องมือกลแห่งหนึ่งในประเทศไทย เพื่อนำผลงานวิจัยครั้งนี้ไปวางแผน ปรับปรุง พัฒนา เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับบริษัท โดยมีนายประธาน ลี นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น เป็นผู้ดำเนินงานวิจัย

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดสละเวลาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วน สมบูรณ์และตรงตามความจริงมากที่สุด คำตอบของท่านจะไม่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีผลต่อการดำเนินงานของท่านหรือองค์กรท่านแต่อย่างใด คำตอบรายบุคคลของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ นอกจากนั้น ทุกข้อคำถามที่อยู่ภายใต้แบบสอบถาม ฉบับนี้ ท่านสามารถไม่เลือกตอบข้อคำถามข้อใดก็ได้

โดยแบบสอบถามมีทั้งสิ้น 6 หน้า แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	มี 4 ข้อคำถาม
ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง	มี 14 ข้อคำถาม
ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ	มี 12 ข้อคำถาม
ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กร	มี 19 ข้อคำถาม
ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน	มี 13 ข้อคำถาม

ประธาน ลี

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น

เบอร์โทร 084-612-9542

Email : le.parthan_st@tni.ac.th

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านเพียง 1 ข้อ

1. อายุ

☐ 1.1) ไม่เกิน 26 ปี

☐ 1.2) 26-35 ปี

☐ 1.3) 36-45 ปี

☐ 1.4) ตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป

2. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร

☐ 2.1) ไม่เกิน 5 ปี

☐ 2.2) 6-10 ปี

☐ 2.3) 11-15 ปี

☐ 2.4) 16-20 ปี

☐ 2.5) 21 ปีขึ้นไป

☐ 2.6) ไม่ทราบ/จำไม่ได้

3. สายงานที่ท่านสังกัด

☐ 3.1) ฝ่ายผลิต (Production)

☐ 3.2) ฝ่ายคุณภาพ (Inspection)

☐ 3.3) ฝ่ายสำนักงาน (Office)

4. ตำแหน่งของท่าน

☐ 4.1) พนักงาน (Worker)

☐ 4.2) หัวหน้างาน/รองหัวหน้างาน (Leader/Sub-Leader)

☐ 4.3) วิศวกร/สถาป (Engineer/Staff)

คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสอบถามโดยเขียนถูก (✓) ในช่องเพียงข้อเดียวที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ส่วนที่ 2-5 คำตอบแบ่งเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง มากที่สุด (ร้อยละ 81-100)

ระดับ 4 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง มาก (ร้อยละ 61-80)

ระดับ 3 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง ปานกลาง (ร้อยละ 41-60)

ระดับ 2 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง น้อย (ร้อยละ 21-40)

ระดับ 1 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง น้อยที่สุด (ร้อยละ 1-20)

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อคำถาม		ระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1	ผู้จัดการของท่าน เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน					
2	ท่านรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้จัดการของท่านเสมอ					
3	ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานภายใต้การนำของผู้จัดการของท่าน					
4	ผู้จัดการของท่านมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายตามนโยบายขององค์กร					
5	ผู้จัดการของท่านสนับสนุนวิธีการใหม่ที่ท่านนำเสนอในการแก้ปัญหาการทำงาน					
6	ผู้จัดการของท่านสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงในการทำงาน					
7	ผู้จัดการของท่านกระตุ้นให้ท่านแสดงความคิดริเริ่มในการพัฒนากระบวนการ					
8	ผู้จัดการให้ความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้					

ข้อคำถาม	ระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
9 ผู้จัดการของท่านไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของท่านเมื่อนำเสนอ					
10 ผู้จัดการของท่านทำให้รู้สึกว่ปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้					
11 ผู้จัดการของท่านส่งเสริมให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น					
12 ผู้จัดการของท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านแจ้งถึงปัญหาในการทำงานของท่าน					
13 ผู้จัดการของท่านส่งเสริมและสนับสนุนแนวคิดใหม่ๆ ที่ท่านเสนอ					
14 ผู้จัดการของท่านส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน					

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ

ข้อคำถาม	ระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
15 ท่านมองว่า “กระบวนการถัดไปจากเราเปรียบเสมือนลูกค้าของเรา”					
16 ท่านส่งมอบงานที่ได้คุณภาพตามที่ลูกค้าคาดหวังทุกครั้ง					
17 ท่านผลิตงานโดยยึดตามข้อกำหนดของลูกค้าเป็นอันดับแรกเสมอ					
18 ท่านได้รับงานที่มีคุณภาพจากกระบวนการก่อนหน้าทุกครั้ง					
19 ท่านมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					

ข้อคำถาม	ระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
20	องค์กรของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง				
21	องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้เรื่องการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน				
22	องค์กรของท่านมีการปรับปรุงการทำงานเพื่อแก้ต้นเหตุของปัญหา				
23	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม				
24	องค์กรของท่านมีการทำงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยไม่ผิดข้อกำหนดและกฎระเบียบขององค์กร				
25	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านจะหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน				
26	ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร				

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน

ข้อคำถาม	ระดับการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
27	องค์กรของท่านปลูกจิตสำนึกเรื่องการอนุรักษ์พลังงานบ่อยครั้งเพียงใด				
28	ท่านให้ความร่วมมือในการอนุรักษ์พลังงานให้กับองค์กรบ่อยครั้งเพียงใด				

ข้อคำถาม	ระดับการดำเนินงานขององค์กรอย่าง ยั่งยืน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
29	องค์กรของท่านเริ่มมีการใช้พลังงานทดแทนอื่นๆ เช่น พลังงานแสงอาทิตย์				
30	ท่านเคยพบเห็นเพื่อนร่วมงานของท่านช่วยเหลือองค์กรในการอนุรักษ์พลังงานบ่อยครั้งเพียงใด				
31	องค์กรของท่านปลูกจิตสำนึกเรื่องการประหยัดการใช้น้ำบ่อยครั้งเพียงใด				
32	ท่านให้ความร่วมมือในการประหยัดการใช้น้ำให้กับองค์กรบ่อยครั้งเพียงใด				
33	ท่านเคยพบเห็นการปล่อยน้ำเสียหรือน้ำที่ปนเปื้อนจากการผลิต ออกไปนอกโรงงานบ่อยครั้งเพียงใด				
34	ท่านเคยพบเห็นเพื่อนร่วมงานของท่านช่วยเหลือองค์กรในการประหยัดการใช้น้ำบ่อยครั้งเพียงใด				
35	องค์กรของท่านปลูกจิตสำนึกเรื่องการแยกขยะบ่อยครั้งเพียงใด				
36	ท่านเคยพบเห็นขยะที่ไม่ได้ทำการคัดแยกอยู่บ่อยครั้งเพียงใด				
37	ท่านพบว่าองค์กรของท่านมีการกำจัดขยะอันตรายอย่างไม่ถูกต้องบ่อยครั้งบ่อยครั้งเพียงใด				
38	องค์กรปกป้องดูแลสิทธิและข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานให้เป็นไปตามกฎหมาย				
39	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชน เช่น ความเท่าเทียมทางเพศ การไม่เลือกปฏิบัติ เป็นต้น				

ข้อคำถาม	ระดับการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
40 องค์กรของท่านมุ่งมั่นให้การทำกิจกรรมการพัฒนาชุมชนและสังคม (CSR)					
41 ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชนและสังคม (CSR) บ่อยครั้งเพียงใด					
42 ท่านพบเห็นการใช้อำนาจข่มขู่คุกคามในองค์กรของท่านอยู่บ่อยครั้ง					
43 ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านเคยได้รับร้องเรียนเกี่ยวกับการทำผิดกฎหมาย					
44 ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรบ่อยครั้งเพียงใด เช่น การไม่ทุจริตในการทำงาน, การไม่ใช้โทรศัพท์ขณะทำงาน หรือการนำทรัพย์สินขององค์กรไปใช้เป็นส่วนตัว					
45 ท่านเคยพบเห็นการกระทำผิดกฎระเบียบของเพื่อนร่วมงานบ่อยครั้งเพียงใด เช่น ใช้โทรศัพท์ขณะปฏิบัติงาน หรือการนำทรัพย์สินขององค์กรไปใช้ส่วนตัว					

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ข้อคำถาม	ระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
46 องค์กรของท่านกำหนดนโยบายความปลอดภัยไว้อย่างชัดเจน					
47 องค์กรของท่านจัดอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (PPE) ให้ท่านได้ดีบ่อยครั้งเพียงใด					

ข้อคำถาม	ระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
48 ท่านไม่เคยได้รับบาดเจ็บจากการปฏิบัติงาน					
49 พื้นที่ปฏิบัติงานของท่านไม่มีปัจจัยเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดอุบัติเหตุ					
50 ท่านพบว่าเพื่อนร่วมงานของท่านบาดเจ็บจากการทำงานอยู่บ่อยครั้ง					
51 ท่านทำงานถูกต้องตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด					
52 ท่านได้รับงานจากกระบวนการก่อนหน้าตามคุณภาพที่กำหนดอยู่					
53 ท่านได้รับข้อร้องเรียนด้านคุณภาพ จากกระบวนการถัดไปอยู่บ่อยครั้ง					
54 ท่านเคยพบเห็นเพื่อนร่วมงานทำผิดกฎคุณภาพบ่อยครั้ง					
55 ท่านส่งมอบงานได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด					
56 ท่านสามารถส่งงานในปริมาณที่ครบถ้วนเสมอ					
57 ท่านไม่เคยได้รับข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการส่งมอบจากกระบวนการถัดไป					
58 กระบวนการก่อนหน้าของท่านส่งงานในปริมาณที่ครบถ้วนเสมอ					

**** ขอขอบพระคุณทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามนี้ ****

ภาคผนวก ข.

แบบตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

TNII



สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology

泰日工業大学

สำนักงานคิด ผลิตภัณฑ์ สำนักรับปรึกษา ผลิตภัณฑ์บริการ

1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
โทรศัพท์: 0-2763-2600 โทรสาร: 0-2763-2700 Url: www.tni.ac.th
1771/1 Pattanakarn Road, Suanluang, Bangkok 10250 Thailand
Telephone: 0-2763-2600 Facsimile: 0-2763-2700 E-mail: tniinfo@tni.ac.th

บว. 0803/166/2566

2 มกราคม 2567

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินแบบสอบถาม

เรียน Mr.Ichiro Suda

Insert Factory Manager

MMC Tools (Thailand) Co.,Ltd.

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. แบบประเมินแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
 2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
 3. บทที่ 1 จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายประธาน ลี รหัส 2265210084 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน (The Influence of Transformational Leadership and Quality Management on Sustainable Organizational Operations) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสุมบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ ใคร่ขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เมื่อดำเนินการเสร็จขอความกรุณาแจ้งกลับนักศึกษาเพื่อขอรับแบบประเมินคืนเมื่อท่านได้ดำเนินการประเมินเสร็จสิ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิจิตร จิตพราหมินทร์)

คณบดี คณะบริหารธุรกิจ

ข้อมูลนักศึกษา

ประธาน ลี

E-mail : le.parthan_st@tni.ac.th Tel. 084-612-9542



สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology

泰日工業大学

สำนักงานคิด ผลิตภัณฑ์ สำนักรับประกัน ผลิตภัณฑ์บริการ

1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
โทรศัพท์: 0-2763-2600 โทรสาร: 0-2763-2700 Url: www.tni.ac.th
1771/1 Pattanakarn Road, Suanluang, Bangkok 10250 Thailand
Telephone: 0-2763-2600 Facsimile: 0-2763-2700 E-mail: tniinfo@tni.ac.th

บว. 0803/166/2566

2 มกราคม 2567

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินแบบสอบถาม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์

อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. แบบประเมินแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
 2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
 3. บทที่ 1 จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายประธาน ลี รหัส 2265210084 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน (The Influence of Transformational Leadership and Quality Management on Sustainable Organizational Operations) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสุมบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ ใคร่ขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เมื่อดำเนินการเสร็จขอความกรุณาแจ้งกลับนักศึกษาเพื่อขอรับแบบประเมินคืนเมื่อท่านได้ดำเนินการประเมินเสร็จสิ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิจิตรัฐ ภัคพรหมินทร์)

คณบดี คณะบริหารธุรกิจ

ข้อมูลนักศึกษา

ประธาน ลี

E-mail : le.parthan_st@tni.ac.th Tel. 084-612-9542



สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology

泰日工業大学

สำนักงานคิด ผลิตภัณฑ์ สำนักรับปริญญา ผลิตภัณฑ์บริการ

1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
โทรศัพท์: 0-2763-2600 โทรสาร: 0-2763-2700 Url: www.tni.ac.th
1771/1 Pattanakarn Road, Suanluang, Bangkok 10250 Thailand
Telephone: 0-2763-2600 Facsimile: 0-2763-2700 E-mail: tniinfo@tni.ac.th

บว. 0803/166/2566

2 มกราคม 2567

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินแบบสอบถาม

เรียน ดร.วรรณพล ศุภสกุลดำรงค์

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวัตกรรมการจัดการธุรกิจ และ
อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. แบบประเมินแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
 2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
 3. บทที่ 1 จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายประธาน ลี รหัส 2265210084 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน (The Influence of Transformational Leadership and Quality Management on Sustainable Organizational Operations) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ ใคร่ขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เมื่อดำเนินการเสร็จขอความกรุณาแจ้งกลับนักศึกษาเพื่อขอรับแบบประเมินคืนเมื่อท่านได้ดำเนินการประเมินเสร็จสิ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิฐิณัฐ ภูคพรหมินทร์)

คณบดี คณะบริหารธุรกิจ

ข้อมูลนักศึกษา

ประธาน ลี

E-mail : le.parthan_st@tni.ac.th Tel. 084-612-9542

แบบประเมินเครื่องมือวิจัย - แบบสอบถาม

ชื่อ-สกุล
 ตำแหน่งงาน
 ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี)
 ชื่อบริษัท/หน่วยงาน
 โทรศัพท์ E-mail:
 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

คำอธิบาย

แบบคำถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และฝ่ายงาน รวมทั้งสิ้น 4 ข้อ โดยมีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Motivation to work) ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน (Achievement) การได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงาน (Work Itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้า (Advancement) ปัจจัยสุขอนามัย 5 ด้าน ได้แก่ นโยบายบริหารขององค์กร (Company Policies and Administration) วิธีการบังคับบัญชา (Supervision) ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisors, Peers and Subordinates) เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary) และสภาพการทำงาน (Working Condition) ด้านละ 4 ข้อ รวมทั้งสิ้น 40 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน (Happiness at Work) รวมทั้งสิ้น 8 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) รวมทั้งสิ้น 6 ข้อ

โดยข้อคำถามในส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 4 เป็น ข้อคำถามระดับความคิดเห็น แบบสอบถามคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง มากที่สุด (ร้อยละ 81-100)

ระดับ 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง มาก (ร้อยละ 61-80)

ระดับ 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง ปานกลาง (ร้อยละ 41-60)

ระดับ 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง น้อย (ร้อยละ 21-40)

ระดับ 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง น้อยที่สุด (ร้อยละ 1-20)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
อายุ					
1.1) ไม่เกิน 26 ปี					
1.2) 26-35 ปี					
1.3) 36-45 ปี					
1.4) ตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป					
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร					
2.1) ไม่เกิน 5 ปี					
2.2) 6-10 ปี					
2.3) 11-15 ปี					
2.4) 16-20 ปี					
2.5) 21 ปีขึ้นไป					
2.6) ไม่ทราบ/จำไม่ได้					
สายงานที่ท่านสังกัด					
3.1) ฝ่ายผลิต (Production)					
3.2) ฝ่ายคุณภาพ (Inspection)					
3.3) ฝ่ายสำนักงาน (Office)					
ตำแหน่งของท่าน					
4.1) พนักงาน (Worker)					
4.2) หัวหน้างาน/รองหัวหน้างาน (Leader/Sub-Leader)					
4.3) วิศวกร/สต๊าฟ (Engineer/Staff)					

ส่วนที่ 2 บทบาทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นิยาม : บทบาทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
	+1	0	-1	
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือการที่ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้นำ โดยตัวผู้ตามนั้นมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามแบบอย่างที่ผู้นำปฏิบัติ				
1.	ผู้จัดการของท่าน เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน			
2.	ท่านรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้จัดการของท่านเสมอ			
3.	ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานภายใต้การนำของผู้จัดการของท่าน			
4.	ผู้จัดการของท่านมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายตามนโยบายขององค์กร			
การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือการที่ผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจภายในแก่ผู้ตาม โดยผู้นำจะต้องเป็นคนคอยกระตุ้นผู้ตามรู้สึกกระตือรือร้นโดยสร้างความคิดค้นบวกให้กับผู้ตาม				
5.	ผู้จัดการของท่านสนับสนุนวิธีการใหม่ที่ท่านนำเสนอในการแก้ปัญหการทำงาน			
6.	ผู้จัดการของท่านสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงในการทำงาน			
7.	ผู้จัดการของท่านกระตุ้นให้ท่านแสดงความคิดริเริ่มในการพัฒนากระบวนการทำงาน			

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
	+1	0	-1	
การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำได้ชี้ให้ผู้ตามเห็นถึงความสำคัญถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ตามต้องหาทางออกในการแก้ปัญหาใหม่ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม และทำให้ผู้ตามรู้สึกเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกปัญหาสามารถหาทางแก้ไขได้ โดยที่ผู้นำต้องไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม				
8.	ผู้จัดการให้ความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้			
9.	ผู้จัดการของท่านไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของท่านเมื่อนำเสนอ			
10.	ผู้จัดการของท่านทำให้รู้สึกว่ปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้			
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมมุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำผู้ตาม ด้วยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาระดับความต้องการของผู้ตามสู่การนับถือตนเอง				
11.	ผู้จัดการของท่านส่งเสริมให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น			
12.	ผู้จัดการของท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านแจ้งถึงปัญหาในการทำงานของท่าน			
13.	ผู้จัดการของท่านส่งเสริมและสนับสนุนแนวคิดใหม่ๆที่ท่านเสนอ			
14.	ผู้จัดการของท่านส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน			

ส่วนที่ 3 การบริหารคุณภาพ

นิยาม : การบริหารคุณภาพ หมายถึง การบริหารคุณภาพโดยรวม เป็นกระบวนการดำเนินงาน พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม ใช้ต้นทุนผลิตที่ต่ำ ในเวลาที่จำกัด แต่ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
การมุ่งเน้นที่ลูกค้า คือการให้ความสำคัญกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเป็นอันดับแรก โดยทำความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า และส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง					
15.	ท่านมองว่า “กระบวนการถัดไปจากเรา เปรียบเสมือนลูกค้าของเรา”				
16.	ท่านส่งมอบงานที่ได้คุณภาพตามที่ลูกค้าคาดหวังทุกครั้ง				
17.	ท่านผลิตงานโดยยึดตามข้อกำหนดของลูกค้าเป็นอันดับแรกเสมอ				
18.	ท่านได้รับงานที่มีคุณภาพจากกระบวนการก่อนหน้าทุกครั้ง				
การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง คือ วัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมองหาวิธีปรับปรุงการดำเนินธุรกิจ ซึ่งรวมถึงการเสนอแนวคิดเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประเมินกระบวนการปัจจุบัน และค้นหาโอกาสในการดำเนินงานที่ไร้ประสิทธิผล					
19.	ท่านมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง				
20.	องค์กรของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง				
21.	องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้เรื่องการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน				
22.	องค์กรของท่านมีการปรับปรุงการทำงานเพื่อแก้ต้นเหตุของปัญหา				

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ	
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย		
	+1	0	-1		
สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม คือพนักงานมีส่วนร่วมโดยตรงเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ความคิด ความเชี่ยวชาญ และความพยายามในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม					
23.	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม				
24.	องค์กรของท่านมีการทำงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยไม่ผิดข้อกำหนดและกฎระเบียบขององค์กร				
25.	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านจะหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน				
26.	ท่านรู้สึกว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร				


 TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ส่วนที่ 4 ความยั่งยืนขององค์กร

นิยาม : ความยั่งยืนขององค์กร หมายถึง การดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจและให้ความสำคัญถึงความยั่งยืน โดยไม่หวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่คำนึงถึง 3 ปัจจัยหลัก คือ ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
	+1	0	-1	
ด้านสิ่งแวดล้อม คือ องค์กรควรต้องให้ความสำคัญกับการใช้พลังงาน การบริหารจัดการน้ำ การจัดการขยะ ของเสีย มลพิษ และก๊าซเรือนกระจก เนื่องจากการนำวัตถุดิบมาผลิตจนถึงกระบวนการส่งมอบให้ลูกค้า ล้วนแต่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติ พลังงานและมีส่วนก่อมลพิษไปพร้อมๆ กัน				
ด้านพลังงานไฟฟ้า และเชื้อเพลิง				
27.	องค์กรของท่านปลูกจิตสำนึกเรื่อง การอนุรักษ์พลังงานบ่อยครั้งเพียงพอ			
28.	ท่านให้ความร่วมมือในการอนุรักษ์ พลังงานให้กับองค์กรบ่อยครั้ง เพียงพอ			
29.	องค์กรของท่านเริ่มมีการใช้พลังงาน ทดแทนอื่นๆ เช่น พลังงาน แสงอาทิตย์			
30.	ท่านเคยพบเห็นเพื่อนร่วมงานของ ท่านช่วยเหลือองค์กรในการอนุรักษ์ พลังงานบ่อยครั้งเพียงพอ			
ด้านการบริหารจัดการน้ำ				
31.	องค์กรของท่านปลูกจิตสำนึกเรื่อง การประหยัดการใช้น้ำบ่อยครั้ง เพียงพอ			
32.	ท่านให้ความร่วมมือในการประหยัด การใช้น้ำให้กับองค์กรบ่อยครั้ง เพียงพอ			
33.	ท่านเคยพบเห็นการปล่อยน้ำเสีย หรือน้ำที่ปนเปื้อนจากการผลิต ออกไปนอกโรงงานบ่อยครั้งเพียงพอ			

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
ด้านการบริหารจัดการหน้า (ต่อ)					
34.	ท่านเคยพบเห็นเพื่อนร่วมงานของท่านช่วยเหลือองค์กรในการประหยัดการใช้น้ำบ่อยครั้งเพียงใด				
ด้านการจัดการของเสีย ขยะ และมลพิษ					
35.	องค์กรของท่านปลูกจิตสำนึกเรื่อง การแยกขยะบ่อยครั้งเพียงใด				
36.	ท่านเคยพบเห็นขยะที่ไม่ได้ทำการคัดแยกอยู่บ่อยครั้งเพียงใด				
37.	ท่านพบว่าองค์กรของท่านมีการกำจัดขยะอันตรายอย่างไม่ถูกต้องบ่อยครั้งเพียงใด				
ด้านสังคม คือองค์กรควรคำนึงถึงเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อพนักงานทุกระดับ อีกทั้งควรได้รับการเคารพและปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และยึดถือปฏิบัติด้วยความเคารพในชีวิตและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ พร้อมทั้งองค์กรควรมีส่วนร่วมดูแลและพัฒนาสังคม ซึ่งส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว					
38.	องค์กรปกป้องดูแลสิทธิและข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานให้เป็นไปตามนโยบายองค์กร				
39.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชน เช่น ความเท่าเทียมทางเพศ การไม่เลือกปฏิบัติ เป็นต้น				
40.	องค์กรของท่านมุ่งมั่นให้การทำกิจกรรมการพัฒนาชุมชนและสังคม (CSR)				
41.	ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชนและสังคม (CSR) บ่อยครั้งเพียงใด				

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ	
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย		
	+1	0	-1		
ด้านธรรมาภิบาล คือการที่องค์กรมีการควบคุมและป้องกันความเสี่ยงจากการทุจริต การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ พร้อมทั้งองค์กรมีการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรทุกระดับปฏิบัติตามนโยบาย					
42.	ท่านพบเห็นการใช้อำนาจข่มขู่คุกคามในองค์กรของท่านอยู่บ่อยครั้ง				
43.	ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านเคยได้รับร้องเรียนเกี่ยวกับการทำผิดกฎหมาย				
44.	ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรบ่อยครั้งเพียงใด เช่น การไม่ทุจริตในการทำงาน, การไม่ใช้โทรศัพท์ขณะทำงาน หรือการนำทรัพย์สินขององค์กรไปใช้เป็นของตัวเอง				
45.	ท่านเคยพบเห็นการกระทำผิดกฎระเบียบของเพื่อนร่วมงานบ่อยครั้งเพียงใด เช่น ใช้โทรศัพท์ขณะปฏิบัติงาน หรือการนำทรัพย์สินขององค์กรไปใช้ส่วนตัว				

ส่วนที่ 5 ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

นิยาม : ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความสามารถในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้แก่ด้าน ความปลอดภัย ด้านคุณภาพ และด้านการขนส่ง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และผลการดำเนินงานที่แสดงออกมานั้นต้องมีคุณภาพที่ดี ตรงตามมาตรฐาน

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
ด้านความปลอดภัย คือความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพการทำงานที่ปลอดภัยจากอุบัติเหตุการณ์ ซึ่งในที่นี้รวมไปถึงอุบัติเหตุ ที่อาจจะเกิดขึ้นในที่ทำงาน และเหตุการณ์เกือบเกิดอุบัติเหตุ พร้อมทั้งไม่เกิดโรคจากการทำงาน					
46.	องค์กรของท่านกำหนดนโยบายความปลอดภัยไว้อย่างชัดเจน				
47.	องค์กรของท่านจัดอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (PPE) ให้ท่านได้ดีบ่อยครั้งเพียงพอ				
48.	ท่านไม่เคยได้รับบาดเจ็บจากการปฏิบัติงาน				
49.	พื้นที่ปฏิบัติงานของท่านไม่มีปัจจัยเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดอุบัติเหตุ				
50.	ท่านพบว่าเพื่อนร่วมงานของท่านบาดเจ็บจากการทำงานอยู่บ่อยครั้ง				
ด้านคุณภาพ คือการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการของลูกค้า โดยสินค้าหรือบริการนั้นสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสมได้เปรียบคู่แข่งขัน ลูกค้ามีความพึงพอใจ และยอมจ่ายตามราคาเพื่อซื้อความพอใจนั้น					
51.	ท่านทำงานถูกต้องตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด				
52.	ท่านได้รับงานจากกระบวนการก่อนหน้าตามคุณภาพที่กำหนดอยู่เสมอ				

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
53.	ท่านได้รับข้อร้องเรียนด้านคุณภาพจากกระบวนการถัดไปเลยอยู่บ่อยครั้ง				
54.	ท่านเคยพบเห็นเพื่อนร่วมงานทำผิดกฎคุณภาพบ่อยครั้ง				
ด้านการส่งมอบ คือการส่งมอบสินค้าให้หับหน่วยงานถัดไป ได้อย่างตรงเวลา ครบถ้วนตามจำนวนที่กำหนด และได้มาตรฐานตามที่เอกสารใบสั่งงานกำหนด					
55.	ท่านส่งมอบงานได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด				
56.	ท่านสามารถส่งงานในปริมาณที่ครบถ้วนเสมอ				
57.	ท่านไม่เคยได้รับข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการส่งมอบจากกระบวนการถัดไป				
58.	กระบวนการก่อนหน้าของท่านส่งงานในปริมาณที่ครบถ้วนเสมอ				

ภาคผนวก ค.

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

TNI

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนดำเนินการวิจัยโดยการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ซึ่งได้ผลดังต่อไปนี้

ผลการประเมินความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบหาค่าความตรงเชิงเนื้อหาระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน รวมทั้งหมด 3 ท่าน ตามลำดับ ดังนี้

- | | |
|--------------------------------------|---|
| ท่านที่ 1 คุณอิริโร สุตะ | : ผู้จัดการโรงงาน แผนกอินเลิร์ต
บริษัท เอ็ม เอ็ม ซี ทูลส์ (ไทยแลนด์) จำกัด |
| ท่านที่ 2 ดร.วรรณพล ศุภสกุลดำรงค์ | : ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวัตกรรมการจัดการธุรกิจและอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น |
| ท่านที่ 3 ผศ.ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ | : อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |

โดยกำหนดระดับความคิดเห็นแบ่งเป็น 3 ระดับ และนำผลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เพื่อหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยกำหนดค่าแทนความคิดเห็นดังต่อไปนี้

- 1) ให้ค่าเป็น 1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด
 - 2) ให้ค่าเป็น 0 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด
 - 3) ให้ค่าเป็น -1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด
- ผลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 34 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
1.	เพศ 1.1) ชาย 1.2) หญิง	1	1	1	1
2.	อายุ 2.1) ไม่เกิน 25 ปี 2.2) 26-32 ปี 2.3) 33-40 ปี 2.4) 41 ปีขึ้นไป	1	1	1	1
3.	ตำแหน่งงาน 3.1) พนักงาน (Staff) 3.2) หัวหน้างาน (Sup Leader, Leader) 3.3) หัวหน้างานระดับปฏิบัติการ (Chief, Supervisor) 3.4) ผู้จัดการ (Manager)	1	1	1	1
4.	ฝ่ายงาน 4.1) ฝ่ายบริหาร (Office) 4.2) ฝ่ายผลิตและสนับสนุน การผลิต	1	1	1	1

ตารางที่ 35 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับบทบาทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อคำถาม		คำแนะนำความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					1
1.	ท่านสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	1	1	1	1
2.	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1
3.	ท่านสามารถหาวิธีป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้นได้	1	1	1	1
4.	ท่านภูมิใจอย่างยิ่งในผลสำเร็จของงาน	1	1	1	1
การสร้างแรงบันดาลใจ					0.89
5.	ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	1	1	1	1
6.	ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1
7.	ท่านมักได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	0.67
การกระตุ้นทางปัญญา					1
8.	ผู้จัดการให้ความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้	1	1	1	1
9.	ผู้จัดการของท่านไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของท่านเมื่อนำเสนอ	1	1	1	1
10.	ผู้จัดการของท่านทำให้รู้สึกว่ปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้	1	1	1	1

ตารางที่ 35 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับบทบาทและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล				0.92
11. ผู้จัดการของท่านส่งเสริมให้ สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น	1	1	1	1
12. ผู้จัดการของท่านสนับสนุนและ ส่งเสริมให้ท่านแจ้งถึงปัญหาใน การทำงานของท่าน	1	1	1	1
13. ผู้จัดการของท่านส่งเสริมและ สนับสนุนแนวคิดใหม่ๆที่ท่าน เสนอ	1	1	0	0.67
14. ผู้จัดการของท่านส่งเสริมและ สนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน	1	1	1	1

ตารางที่ 36 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
การมุ่งเน้นที่ลูกค้า				0.92
15. ท่านมองว่า “กระบวนการถัดไป จากเรา เปรียบเสมือนลูกค้าของเรา”	1	1	1	1
16. ท่านส่งมอบงานที่ได้คุณภาพ ตามที่ลูกค้าคาดหวังทุกครั้ง	1	1	1	1
17. ท่านผลิตงานโดยยึดตาม ข้อกำหนดของลูกค้าเป็นอันดับ แรกเสมอ	1	1	1	1
18. ท่านได้รับงานที่มีคุณภาพจาก กระบวนการก่อนหน้านี้ทุกครั้ง	1	1	0	0.67

ตารางที่ 36 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ (ต่อ)

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					1
19.	ท่านมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1
20.	องค์กรของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1
21.	องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้เรื่องการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	1	1	1	1
22.	องค์กรของท่านมีการปรับปรุงการทำงานเพื่อแก้ต้นเหตุของปัญหา	1	1	1	1
สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม					1
23.	ท่านเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม	1	1	1	1
24.	องค์กรของท่านมีการทำงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยไม่ผิดข้อกำหนดและกฎระเบียบขององค์กร	1	1	1	1
25.	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านจะหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน	1	1	1	1
26.	ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	1	1	1	1

ตารางที่ 37 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กร

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านพลังงานไฟฟ้า และเชื้อเพลิง					1
27.	องค์กรของท่านปลูกจิตสำนึก เรื่องการอนุรักษ์พลังงานบ่อยครั้ง เพียงใด	1	1	1	1
28.	ท่านให้ความร่วมมือในการ อนุรักษ์พลังงานให้กับองค์กร บ่อยครั้งเพียงใด	1	1	1	1
29.	องค์กรของท่านเริ่มมีการใช้ พลังงานทดแทนอื่นๆ เช่น พลังงานแสงอาทิตย์	1	1	1	1
30.	ท่านเคยพบเห็นเพื่อนร่วมงาน ของท่านช่วยเหลือองค์กรในการ อนุรักษ์พลังงานบ่อยครั้งเพียงใด	1	1	1	1
ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการบริหารจัดการน้ำ					1
31.	องค์กรของท่านปลูกจิตสำนึก เรื่องการประหยัดการใช้น้ำ บ่อยครั้งเพียงใด	1	1	1	1
32.	ท่านให้ความร่วมมือในการ ประหยัดการใช้น้ำให้กับองค์กร บ่อยครั้งเพียงใด	1	1	1	1
33.	ท่านเคยพบเห็นการปล่อยน้ำเสีย หรือน้ำที่ปนเปื้อนจากการผลิต ออกไปนอกโรงงานบ่อยครั้ง เพียงใด	1	1	1	1
34.	ท่านเคยพบเห็นเพื่อนร่วมงาน ของท่านช่วยเหลือองค์กรในการ ประหยัดการใช้น้ำบ่อยครั้ง เพียงใด	1	1	1	1

ตารางที่ 37 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กร (ต่อ)

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการจัดการของเสีย ขยะ และมลพิษ					1
35.	องค์กรของท่านปลูกจิตสำนึก เรื่องการแยกขยะบ่อยครั้งเพียงใด	1	1	1	1
36.	ท่านเคยพบเห็นขยะที่ไม่ได้ทำ การคัดแยกอยู่บ่อยครั้งเพียงใด	1	1	1	1
37.	ท่านพบว่าองค์กรของท่านมีการ กำจัดขยะอันตรายอย่างไม่ถูกต้อง บ่อยครั้งเพียงใด	1	1	1	1
ด้านสังคม					1
38.	องค์กรปกป้องดูแลสิทธิและข้อมูล ส่วนบุคคลของพนักงานให้เป็นไป ตามนโยบายองค์กร	1	1	1	1
39.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับ สิทธิมนุษยชน เช่น ความเท่า เทียมทางเพศ การไม่เลือกปฏิบัติ เป็นต้น	1	1	1	1
40.	องค์กรของท่านมุ่งมั่นให้การทำ กิจกรรมการพัฒนาชุมชนและ สังคม (CSR)	1	1	1	1
41.	ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมการ พัฒนาชุมชนและสังคม (CSR) บ่อยครั้งเพียงใด	1	1	1	1

ตารางที่ 37 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กร (ต่อ)

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ด้านธรรมาภิบาล					1
42.	ท่านพบเห็นการใช้อำนาจข่มขู่ คุกคามในองค์กรของท่านอยู่ บ่อยครั้ง	1	1	1	1
43.	ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านเคย ได้รับร้องเรียนเกี่ยวกับการทำผิด กฎหมาย	1	1	1	1
44.	ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบของ องค์กรบ่อยครั้งเพียงใด เช่น การไม่ทุจริตในการทำงาน, การไม่ใช้โทรศัพท์ขณะทำงาน หรือการนำทรัพย์สินขององค์กร ไปใช้เป็นของส่วนตัว	1	1	1	1
45.	ท่านเคยพบเห็นการกระทำผิด กฎระเบียบของเพื่อนร่วมงาน บ่อยครั้งเพียงใด เช่น ใช้โทรศัพท์ ขณะปฏิบัติงาน หรือการนำ ทรัพย์สินขององค์กรไปใช้ส่วนตัว	1	1	1	1

ตารางที่ 38 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ด้านความปลอดภัย					1
46.	องค์กรของท่านกำหนดนโยบายความปลอดภัยไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1
47.	องค์กรของท่านจัดอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (PPE) ให้ท่านได้ใช้บ่อยครั้งเพียงพอ	1	1	1	1
48.	ท่านไม่เคยได้รับบาดเจ็บจากการปฏิบัติงาน	1	1	1	1
49.	พื้นที่ปฏิบัติงานของท่านไม่มีปัจจัยเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดอุบัติเหตุ	1	1	1	1
50.	ท่านพบว่าเพื่อนร่วมงานของท่านบาดเจ็บจากการทำงานอยู่บ่อยครั้ง	1	1	1	1
ด้านคุณภาพ					1
51.	ท่านทำงานถูกต้องตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด	1	1	1	1
52.	ท่านได้รับงานจากกระบวนการก่อนหน้าตามคุณภาพที่กำหนดอยู่เสมอ	1	1	1	1
53.	ท่านได้รับข้อร้องเรียนด้านคุณภาพ จากกระบวนการถัดไปเลยอยู่บ่อยครั้ง	1	1	1	1
54.	ท่านเคยพบเห็นเพื่อนร่วมงานทำผิดกฎคุณภาพบ่อยครั้ง	1	1	1	1

ตารางที่ 38 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน (ต่อ)

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้อง ของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ด้านการส่งมอบ					1
55.	ท่านส่งมอบงานได้ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	1	1	1	1
56.	ท่านสามารถส่งงานในปริมาณ ที่ครบถ้วนเสมอ	1	1	1	1
57.	ท่านไม่เคยได้รับข้อร้องเรียน เกี่ยวกับการส่งมอบจาก กระบวนการถัดไป	1	1	1	1
58.	กระบวนการก่อนหน้าของท่าน ส่งงานในปริมาณที่ครบถ้วนเสมอ	1	1	1	1