

แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ

ผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา

RELATIONSHIP MODEL OF STRATEGIC LEADERSHIP
EFFICIENCY HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND
PERFORMANCE OF VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTE

สุภัทรา สงครามศรี

SUPATTRA SONGKRAMSRI

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การจัดการดุขฎิบัณทิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิทยาลัยบัณทิตศึกษาด้านการจัดการ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม

**RELATIONSHIP MODEL OF STRATEGIC LEADERSHIP
EFFICIENCY HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND
PERFORMANCE OF VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTE**

SUPATTRA SONGKRAMSRI

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE

REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF

DOCTOR OF MANAGEMENT

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT

SRIPATUM UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2015

COPYRIGHT OF SRIPATUM UNIVERSITY

| | |
|-----------------------------|--|
| วิทยานิพนธ์เรื่อง | แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการ ปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา |
| คำสำคัญ | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/ ประสิทธิภาพการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์/ สภาพแวดล้อมแบบเปิด/ ความรู้ เชิงลึก/ แรงจูงใจภายใน/ ผลการปฏิบัติงาน/ สถาบันการอาชีวศึกษา |
| นักศึกษา | สุภัทรา สงครามศรี |
| อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ | ดร.กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล |
| หลักสูตร | การจัดการคุชฎิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ |
| คณะ | วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม |
| ปีการศึกษา | 2558 |

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (3) เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างวิจัยครั้งนี้ คือ สถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 115 แห่ง ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage-Sampling) ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา แห่งละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 345 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามระหว่างเดือนมิถุนายน-สิงหาคม 2558 และได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 306 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับคืน (Response Rate) ร้อยละ 89 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ผลการวิจัย พบว่า (1) ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน (2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้

เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน และ (3) แบบจำลอง SLV Model สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.19$, CFI = 1.00, GFI = 0.96, AGFI = 0.93, RMSEA = 0.025 และ SRMR = 0.014

SLV Model ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก และ 18 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ (1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด มี 3 องค์ประกอบ คือ การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ, ความมีอิสระและความไว้วางใจ, ความท้าทาย (2) ความรู้เชิงลึก มี 2 องค์ประกอบ คือ ทักษะและความเชี่ยวชาญ, ประสบการณ์และทักษะ (3) แรงจูงใจภายใน มี 2 องค์ประกอบ คือ ความวิริยะและความทุ่มเท, ทิศทางและจุดหมาย (4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบ คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ, การควบคุมและประเมินกลยุทธ์, การกำหนดทิศทางขององค์กร (5) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 5 องค์ประกอบ คือ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์, ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์, คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน, ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์, ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ และ (6) ผลการปฏิบัติงาน มี 3 องค์ประกอบ คือ คุณภาพของงาน, ความสามารถเกี่ยวกับงาน และประสิทธิผลของงาน

DR-SUPATTRA SONGKRAPANSA

| | |
|-----------------------|--|
| TITLE | RELATIONSHIP MODEL OF STRATEGIC LEADERSHIP EFFICIENCY HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND PERFORMANCE OF VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTE |
| KEYWORD | EFFICIENCY HUMAN RESOURCE MANAGEMENT/ STRATEGIC LEADERSHIP/ OPEN ENVIRONMENT/ DEPTH KNOWLEDGE/ INTRINSIC MOTIVATION/ PERFORMANCE/ VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTE |
| STUDENT | SUPATTRA SONGKRAMSRI |
| ADVISOR | KANYARAT TEERATHANACHAIYAKUN DR. |
| LEVEL OF STUDY | DOCTOR OF MANAGEMENT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT |
| FACULTY | GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT SRIPATUM UNIVERSITY |
| ACADEMIC YEAR | 2015 |

ABSTRACT

This research aims: (1) To study the factors that influence strategic leadership. (2) To study the influence of strategic leadership. (3) To model the relationship of strategic leadership, the efficiency of human resource management and performance. The sample of this research is drawn from 115 vocational institutes. The source of data are 3 executives of each Institute of Vocational Education. The total number of people who provided data is 345. Using a multi-stage random sampling method (Multi-Stage-Sampling) data was collected by a questionnaire during the period June to August 2015. In total 306 questionnaires were returned, representing a response rate of 89%. The data was analyzed using technical analysis, structural equation model.

The results of the research showed that: (1) Factors affecting strategic leadership consist of an open environment, depth knowledge and intrinsic motivation. (2) Strategic leadership has a

direct positive influence on the efficiency of human resource management and performance. In addition, the effective management of human resources and performance influenced indirectly by the open environment, depth knowledge and intrinsic motivation. (3) SLV model simulations are consistent with empirical data based on a harmonized index of 6 indexes of accepted criteria. The index is: $\chi^2/df = 1.19$, CFI = 1.00, GFI = 0.96, AGFI = 0.93, RMSEA = 0.025 and SRMR = 0.014.

The SLV Model which includes six core elements and 18 sub-elements as follows: (1) Open environment has three components: support for new ideas, freedom, trust and challenge. (2) There are two components: in-depth knowledge, skills and expertise and experience and skills. (3) Intrinsic motivation has two components: persistence and dedication, direction and destination. (4) Strategic leadership has three components: implementation, control and evaluation and the direction of the organization. (5) Effective human resource management has five components: the effectiveness of human resource management, accountability of human resources, quality of life and the balance between life and work, performance management, human resources, compliance and strategic. And (6) Performance has three components: quality of work, ability to work and the effectiveness of work.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ “แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา” ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างดี ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋อัน คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม และ ดร.กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบและให้ข้อคิดเห็นการจัดทำตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จลุล่วง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ รวมทั้งขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ชนงกรณ์ กุณทลบุตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทระภาเลิศ ดร.ณัฐสพันธ์ เผ่าพันธ์ และ ดร.หนึ่งฤทัย เพชรรัตน์ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ให้ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาของการศึกษา ณ มหาวิทยาลัยศรีปทุม แห่งนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ฝอยพิกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทองสุข วันแสน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภาพรณ พัฒนฉัตรชัย และนายนิวัติ ดั่งวัฒนา คณะผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาช่วยตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ได้ด้วยดี และขอขอบคุณ นายนิวัติ ดั่งวัฒนา ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์ และคณะผู้บริหาร นางกัลยาณีย์ สุดใจ นางแสงดาว ศรีจันทร์ เวียง นางเรณู ณ ภาคเวشر นายรัชกร พรหมโอสภา และนายชงชัย สารากุล ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ที่ได้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และขอขอบคุณทุกท่านที่มีไเอ่ยนาม ที่ได้ให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยในทุกด้านระหว่างที่กำลังศึกษาและจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนกระทั่งสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบคุณ เพื่อนร่วมรุ่น DM.5 มหาวิทยาลัยศรีปทุมทุกคน ที่เป็นกำลังใจให้กันและกัน และสุดท้ายขอกราบขอบพระคุณทุกกำลังใจจากครอบครัว กิจอานันท์ และ สงครามศรี ทุกท่าน โดยเฉพาะ เด็กชายณิษคุณ กิจอานันท์ และเด็กชายตฤณ กิจอานันท์ ที่เป็นทั้งแรงบันดาลใจ กำลังใจ ทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้

คุณค่าอันพึงมีจากการสร้างสรรค์องค์ความรู้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณแก่ คุณแม่มารศรี สงครามศรี และ ร้อยเอก เลิศศักดิ์ สงครามศรี คุณพ่อผู้ล่วงลับ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

สุภัทรา สงครามศรี

เมษายน 2559

สารบัญ

| | |
|--------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | I |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | III |
| กิตติกรรมประกาศ | V |
| สารบัญ | VI |
| สารบัญตาราง | X |
| สารบัญภาพ | XVII |

| บทที่ | | หน้า |
|-------|---|------|
| 1 | บทนำ | 1 |
| | ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| | วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 6 |
| | กรอบแนวคิดการวิจัย | 6 |
| | คำถามการวิจัย | 7 |
| | สมมติฐานการวิจัย | 7 |
| | ขอบเขตการวิจัย | 8 |
| | ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 12 |
| | นิยามศัพท์เฉพาะ | 13 |
| 2 | เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 17 |
| | แนวคิด และทฤษฎีระบบ | 18 |
| | 1. ประวัติความเป็นมา และความหมาย | 18 |
| | 2. องค์ประกอบของระบบ | 21 |
| | 3. การนำทฤษฎีระบบไปประยุกต์ใช้ | 24 |
| | แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | 25 |
| | 1. ประวัติความเป็นมา และความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | 25 |
| | 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | 28 |
| | 3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | 31 |
| | 4. การวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | 34 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|--|------|
| ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | 38 |
| 1. สภาพแวดล้อมแบบเปิด | 39 |
| 2. ความรู้เชิงลึก | 48 |
| 3. แรงจูงใจภายใน | 56 |
| แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล | 65 |
| 1. ประวัติความเป็นมา และความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบ สมดุล | 65 |
| 2. ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล..... | 68 |
| 3. กระบวนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) | 69 |
| 4. องค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ | 71 |
| 5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ | 78 |
| 6. การวัดองค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ | 79 |
| ผลการปฏิบัติงาน | 82 |
| 1. ประวัติความเป็นมา และความหมาย | 82 |
| 2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน | 86 |
| 3. การวัดผลการปฏิบัติงาน | 89 |
| 3 ระเบียบวิธีการวิจัย | 93 |
| รูปแบบการวิจัย | 93 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 93 |
| ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย | 101 |
| เครื่องมือการวิจัย | 104 |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ | 115 |
| การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ | 120 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|--|------|
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 121 |
| ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .. | 124 |
| ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก แรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติเชิง พรรณนา | 126 |
| ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง | 142 |
| ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา | 147 |
| ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง | 174 |
| ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย | 181 |
| ตอนที่ 7 การพัฒนาโมเดล | 190 |
| ตอนที่ 8 ผลการประชุมกลุ่ม (Focus Group) | 255 |
| 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 265 |
| สรุปผลการวิจัย | 266 |
| อภิปรายผลการวิจัย | 279 |
| ข้อจำกัดของการวิจัย | 293 |
| ข้อเสนอแนะ | 293 |
| บรรณานุกรม | 299 |
| ภาคผนวก | 323 |
| ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ | 324 |
| ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ต่าง ๆ | 326 |
| ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย | 335 |
| ภาคผนวก ง ค่า IOC ของแบบสอบถาม | 348 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|--|------|
| ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม | 353 |
| ภาคผนวก ฉ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 356 |
| ภาคผนวก ช ภาพประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) | 404 |
| ภาคผนวก ซ พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 | 407 |
| ประวัติผู้วิจัย | 432 |

DR-SUPATTRA SONGKRAMSRI

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|---|------|
| 1 | ความหมายของระบบ | 19 |
| 2 | แสดงองค์ประกอบของระบบ และแหล่งอ้างอิง | 21 |
| 3 | ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | 27 |
| 4 | แสดงตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และแหล่งอ้างอิง | 32 |
| 5 | ความหมายของสภาพแวดล้อมแบบเปิด | 39 |
| 6 | แสดงตัวแปรสภาพแวดล้อมแบบเปิดกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และแหล่งอ้างอิง.. | 42 |
| 7 | ความหมายของความรู้เชิงลึก | 47 |
| 8 | แสดงตัวแปรความรู้เชิงลึกกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และแหล่งอ้างอิง | 50 |
| 9 | ความหมายของแรงจูงใจภายใน | 56 |
| 10 | แสดงตัวแปรแรงจูงใจภายในกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และแหล่งอ้างอิง | 58 |
| 11 | ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) | 65 |
| 12 | แสดงตัวแปรประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแหล่งอ้างอิง | 72 |
| 13 | ความหมายของผลการปฏิบัติงาน | 83 |
| 14 | แสดงตัวแปรผลการปฏิบัติงาน และแหล่งอ้างอิง | 85 |
| 15 | แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล | 99 |
| 16 | แสดงตัวแปร วิธีการวัด มาตรวัดและแหล่งข้อมูลการพัฒนาข้อคำถามของผู้วิจัย | 106 |
| 17 | แสดงความเชื่อมั่นของประเด็นคำถามที่ใช้ในการวิจัย | 111 |
| 18 | แสดงความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย | 113 |
| 19 | แสดงเกณฑ์การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ | 116 |
| 20 | แสดงเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูล เชิงประจักษ์ | 118 |
| 21 | แสดงสัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ | 122 |
| 22 | แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | 124 |
| 23 | แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบเปิด | 126 |
| 24 | แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้เชิงลึก | 128 |
| 25 | แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน | 131 |
| 26 | แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | 133 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|--|------|
| 27 | แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ | 135 |
| 28 | แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน | 140 |
| 29 | แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร | 142 |
| 30 | แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ | 145 |
| 31 | แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร สังเกตได้ของโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) | 147 |
| 32 | แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์ คะแนนองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด) | 149 |
| 33 | แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร สังเกตได้ของโมเดลการวัดความรู้เชิงลึก (DEP) | 149 |
| 34 | แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดความรู้เชิงลึก (ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบความรู้เชิงลึก) | 151 |
| 35 | แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร สังเกตได้ของโมเดลการวัดแรงจูงใจภายใน (INT) | 151 |
| 36 | แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดแรงจูงใจภายใน (ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบแรงจูงใจภายใน) | 153 |
| 37 | แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร สังเกตได้ของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) | 153 |
| 38 | แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์ คะแนนองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์) | 154 |
| 39 | แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร สังเกตได้ของโมเดลการวัดประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) | 155 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|---|------|
| 40 | แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดประสิทธิภาพการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และ สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์) | 157 |
| 41 | แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร สังเกตได้ของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (PER) | 157 |
| 42 | แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์ คะแนนองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน) | 159 |
| 43 | แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร สังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) และแรงจูงใจภายใน (INT) | 160 |
| 44 | แสดงผลการตรวจสอบความตรงของ โมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของ ตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ) | 162 |
| 45 | แสดงการปรับ โมเดลการวัดองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน | 162 |
| 46 | แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร สังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) และผลการปฏิบัติงาน (PER) . | 163 |
| 47 | แสดงผลการตรวจสอบความตรงของ โมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์ คะแนนองค์ประกอบ) | 166 |
| 48 | แสดงการปรับ โมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน | 166 |
| 49 | แสดงความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability: ρ_c & Average Variance Extracted: ρ_v) | 167 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|---|------|
| 50 | แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม | 169 |
| 51 | แสดงรายละเอียดการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิง ประจักษ์ | 170 |
| 52 | แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม หลังจากการปรับแก้โมเดล | 172 |
| 53 | แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรใน โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการ ปฏิบัติงาน | 174 |
| 54 | แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ | 179 |
| 55 | แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย | 189 |
| 56 | แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรสภาพแวดล้อมแบบเปิด | 190 |
| 57 | แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรความรู้เชิงลึก | 193 |
| 58 | แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรแรงจูงใจภายใน | 195 |
| 59 | แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | 198 |
| 60 | แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรประสิทธิภาพการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ | 201 |
| 61 | แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรผลการปฏิบัติงาน | 206 |
| 62 | แสดงสัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร | 208 |
| 63 | แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรของ SLV โมเดล | 210 |
| 64 | แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของ SLV โมเดล | 212 |
| 65 | แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร สังเกตได้ของโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ของ SLV โมเดล | 214 |
| 66 | แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์ คะแนนองค์ประกอบ สภาพแวดล้อมแบบเปิด) ของ SLV โมเดล | 215 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|--|------|
| 67 | แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร สังเกตได้ของโมเดลการวัด ความรู้เชิงลึก (DEP) ของ SLV โมเดล | 216 |
| 68 | แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดความรู้เชิงลึก (ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบความรู้เชิงลึก) ของ SLV โมเดล | 217 |
| 69 | แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร สังเกตได้ของโมเดลการวัด แรงจูงใจภายใน (INT) ของ SLV โมเดล | 218 |
| 70 | แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดแรงจูงใจภายใน (ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบแรงจูงใจภายใน) ของ SLV โมเดล | 219 |
| 71 | แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร สังเกตได้ของโมเดลการวัด ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ของ SLV โมเดล | 219 |
| 72 | แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์ คะแนนองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์) ของ SLV โมเดล | 220 |
| 73 | แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร สังเกตได้ของโมเดลการวัด ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ของ SLV โมเดล | 221 |
| 74 | แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดประสิทธิภาพการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และ สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์) ของ SLV โมเดล | 223 |
| 75 | แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร สังเกตได้ของโมเดลการวัด ผลการปฏิบัติงาน (PER) ของ SLV โมเดล | 224 |
| 76 | แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (ค่า น้ำหนักองค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน) ของ SLV โมเดล | 225 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|---|------|
| 77 | แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร สังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบ สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) และแรงจูงใจภายใน (INT) ของ SLV โมเดล | 226 |
| 78 | แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของ ตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ) ของ SLV โมเดล | 228 |
| 79 | แสดงการปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน ของ SLV โมเดล | 228 |
| 80 | แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร สังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ประสิทธิ ภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) และผลการปฏิบัติงาน (PER) ของ SLV โมเดล | 229 |
| 81 | แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน (ค่า น้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ) ของ SLV โมเดล | 232 |
| 82 | แสดงการปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของ SLV โมเดล | 232 |
| 83 | แสดงความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability: ρ_c & Average Variance Extracted: ρ_v) ของ SLV โมเดล | 233 |
| 84 | แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม | 235 |
| 85 | แสดงรายละเอียดการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล เชิงประจักษ์ ของ SLV โมเดล | 235 |
| 86 | แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจาก การปรับแก้โมเดล ของ SLV โมเดล | 237 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|---|------|
| 87 | แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของ SLV โมเดล | 240 |
| 88 | แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ ของ SLV โมเดล | 244 |
| 89 | แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยของ SLV โมเดล | 255 |

DR-SUPATTRA SONGKRAMSRI

สารบัญภาพ

| ภาพประกอบที่ | | หน้า |
|--------------|--|------|
| 1 | แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) | 7 |
| 2 | องค์ประกอบของระบบตามแนวคิด Boulding and Bertalanffy (1920) | 23 |
| 3 | กรอบความคิดเชิงทฤษฎี การนำทฤษฎีระบบมาประยุกต์ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ | 24 |
| 4 | บทบาทควบคู่ของผู้นำกลยุทธ์ | 30 |
| 5 | องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | 33 |
| 6 | องค์ประกอบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | 38 |
| 7 | แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมแบบเปิดกับภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ | 44 |
| 8 | แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างความรู้เชิงลึกกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | 53 |
| 9 | แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในกับภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ | 61 |
| 10 | องค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ | 77 |
| 11 | แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ | 79 |
| 12 | แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และผลการ ปฏิบัติงาน | 87 |
| 13 | แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร มนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน | 88 |
| 14 | แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) | 92 |
| 15 | แสดงขั้นตอนในการศึกษาวิจัย | 103 |
| 16 | แสดงโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด | 148 |
| 17 | แสดงโมเดลการวัดความรู้เชิงลึก | 150 |
| 18 | แสดงโมเดลการวัดแรงจูงใจภายใน | 152 |
| 19 | แสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | 154 |
| 20 | แสดงโมเดลการวัดภาวะประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ | 156 |
| 21 | แสดงโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน | 158 |

สารบัญญภาพ (ต่อ)

| ภาพประกอบที่ | หน้า |
|--------------|--|
| 22 | แสดงผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยีนย่น โมเดลการวัดองค์ประกอบ สภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน 161 |
| 23 | แสดงผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยีนย่น โมเดลการวัดองค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการ ปฏิบัติงาน 165 |
| 24 | แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม 168 |
| 25 | แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม หลังจากการปรับแก้โมเดล 173 |
| 26 | แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรใน โมเดลแบบจำลองความสัมพันธ์ ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการ ปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา 178 |
| 27 | แสดงรูปแบบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา 189 |
| 28 | แสดงโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ของ SLV โมเดล 215 |
| 29 | แสดงโมเดลการวัดความรู้เชิงลึก (DEP) ของ SLV โมเดล 217 |
| 30 | แสดงโมเดลการวัดแรงจูงใจภายใน (INT) ของ SLV โมเดล 218 |
| 31 | แสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ของ SLV โมเดล 220 |
| 32 | แสดงโมเดลการวัดภาวะประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ของ SLV โมเดล 222 |
| 33 | แสดงโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (PER) ของ SLV โมเดล 224 |
| 34 | แสดงผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยีนย่น โมเดลการวัดองค์ประกอบ สภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน ของ SLV โมเดล 227 |
| 35 | แสดงผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยีนย่น โมเดลการวัดองค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการ ปฏิบัติงาน ของ SLV โมเดล 231 |
| 36 | แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของ SLV โมเดล โดยรวม 234 |

สารบัญภาพ (ต่อ)

| ภาพประกอบที่ | หน้า |
|--------------|---|
| 37 | แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของ SLV โมเดลโดยรวม หลังจากการปรับแก้โมเดล 238 |
| 38 | แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลแบบจำลองความสัมพันธ์ ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการ ปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ของ SLV โมเดล 239 |
| 39 | แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ของ SLV โมเดล 254 |
| 40 | แสดงสรุปค่าอิทธิพลของตัวแปรในโมเดล SLV ที่พัฒนาโดยผู้วิจัย 260 |

DR-SUPATTRA SONGKRAMSRI

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาระดับอาชีวศึกษานั้น เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นพัฒนากำลังคนระดับ กึ่งฝีมือ ระดับฝีมือ และระดับผู้ชำนาญการเฉพาะสาขาวิชาชีพ (ระดับเทคนิค) ปัจจุบันมีสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 416 แห่ง จัดการศึกษาระดับอาชีวศึกษา โดยส่วนใหญ่จะจัด 2 ระดับ คือ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และการฝึกอาชีพระยะสั้นแก่ประชาชนทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2553) ได้มีความพยายามรวมตัวของสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินด้านความพร้อม จำนวน 161 แห่ง เพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษาแบบกลุ่มจังหวัด 19 แห่ง ประกอบด้วย สถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 แห่ง ซึ่งเป็นการรวมตัวของวิทยาลัยอาชีวศึกษา 21 แห่งในเขตกรุงเทพมหานครที่เหลือจะเป็นสถาบันการอาชีวศึกษาของกลุ่มจังหวัดในภาคกลาง 5 แห่ง สถาบันการอาชีวศึกษาของกลุ่มจังหวัดภาคใต้ 3 แห่ง สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 แห่ง สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 5 แห่ง และสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 แห่ง เพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี เมื่อประเทศไทยเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 ซึ่งคณะรัฐมนตรี ได้มีมติเห็นชอบหลักการร่างกฎกระทรวงการรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา ตามกฎกระทรวงการรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2555 และการรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาดังกล่าวประสบผลสำเร็จ ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 129 ตอนที่ 56 ก หน้า 18 ลงวันที่ 27 มิถุนายน 2555 เป็นไปตามมาตรา 13 แห่ง พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2555)

สถาบันการอาชีวศึกษาที่จัดตั้งขึ้นจะมีสถานภาพเป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี เน้นจัดการเรียนการสอนหลักสูตรปริญญาตรีสายปฏิบัติการ หรือสายเทคโนโลยี เพื่อให้ผู้สำเร็จอาชีวศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) มีเส้นทางศึกษาต่อเนื่องในสายวิชาชีพ ใช้เวลาเรียนต่อระดับปริญญาตรีจบได้ในเวลา 2 ปี ต่างจากปัจจุบันที่ต้องไปเทียบระดับ และใช้เวลาเรียนถึง 2 ปีครึ่ง การรวมตัวกันดังกล่าวก่อให้เกิดผลกระทบและเกิดการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน ทั้งในด้านของการบริหารจัดการ สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ระบบการเรียนการสอน และหลักสูตรที่จะเปิดสอน ซึ่งต้องมีการพัฒนาหลักสูตรใหม่ ให้มีความแตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ คือ มุ่งผลิตบัณฑิตในหลักสูตรเทคโนโลยีสายปฏิบัติการ เพิ่มขีดความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ที่จะต้องเตรียมการด้านบุคลากรเพื่อสนับสนุนการผลิต และพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับศักยภาพของสถาบันการอาชีวศึกษาแต่ละแห่ง

กระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างยิ่งต่อองค์กร ทำให้ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร (Makgone, 2013) หรือเพิ่มผลผลิตหรือประสิทธิภาพขององค์กร (Rand, 2012) ผ่านทางวิธีที่แตกต่างกัน ดังนั้น ในระยะแรกของการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาแต่ละแห่ง จะต้องสามารถสร้างควมมีประสิทธิผล และควมมีคุณภาพขององค์กรระหว่างความควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ๆ ที่มุ่งผลทั้งระยะสั้นกับระยะยาว (Hitt et al., 2009) ต้องมีพฤติกรรมที่แสดงความรับผิดชอบโดยตรง ในการวางแผน เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กร ตลอดจนปรัชญา และหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร โดยรวมทั้งทำการตัดสินใจในการเลือกใช้กลยุทธ์ และจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มต่างๆ ให้มีความเหมาะสม มีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งองค์กร รวมทั้งเน้นการดำเนินงานภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นลักษณะของภาวะผู้นำในแบบมหภาค คือ มีบทบาทที่ส่งผลกระทบในวงกว้างตลอดทั้งองค์กร เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี เป็นผู้สร้างองค์กรให้มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ และมีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้แก่องค์กร ได้อย่างชัดเจน เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร (Rand, 2012.; Peng, 2013) หรือกลุ่มของผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบในงานทั้งองค์กร (Agarwal et al. 2009) ซึ่งคล้ายคลึงกับการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Part-Goal Leadership) ที่จูงใจพนักงาน (Nahavandi, 2014) หรือผู้ได้บังคับบัญชาด้วยรางวัลที่เกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน หรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งใช้กระบวนการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง มากกว่า ความคงที่ เนื่องจากเป็นผู้นำที่สนใจลักษณะของจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ โดยอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมายและคุณค่าขององค์กร รวมทั้งกำหนดทิศทางขององค์กรที่จะเดินไป พร้อมทั้งให้อำนาจในการทำงานกับพนักงาน (DuBrim, 2012) รักษาความยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงเท่าที่จำเป็น สามารถทำนายอนาคต มีสายตาวางไกล มีกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กร การสร้าง และการนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์กร กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมี ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Hitt et al., 2012) ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์นั่นเอง

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานที่จะต้องมีการกำหนดเป็นกระบวนการวางแผนที่คาดหวังในอนาคต สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Williams & Johnson, 2013) เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร หรือกลุ่มผู้นำที่สามารถคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (West, 2012) มีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร รักษาความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น (DuBrim, 2012) กำหนดทิศทางองค์กร สร้างและนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ

และยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในทำนองเดียวกัน ผู้อำนวยการสถานศึกษาของสถาบันการอาชีวศึกษาแต่ละแห่ง ก็น่าจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพราะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญสำหรับผู้นำทุกองค์กร เนื่องจากเป็นภาวะที่ผู้นำมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์หรือกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างชาญฉลาด (Lear, 2012)

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Dess & Miller (1993) เป็นหลักในการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของหลายท่าน เช่น Fourie (2010).; Eacott (2010).; Alex (2011).; Netswera (2011).; Singh (2012) เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Dess & Miller (1993) ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ (1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction) เพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจและกลยุทธ์ต่างๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจเทคโนโลยี หรือวัฒนธรรมขององค์กร ในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต (Aslan, 2009.; Alex, 2011.; Netswera, 2011.; Anwar & Hasnu, 2012.; DuBrin, 2012.; Garvin, 2012.; Singh, 2012) ซึ่งก็คือ การมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ของผู้นำนั่นเอง (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Strategies) หรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศ และคุณธรรมขององค์กร บุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ ด้วยความสามารถสูงสุด และพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่ (Eacott, 2010.; Alex, 2011.; Netswera, 2011.; Schermerhorn et al. 2011.; Schaap, 2012.; Wheelen & Hunger, 2012.; Elwak, 2013.; Singh, 2012.; Hosseini & Moghaddar, 2014) และ (3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation) เป็นกิจกรรมที่เน้นการติดตามผลการทำงาน ประเมินองค์กร เพื่อแก้ไขและปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร (Schermerhorn et al., 2011.; Eacott, 2010.; Alex, 2011.; Netswera, 2011.; Singh, 2012.; Certo & Certo., 2012.; Hitt et al., 2012.; Van der Merwe, 2014)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Winston (2003) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของการเป็นผู้นำ ตามแนวคิด แพตเตอร์สัน ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของหลายท่าน เช่น Herbert (2010).; Schein (2010).; Isaksen et al. (2011).; Puccio et al., (2011).; Weiner et al., (2011).; Van Dierendonck (2011).; Spina & Mele (2012).; Runco, 2014) เป็นต้น จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ (1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment) คือ สภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนและนำไปสู่ ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ๆ ทำให้คนมีความสร้างสรรค์ (Herbert, 2010.; Puccio et al., 2011.; Isaksen et al., 2011) (2) ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) คือ การมีความรู้ที่แสดงออกถึงการมีความสามารถ มีทักษะ มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญเฉพาะด้าน มีความรู้ที่

หลากหลาย มีความสามารถพิเศษ และมีทักษะสูงในการทำงาน มีความคล่องแคล่ว ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจที่รวดเร็ว และมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์ (Bryman et al., 2011.; Isaksen et al., 2011.; Puccio et al., 2011.; Northouse, 2012.; Von Krogh et al., 2012) และ (3) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) คือ แรงกระตุ้นจากภายใน (Intrinsic) ที่แสดงออกถึงการมีทิศทางและจุดหมายที่แน่นอน มีความชัดเจน ความมั่นใจ ความมุ่งมั่น กระตือรือร้น อดทน เด็ดเดี่ยว ตั้งใจทำงานด้วยความทุ่มเทด้วยศรัทธาอันแรงกล้า นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานให้มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ และมีประสิทธิผล (Gagné, 2009.; Schmidhuber, 2010.; Zhang & Bartol, 2010.; Coelho et al., 2011.; Puccio et al., 2011.; Pierce et al., 2012.; Ryan & Deci, 2012.; Baldassarre & Mirolli, 2013.; Liang et. al., 2013.; Cerasoli et. al., 2014) มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาว่าปัจจัยดังกล่าว มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มากหรือน้อยเพียงใด

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรเพราะเป็นเครื่องมือสำคัญ สำหรับใช้ในการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Becker et al. (2001) ที่กล่าวว่า HR Scorecard เป็นดัชนีชี้วัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับมาตรการวัดประสิทธิภาพการทำงานที่น่าเชื่อถือ เพื่อให้ได้ผลในเชิงปริมาณและยังสอดคล้องกับแนวคิดของหลายท่าน เช่น Schultz, (2010).; Hatmojo & Satuti (2011).; Iveta, (2012).; Lera, (2013) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, (2549) ที่ได้นำแนวคิด HR Scorecard มาใช้ในการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งองค์กรเอกชนและองค์กรภาครัฐ และสอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยเป็นจำนวนมาก เช่น Huselid et al., (2005).; Becker et al., (2013).; Bhattacharyya, (2006).; Schultz, (2010).; Hatmojo & Satuti, (2011).; Iveta, (2012).; Lera, (2013) ที่พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) เป็นเครื่องมือ (Tool) สำหรับติดตามและประเมินผล มีประโยชน์ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549) ดังนี้ (1) ช่วยทำให้ทราบถึงสภาพปัญหาของระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในส่วนราชการของตนเอง และสามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการได้ (2) สร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการอื่นจะนำไปสู่สมรรถนะที่ปฏิบัติงานในฐานะเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการ (3) ช่วยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการและจังหวัดให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง และ (4) เป็นกลไกที่เชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับนโยบายระดับยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการให้มีความประสานสอดคล้องกัน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) ของ Becker et al. (2001) ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดเรื่อง HR Scorecard ไว้เป็นครั้งแรกในหนังสือ “The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance” โดยพัฒนาแนวคิดมาจากตัวแบบการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของ Kaplan & Norton ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกแนวคิด Balance Score card ในปี 1992 โดย HR Scorecard เป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารงานบุคคลทั้งหมด ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของผู้ปฏิบัติงาน กลยุทธ์การบริหาร และผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อนำมาใช้ประเมินประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการอาชีวศึกษา โดยผู้วิจัยใช้กรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) เป็นหลักในการศึกษาประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันการอาชีวศึกษา ในครั้งนี้

จากที่กล่าวมาข้างต้น หากพิจารณาโดยใช้ทฤษฎีระบบ (System Theory) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการแปรสภาพ (Process) ปัจจัยนำออก (Output) และ ผลย้อนกลับ (Feedback) ในทางทฤษฎีแล้ว ปัจจัยนำเข้า ก็คือ ทรัพยากร ข้อมูลหรือปัจจัยต่างๆ ที่นำเข้ามาในระบบ เพื่อใช้แปรรูป ส่วนกระบวนการแปรสภาพ เป็นขั้นตอนการเปลี่ยนสภาพ (Transform) ปัจจัยนำเข้า ให้กลายเป็นปัจจัยนำออก หรือผลลัพธ์ และอาจได้ผลย้อนกลับ (Feedback) ตามมาจากกระบวนการแปรสภาพ ซึ่งผลย้อนกลับจะกลับเข้าสู่ระบบ เพื่อให้ทราบว่าเกิดอะไรขึ้น ต้องทำอะไรต่อ เพื่อใช้ปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีระบบ (Group Blog, 2015) ตามแนวคิดของ Boulding and Bertalanffy (1920) เป็นทฤษฎีหลักในการศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา โดยผู้วิจัยใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และกรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) มาบูรณาการศึกษาร่วมกัน เพื่อมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ และองค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (2) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (4) ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ (5) ด้านคุณภาพชีวิต และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและผลการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านประสิทธิผลของงาน (2) ด้านคุณภาพของงาน และ (3) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ผลจากการวิจัยสามารถนำไปใช้ปรับปรุง และพัฒนางานในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการอาชีวศึกษา โดยเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลได้อย่างสูงสุดต่อองค์กร

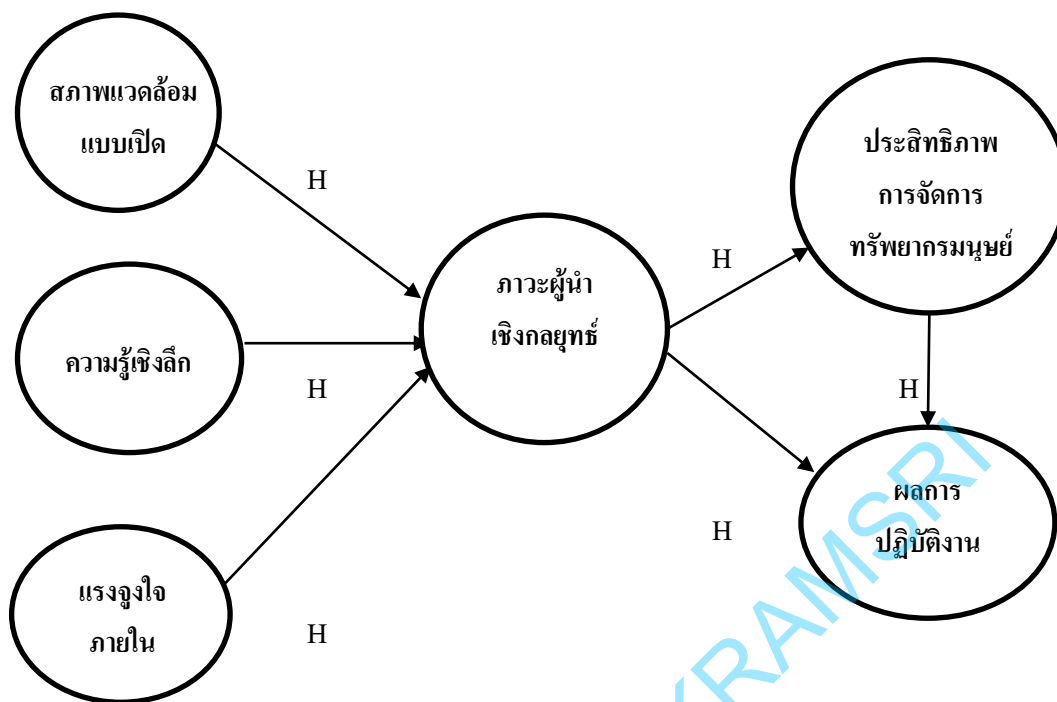
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัย แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์การศึกษาวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน
3. เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา โดยผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นการทบทวนวรรณกรรมของต่างประเทศ เป็นหลัก เพื่อให้องค์ความรู้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิด โดยการสร้างกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิด Dess & Miller (1993) ประกอบด้วย (1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (David, 2009.; Schermerhorn et al., 2011.; Netswera, 2011.; Wheelen & Hunger, 2012) นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Winston (2003) มาใช้ในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ (1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (2) ความรู้เชิงลึก และ (3) แรงจูงใจภายใน (Winston, 2003.; Herbert, 2010.; Schein, 2010.; Isaksen et al., 2011.; Puccio et al., 2011.; Weiner et al., 2011.; Van Dierendonck., 2011.; Spena & Mele, 2012.; Runco, 2014) และใช้กรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบบสมดุล (HR Scorecard) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549) ในการวัดประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันการอาชีวศึกษา ใน 5 ด้าน ดังนี้ (1) ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (4) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และศึกษาผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิด Mathis & Jackson (2003) ใน 3 ด้าน (Colvin & Boswell, 2007.; Li & Hung, 2009.; Zeinabadi, 2010.; Guest, 2011.; Amirul & Daud, 2012., Koopmans et al., 2013) ดังนี้ (1) ประสิทธิภาพของงาน (2) คุณภาพของงาน และ (3) ความสามารถเกี่ยวกับงาน ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 แสดงกรอบแนวคิด

คำถามการวิจัย

1. ปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของสถาบันการอาชีวศึกษา มากหรือน้อยอย่างไร
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา มากหรือน้อยอย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

- การศึกษาวิจัยเรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา มีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้
- สมมติฐานที่ 1 : สภาพแวดล้อมแบบเปิด มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - สมมติฐานที่ 2 : ความรู้เชิงลึก มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - สมมติฐานที่ 3 : แรงจูงใจภายใน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - สมมติฐานที่ 4 : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์
 - สมมติฐานที่ 5 : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน
 - สมมติฐานที่ 6 : ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อผลการปฏิบัติงาน

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษา แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ซึ่งสามารถอธิบายขอบเขตด้านเนื้อหาของการวิจัย ได้ดังนี้

1.1 ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment: OPE) ประกอบด้วย ความมีอิสระ (Freedom: X1) ความท้าทาย (Challenge: X2) ความไว้วางใจ (Trust: X3) และการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support: X4)

2) ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge: DEP) ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ (Expertise: X5) ประสบการณ์ (Experience: X6) ทักษะ (Skills: X7)

3) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation: INT) ประกอบด้วย ทิศทาง และจุดหมาย (Goal and Direction: X8) ความวิริยะ (Persistence: X9) และความทุ่มเท (Intensity: X10)

1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategies Leadership: STR) จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction: Y1) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Strategies: Y2) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation: Y3)

1.3 องค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard: HRS) ประกอบด้วย ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment: Y4) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation Efficiency: Y5) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness: Y6) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability: Y7) และคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life: Y8)

1.4 องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน (Performance: PER) ประกอบด้วย ประสิทธิภาพของงาน (Effectiveness of Work: Y9) คุณภาพของงาน (Quality of Work: Y10) และความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance: Y11)

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษาเป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินความพร้อม จำนวน 161 แห่ง ตามกฎกระทรวงการรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2555 โดยรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่มีความพร้อมแบบกลุ่มจังหวัด จัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 19 สถาบัน ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยคำแนะนำของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2555 ดังนี้

1) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 1 สถานที่ตั้งอยู่ที่ วิทยาลัยอาชีวศึกษาปทุมธานี มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 10 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคคนนทบุรี วิทยาลัยเทคนิคปทุมธานี วิทยาลัยเทคนิคธัญบุรี วิทยาลัยอาชีวศึกษาปทุมธานี วิทยาลัยเทคนิคสระบุรี วิทยาลัยอาชีวศึกษาสระบุรี วิทยาลัยเทคนิคพระนครศรีอยุธยา วิทยาลัยเทคนิคอุตสาหกรรมยานยนต์ วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมการต่อเรือพระนครศรีอยุธยา และวิทยาลัยอาชีวศึกษาพระนครศรีอยุธยา

2) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 2 สถานที่ตั้งอยู่ที่ วิทยาลัยการอาชีวศึกษาสิงห์บุรี มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 7 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคชัยนาท วิทยาลัยเทคนิคลพบุรี วิทยาลัยอาชีวศึกษาลพบุรี วิทยาลัยเทคนิคสิงห์บุรี วิทยาลัยเทคนิคสิงห์บุรีแห่งที่ 2 วิทยาลัยอาชีวศึกษาสิงห์บุรี และวิทยาลัยเทคนิคอ่างทอง

3) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 3 สถานที่ตั้งอยู่ที่ วิทยาลัยเทคนิคนครนายก มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 10 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคฉะเชิงเทรา วิทยาลัยเทคนิคจุฬาภรณ์ (ลาดขวาง) วิทยาลัยอาชีวศึกษาฉะเชิงเทรา วิทยาลัยเทคนิคสมุทรปราการ วิทยาลัยเทคนิคนครนายก วิทยาลัยอาชีวศึกษานครนายก วิทยาลัยเทคนิคปราจีนบุรี วิทยาลัยเทคนิคบูรพาปราจีน และวิทยาลัยเทคนิคสระแก้ว

4) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 4 สถานที่ตั้งอยู่ที่ วิทยาลัยเทคนิคราชบุรี มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 10 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคนครปฐม วิทยาลัยอาชีวศึกษานครปฐม วิทยาลัยเทคนิคกาญจนบุรี วิทยาลัยอาชีวศึกษากาญจนบุรี วิทยาลัยการอาชีพกาญจนบุรี วิทยาลัยเทคนิคสุพรรณบุรี วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุพรรณบุรี วิทยาลัยเทคนิคราชบุรี และวิทยาลัยเทคนิค โพธารามราชบุรี

5) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5 สถานที่ตั้งอยู่ที่ วิทยาลัยเทคนิคสมุทรสงคราม มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 7 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคสมุทรสาคร วิทยาลัยเทคนิคสมุทรสงคราม วิทยาลัยเทคนิคเพชรบุรี วิทยาลัยอาชีวศึกษาเพชรบุรี วิทยาลัยการอาชีพวังไกลกังวล ประจวบคีรีขันธ์ วิทยาลัยเทคนิคประจวบคีรีขันธ์ และวิทยาลัยการอาชีพบางสะพาน ประจวบคีรีขันธ์

6) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 สถานที่ตั้งอยู่ที่ วิทยาลัยเทคนิคพัทลุง มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 11 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคสุราษฎร์ธานี วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี วิทยาลัยเทคนิคนครศรีธรรมราช วิทยาลัยเทคนิคลิซล นครศรีธรรมราช วิทยาลัยเทคนิคทุ่งสง

นครศรีธรรมราช วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมการต่อเรือ นครศรีธรรมราช วิทยาลัยอาชีวศึกษา นครศรีธรรมราช วิทยาลัยศิลปหัตถกรรมนครศรีธรรมราช วิทยาลัยการอาชีพนครศรีธรรมราช วิทยาลัยเทคนิคชุมพร และวิทยาลัยเทคนิคพัทลุง

7) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2 สถานที่ตั้งอยู่ที่ วิทยาลัยเทคนิคตรัง มีจำนวนวิทยาลัย ในสังกัด 7 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคระนอง วิทยาลัยเทคนิคพังงา วิทยาลัยเทคนิคภูเก็ต วิทยาลัยอาชีวศึกษาภูเก็ต วิทยาลัยเทคนิคกระบี่ วิทยาลัยเทคนิคตรัง และวิทยาลัยการอาชีพตรัง

8) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 3 สถานที่ตั้งอยู่ที่ วิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ มีจำนวน วิทยาลัยในสังกัด 9 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคปัตตานี วิทยาลัยอาชีวศึกษาปัตตานี วิทยาลัย การอาชีพปัตตานี วิทยาลัยเทคนิคยะลา วิทยาลัยอาชีวศึกษายะลา วิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ วิทยาลัย อาชีวศึกษาสงขลา และวิทยาลัยเทคนิคสตูล

9) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 สถานที่ตั้งอยู่ที่ วิทยาลัยเทคนิคจันทบุรี มี จำนวนวิทยาลัยในสังกัด 9 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคชลบุรี วิทยาลัยเทคนิคสหัสขันธ์ ชลบุรี วิทยาลัยอาชีวศึกษาชลบุรี วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทคโนโลยีฐานวิทยาศาสตร์ชลบุรี วิทยาลัยเทคนิค ระยอง วิทยาลัยเทคนิคมาบตาพุด ระยอง วิทยาลัยเทคนิคบ้านค่ายระยอง วิทยาลัยเทคนิคจันทบุรี และวิทยาลัยเทคนิคตราด

10) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 สถานที่ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยเทคนิค หนองคาย มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 10 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคหนองคาย วิทยาลัย อาชีวศึกษาหนองคาย วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมการต่อเรือหนองคาย วิทยาลัยการอาชีพบึง กาฬ วิทยาลัยเทคนิคหนองบัวลำภู วิทยาลัยเทคนิคเลย วิทยาลัยอาชีวศึกษาเลย วิทยาลัยเทคนิคอุดร ธานี วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรธานี และวิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก อุดรธานี

11) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 สถานที่ตั้งอยู่ที่ วิทยาลัยเทคนิค สกลนคร มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 4 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคสกลนคร วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการนครพนม วิทยาลัยเทคนิคบ้านแพง นครพนม และวิทยาลัยการอาชีพนวมินทร์ราชินี มุกดาหาร

12) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 สถานที่ตั้งอยู่ที่ วิทยาลัยเทคนิค มหาสารคาม มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 9 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคกาฬสินธุ์ วิทยาลัย เทคนิคมหาสารคาม วิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม วิทยาลัยเทคนิคขอนแก่น วิทยาลัยอาชีวศึกษา ขอนแก่น วิทยาลัยการอาชีพขอนแก่น วิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด วิทยาลัยอาชีวศึกษาร้อยเอ็ด และวิทยาลัย การอาชีพร้อยเอ็ด

13) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 สถานที่ตั้งอยู่ที่ วิทยาลัยเทคนิคอุบลราชธานี มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 7 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคอุบลราชธานี วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุบลราชธานี วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ วิทยาลัยการอาชีพศรีสะเกษ วิทยาลัยเทคนิคยโสธร วิทยาลัยเทคนิคอำนาจเจริญ และวิทยาลัยเทคนิคเดชอุดม อำนาจเจริญ

14) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 สถานที่ตั้งอยู่ที่ วิทยาลัยเทคนิคหลวงพ่อกุณ ปริสุทโธ มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 9 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคนครราชสีมา วิทยาลัยอาชีวศึกษานครราชสีมา วิทยาลัยเทคนิคหลวงพ่อกุณ นครราชสีมา วิทยาลัยเทคนิคสุรนารี นครราชสีมา วิทยาลัยเทคนิคคูเมือง นครราชสีมา วิทยาลัยเทคนิคชัยภูมิ วิทยาลัยเทคนิคบุรีรัมย์ วิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์ และวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์

15) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคภาคเหนือ 1 สถานที่ตั้งอยู่ที่ วิทยาลัยอาชีวศึกษาเชียงใหม่ มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 7 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคเชียงใหม่ วิทยาลัยอาชีวศึกษาเชียงใหม่ วิทยาลัยเทคนิคลำพูน วิทยาลัยเทคนิคลำปาง วิทยาลัยอาชีวศึกษาลำปาง และวิทยาลัยการอาชีพนวมินทร์ราชินีแม่ฮ่องสอน

16) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 2 สถานที่ตั้งอยู่ที่ วิทยาลัยเทคนิคพะเยา มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 9 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคเชียงราย วิทยาลัยอาชีวศึกษาเชียงราย วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกเชียงราย วิทยาลัยเทคนิคพะเยา วิทยาลัยเทคนิคน่าน วิทยาลัยเทคนิคแพร่ และวิทยาลัยอาชีวศึกษาแพร่

17) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 3 สถานที่ตั้งอยู่ที่ วิทยาลัยพาณิชยการบึงพระพิบูลย์โลก มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 8 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคพิบูลย์โลก วิทยาลัยอาชีวศึกษา พิบูลย์โลก วิทยาลัยพาณิชยการบึงพระพิบูลย์โลก วิทยาลัยเทคนิคเพชรบูรณ์ วิทยาลัยเทคนิคสุโขทัย วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุโขทัย วิทยาลัยเทคนิคอุดรดิตถ์ และวิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรดิตถ์

18) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สถานที่ตั้งอยู่ที่ วิทยาลัยเทคนิคนครสวรรค์ มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 6 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคนครสวรรค์ วิทยาลัยอาชีวศึกษานครสวรรค์ วิทยาลัยการอาชีพนครสวรรค์ วิทยาลัยเทคนิคกำแพงเพชร วิทยาลัยเทคนิคพิจิตร และวิทยาลัยเทคนิคอุทัยธานี

19) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกรุงเทพมหานคร สถานที่ตั้งอยู่ที่ วิทยาลัยพาณิชยการเชตุพน มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 13 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกมหานคร วิทยาลัยเทคนิคดอนเมือง วิทยาลัยเทคนิคคูสิต วิทยาลัยเทคนิคราชสีห์ธาราม วิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา วิทยาลัยอาชีวศึกษาธนบุรี วิทยาลัยพาณิชยการอินทราชัย วิทยาลัยพาณิชยการบางนา วิทยาลัยพาณิชยการเชตุพน กาญจนภิเษก วิทยาลัยช่างทองหลวง และวิทยาลัยการอาชีพกาญจนภิเษก หนองจอก

3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) กำหนดประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาที่ผ่านการประเมินความพร้อม ตามมาตรา 13 แห่งพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 เพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 161 แห่ง

2) กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) อย่างเป็นสัดส่วน โดยมีการแบ่งประชากร จำนวน 161 แห่ง ออกเป็น 19 กลุ่ม และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลาก เพื่อให้ได้ตัวแทนจากแต่ละกลุ่ม จนครบจำนวน 115 แห่ง และผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ของแต่ละสถาบัน ผู้ให้ข้อมูลสถาบันละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 345 คน เพื่อศึกษา แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันการอาชีวศึกษา

4. ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ตั้งแต่ พ.ศ. 2557-2558

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์เชิงวิชาการ

ทำให้ได้ข้อค้นพบเชิงวิชาการเกี่ยวกับแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา

2. ประโยชน์เชิงปฏิบัติการ

1) ได้ทราบถึงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรง และมีอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุง/พัฒนาปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อสถาบันการอาชีวศึกษา

2) เป็นแนวทางให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กำกับ ดูแล ใช้กำหนดนโยบายในการพัฒนาสถาบันการอาชีวศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้คิด กระทำ และการแสดงออกอย่างอิสระ ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบ ความท้าทายในการตัดสินใจ ความไว้วางใจบุคลากร การยอมรับและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ที่ท้าทาย อันจะนำไปสู่การริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

ความมีอิสระ (Freedom) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหาร เป็นพฤติกรรมในการแสดงออกถึงการสร้างหรือให้โอกาส ทั้งการคิด การวางแผน และการกระทำ โดยมองที่ผลลัพธ์ในการทำงานมากกว่าใส่ใจในกระบวนการ การให้โอกาสในการทำงานอย่างอิสระ ไม่ปิดกั้นทางความคิด ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบ และมีความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

ความท้าทาย (Challenge) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารที่มีความเสี่ยงทั้งการคิด ไตร่ตรองอย่างละเอียดรอบคอบ และตัดสินใจทำอย่างคล่องแคล่วไว รู้จักฉวยจังหวะและสร้างโอกาสโดยไม่ลังเล โดยไม่กลัวความผิดพลาด พร้อมกับกล้ายอมรับเมื่อกระทำผิดพลาด และมีเป้าหมายในการทำงานที่ยิ่งใหญ่

ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารที่ได้รับความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และความมั่นใจจากบุคลากรและทีมงานที่แสดงออกอย่างเปิดเผย เปิดใจ จริงใจ อย่างตรงไปตรงมา อยู่ร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความจริง ไม่เสแสร้ง แกล้งขยอ ให้เกียรติผู้อื่น เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และให้ความร่วมมือร่วมใจกัน

การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support) หมายถึง การแสดงออกของการเปิดใจให้กว้างเพื่อรับรู้ รับฟังต่อสิ่งใหม่ๆ มีการเอาใจใส่ต่อความคิดและวิธีการใหม่ๆ และกล้าที่จะยอมรับคนรุ่นใหม่ ที่มีแนวทาง วิธีการ และความคิดใหม่ๆ

2) ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) หมายถึง การมีความรู้ที่แสดงออกถึงการมีความสามารถ มีทักษะ มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญเฉพาะด้าน มีความรู้ที่หลากหลาย มีความสามารถพิเศษ และมีทักษะสูงในการทำงาน มีความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน มีการตัดสินใจรวดเร็ว และมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

ความเชี่ยวชาญ (Expertise) หมายถึง การแสดงออกให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความรอบรู้ ทักษะและประสบการณ์ เกี่ยวกับเนื้อหาที่น่าเสนอ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถหรือความเป็นผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหานั้นๆ

ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถพิเศษ ความรู้ที่หลากหลาย เชื่อมโยงระหว่างอดีตและปัจจุบัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Dialog) ที่หลากหลาย ที่มีผลต่อการคิดที่กว้างไกล ซึ่งจะนำไปสู่การมีความคิดสร้างสรรค์ และเป็นพื้นฐานของความคิดสร้างสรรค์ในอนาคต

ทักษะ (Skills) หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมด้านทักษะที่สร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ มีความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน มีการตัดสินใจในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว และสร้างสรรค์ทั้งในระดับปัญหาและจากการปฏิบัติ

3) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง แรงกระตุ้นจากภายใน (Intrinsic) ที่แสดงออกถึงการมีทิศทางและจุดหมายที่แน่นอน มีความชัดเจน ความมั่นใจ ความมุ่งมั่น กระตือรือร้น อดทน เด็ดเดี่ยว ตั้งใจทำงานด้วยความทุ่มเทด้วยศรัทธาอันแรงกล้า นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงาน ให้มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ และมีประสิทธิผล ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

ทิศทางและจุดหมาย (Goal & Direction) หมายถึง การแสดงออกถึงความชัดเจน ความแน่นอน ของจุดหมายและทิศทางที่จะทำให้งานมีความสำเร็จชัดเจน แน่นอน ในการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ขององค์กร

ความวิริยะ (Persistence) หมายถึง การแสดงออกถึงความอดทน ความเพียรพยายาม มีวินัย มีสมาธิในการทำงาน เอาชนะอุปสรรคด้วยความเด็ดเดี่ยว กล้าหาญ ด้วยความตั้งใจอันแน่วแน่ที่จะกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้

ความทุ่มเท (Intensity) หมายถึง การแสดงออกถึงความกระตือรือร้นอันแรงกล้าในการทำงานอุทิศพลังกายและพลังใจ มุ่งมั่นทำงานด้วยความเต็มใจ และศรัทธาอันแรงกล้าที่จะสร้างสรรคงานให้มีคุณภาพเพื่อความสำเร็จขององค์กร

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อบุคคลอื่น มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการเพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ (Means) โดยการกำหนดทิศทางขององค์กร การวางแผนหรือการสร้างทางเลือกการนำไปสู่การปฏิบัติ และมีการควบคุมหรือการประเมินผล เพื่อนำพ้องค์กรสู่ความสำเร็จได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ได้อย่างชาญฉลาด ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) หมายถึง วิธีการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดวิธีการที่จะให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ให้ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ องค์กรที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ได้อย่างมีคุณค่าและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต ความสามารถการคิดเชิงปฏิบัติ และความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Strategies) หมายถึง การบริหารจัดการตำแหน่งงานต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ซึ่งก็คือการใช้ความพยายามของผู้บริหารที่จะกระตุ้นศักยภาพในการทำงานของสมาชิกให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร หรือหน้าที่ของการบริหารจัดการ (Functions of Management) ได้แก่ การวางแผน การจัด

องค์กร การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมการปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายหลักขององค์กร

3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation) หมายถึง กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ขององค์กร โดยครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน

3. ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการออกแบบโครงสร้างดัชนีชี้วัดทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ สำหรับใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวม กล่าวคือ เป็นระบบการวัดประสิทธิภาพ การทำงานที่เชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์ คน กลยุทธ์ ประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถ ปรับใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เกิดผลกระทบต่อการสร้างมูลค่า และ เป้าหมายขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ

1) ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment) หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัด มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ ทั้งในด้านการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง และพัฒนาผู้บริหารทุกระดับทั้งในเรื่องผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ และจังหวัด (HR Transactional Activities) เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย มีความถูกต้องและทันเวลา มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่องบประมาณรายจ่าย มีความเหมาะสมและสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร คุ่มค่า และมีการนำเทคโนโลยี และเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการและจังหวัด ก่อให้เกิดการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจ ขององค์กร ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability) หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดจะต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินการทางวินัยบนหลักการของความสามารถหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักมนุษยธรรม และมีความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และพร้อมให้มีการตรวจสอบ

5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life) หมายถึง การที่ส่วนราชการหรือจังหวัด มีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ทำให้ข้าราชการและผูปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน รวมทั้งมีการจัดให้มีสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

4. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง การปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่ง สามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยมีเกณฑ์การประเมินในด้านต่างๆ เกี่ยวข้องกับระดับคุณภาพของการทำงานโดยตรง และถือเป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพของมนุษย์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1) ประสิทธิภาพของงาน (Effectiveness of Work) หมายถึง ความสำเร็จของการปฏิบัติที่เป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพหรือการกระทำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร ความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรและการดำเนินการของพนักงาน นำไปสู่ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์ขององค์กร ตามจำนวนที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา หรือเป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้

2) คุณภาพของงาน (Quality of Work) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องสมบูรณ์ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผลการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับระดับคุณภาพของการทำงาน โดยตรงและถือเป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพของมนุษย์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ผลการปฏิบัติงานยังขึ้นกับตัวแปรพื้นฐานที่สำคัญ เช่น ความถนัด การเรียนรู้ แรงจูงใจ ความพยายาม และการรับรู้บทบาทของตน

3) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับงาน (Job Knowledge) เป็นการอธิบายถึงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร ความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับงาน การเรียนรู้ ความพยายาม ความสามารถและการรับรู้ต่อบทบาท ภายใต้เงื่อนไขการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้เห็นความแตกต่างในทางบวกของความสามารถเกี่ยวกับงาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ตามลำดับ ดังนี้

2.1 แนวคิด และทฤษฎีระบบ

1. ประวัติความเป็นมา และความหมาย
2. องค์ประกอบของระบบ
3. การนำทฤษฎีระบบไปประยุกต์ใช้

2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. ประวัติความเป็นมา และความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
2. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
4. การวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. สภาพแวดล้อมแบบเปิด
 - 1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมแบบเปิด
 - 1.2 การวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด
2. ความรู้เชิงลึก
 - 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความรู้เชิงลึก
 - 2.2 การวัดความรู้เชิงลึก
3. แรงจูงใจภายใน
 - 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และแรงจูงใจภายใน
 - 3.2 การวัดแรงจูงใจภายใน

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล

1. ประวัติความเป็นมา และความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล
2. ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล
3. กระบวนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard)
4. องค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์
5. การวัดองค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.5 ผลการปฏิบัติงาน

1. ประวัติความเป็นมา และความหมาย
2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน
3. การวัดผลการปฏิบัติงาน

แนวคิด และทฤษฎีระบบ

1. ประวัติความเป็นมา และความหมาย

ทฤษฎีระบบ (System Theory) เริ่มปรากฏขึ้นเมื่อประมาณ ค.ศ. 1920 โดยมีต้นกำเนิดมาจากนักทฤษฎีองค์กรและนักชีววิทยาคือ Boulding & Bertalanffy ที่มององค์กรในฐานะสิ่งมีชีวิต โดยมองในรูประบบเปิดเหมือนระบบกายวิภาคของสิ่งมีชีวิต (Anatomy) เช่นเดียวกับ Downs (1957) Miller & Rice (1967) และ Kimberly (1979) รวมทั้งนักทฤษฎีอื่นๆ อีกหลายท่าน แนวคิดนี้เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายเมื่อทศวรรษ 1940 และพัฒนาไปสู่สาขาอื่นๆ เช่น ฟิสิกส์ Cybernetic (เช่น งานของ Frederic Vester) ทฤษฎีนี้ได้เข้ามามีบทบาทในการศึกษาทางสายสังคมศาสตร์ด้วยเช่นกัน โดยมีทฤษฎีที่ได้รับอิทธิพลโดยตรงจาก ทฤษฎีระบบ (System Theory) ก็คือ แนวคิดของพวกหัวรุนแรง (Radical Constructivism) ที่เชื่อว่า โลกหรือการรับรู้ของคนเรานั้น เกิดจากสิ่งที่สมองของเราสร้างขึ้นเองทั้งสิ้น ด้วยเหตุนี้ System Theory จึงมีลักษณะเป็นสหวิชาการ (Interdisciplinary) เนื่องจากสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายสาขาวิชา

ในปี ค.ศ. 1950 Bertalanffy กล่าวถึงระบบเปิดโดยใช้วิธีการตั้งข้อตั้งมั่นไม่ในระบบการจำแนกทางชีววิทยา ส่วนลำตัว กล้ามเนื้อ โครงกระดูก ระบบการไหลเวียนของเลือด และส่วนอื่นๆ เป็นส่วนประกอบของระบบ (ความเป็นมนุษย์) ทั้งหมด และได้เสนอวิธีการที่ให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละระบบย่อยประสานกันเพื่อให้ได้ความเข้าใจเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยร่วมกัน ทำให้ได้ความรู้รอบยอด ในเรื่องการปฏิบัติการของระบบ อันเป็นพื้นฐานของหลักการประเมินผลและความเจริญเติบโตของหลักการบริหาร และในปี ค.ศ. 1956 Boulding ได้ชี้ประเด็นปัญหาการสื่อสารซึ่งอาจจะเกิดขึ้นกับการประสานระบบย่อย เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ (เช่น นักฟิสิกส์ นักเศรษฐศาสตร์ นักเคมี นักสังคมวิทยา เป็นต้น) จะมีภาษาเฉพาะของตนเอง ดังนั้นหากต้องการให้เกิดความสำเร็จในการประสานระบบย่อย ผู้เชี่ยวชาญในระบบย่อยทั้งหมดควรต้องใช้ภาษาเดียวกัน เช่น ภาษาคณิตศาสตร์ (Kerzner, 2013) ต่อมาในปี ค.ศ. 1960 นักทฤษฎีเหล่านี้ Daniel Katz, Robert Kahn และ James Thomson มีมุมมองเกี่ยวกับองค์กรเป็นระบบเปิด (Open System) ซึ่งเป็นระบบองค์กรที่ได้นำทรัพยากรมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แปรสภาพเป็นสินค้าและบริการ เพื่อส่งกลับไปยังสภาพแวดล้อมในที่ซึ่งสินค้าและบริการ ได้ขายให้กับลูกค้า

คำว่า “ระบบ” เป็นคำที่มีการเกี่ยวข้องกับการทำงานและหน่วยงานและนิยมใช้กันมาก เพราะ ระบบเป็นการรวบรวมสิ่งต่างๆ ทั้งหลายที่มนุษย์ได้ออกแบบและคิดสร้างสรรค์ขึ้นมา เพื่อจัดการดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ (Banathy, 1968) โดยการจัดการส่วนต่างๆ ทุกส่วนให้เป็นระเบียบ โดยแสดงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของส่วนต่างๆ และความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนกับส่วนประกอบทั้งหมดอย่างชัดเจน (Good, 1973) องค์ประกอบต่างๆ ที่ทำงานเกี่ยวโยงสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง อาจกล่าวได้ว่า ระบบคือการปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายในการปฏิบัติหน้าที่และการดำเนินงาน (Friedland, 2012) โดยทั่วไประบบ จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ ระบบปิด และระบบเปิด โดยองค์กรแบบปิด (Closed System) จะไม่เกี่ยวข้องและไม่ได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ส่วนในองค์กรแบบเปิด (Open System) จะได้รับอิทธิพลอย่างมากจากสิ่งแวดล้อม หากพิจารณาโดยรายละเอียด ระบบปิด (Closed System) คือ ระบบที่มีความสมบูรณ์ภายในตัวเอง ไม่พยายามผูกพันกับระบบอื่นใด และแยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ในสังคม ส่วนระบบเปิด (Open System) คือระบบที่ต้องอาศัยการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคล องค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ ในลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นมีความสมดุล รวมทั้งสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปก็มีผลหรืออิทธิพลต่อการทำงานขององค์กรเช่นกัน (Choi & Ruona, 2010.; Glanz & Bishop, 2010.; Cummings & Worley, 2014) ดังนั้นทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) จึงเป็นที่ผสมผสานหน้าที่การจัดการกิจกรรมการจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้าด้วยกัน โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอก โดยจุดสำคัญของ System Theory อยู่ที่การมองแบบไม่แยกส่วน หรือการมองว่าทุกอย่างสัมพันธ์กัน หรือส่วนย่อยสัมพันธ์กันส่วนใหญ่ ดังนั้นหัวใจของทฤษฎีระบบ คือ ใช้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ทางสังคมและปรากฏการณ์ทางการบริหาร เพื่ออธิบายว่า ทำไมจึงเกิดสภาพเช่นนั้น ไม่ได้ต้องการบอกว่าจะตัดสินใจอย่างไรหรือจะจัดการอย่างไร และวิชาที่ใช้ทฤษฎีระบบเป็นหัวใจขณะนี้ก็คือ วิชาระเบียบวิธีการวิจัย (Wasita, 2014)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายของระบบ มีผู้ให้ความหมายและคำอธิบายของคำว่า “ระบบ” โดยนักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายหรือคำนิยาม (The Definition) ของคำว่า ระบบ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความหมายของระบบ

| นักวิชาการ/ นักวิจัย | ความหมายของระบบ |
|----------------------|--|
| Bertalanffy (1950) | สิ่งมีชีวิตใดๆ ก็ตามเกิดขึ้นจากการรวมตัวของระบบต่าง ๆ ซึ่งมีโครงสร้างและการทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กัน |
| Tricker (2005) | ผลรวมของหน่วยย่อย ซึ่งทำงานเป็นอิสระต่อกัน แต่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อช่วยให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ |

ตารางที่ 1 (ต่อ)

| นักวิชาการ/ นักวิจัย | ความหมายของระบบ |
|-----------------------|--|
| Robbins et al. (2006) | สิ่งที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์ซึ่งกัน ซึ่งกำหนดวิธีการปฏิบัติให้เป็นเอกภาพหรือบรรลุมิติวัตถุประสงค์ |
| Senge (2006). | การจัดการมีลักษณะต่อเนื่องกันและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งฟังพาดยศซึ่งกันและกันของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ กับส่วนรวมทั้งหมด |
| Nolan et al. (2008) | เซตของทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการบริการ โดยการบริการสามารถประกอบด้วยระบบย่อยเพื่อเติมเต็มระบบอื่น ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด |
| Beynon-Davies. (2009) | ภาพส่วนรวมของโครงสร้างหรือของขบวนการอย่างหนึ่งที่มีการจัดระเบียบความสัมพันธ์ที่มนุษย์ได้ออกแบบและสร้างสรรค์ขึ้น เพื่อดำเนินงานทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ |
| Angelov et al. (2010) | การนำปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน (People) ทรัพยากร (Resource) แนวคิด (Concept) และกระบวนการ (Process) มาผสมผสานทำงานร่วมกัน โดยภายในระบบอาจประกอบไปด้วยระบบย่อย (Subsystem) ต่าง ๆ ที่ต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ได้ออกแบบไว้ |
| Rice (2013). | การรวมตัวกันขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีลักษณะเป็นระบบย่อย ที่มีผลกระทบต่อกัน ประสานสัมพันธ์และทำหน้าที่ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุผลอย่างใดอย่างหนึ่ง |

จากการให้ความหมายหรือคำนิยามของคำว่า ระบบ ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น อาจมีความแตกต่างกันในเนื้อหาหรือรายละเอียดปลีกย่อยบางส่วน แต่ความหมายส่วนใหญ่ จะสอดคล้องกัน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือนิยามของ ระบบ ว่าหมายถึง ส่วนประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันในทางหนึ่งทางใดรวมกลุ่มอยู่ด้วยกัน แต่ส่วนก็เป็นระบบย่อยในตัวของมันเอง และการเคลื่อนไหวในส่วนหนึ่งจะมีปฏิริยากระทบต่อส่วนอื่นๆ ด้วย หรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า ระบบ คือกลุ่มของส่วนที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และกระทำการเพื่อความสำเร็จตามที่ต้องการ

2. องค์ประกอบของระบบ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบระบบ ของ Boulding & Bertalanffy (1920) มาอธิบายถึงองค์ประกอบของระบบ โดยแนวคิดของ ของ Boulding & Bertalanffy (1920) มององค์กรในระบบเปิดเหมือนระบบกายวิภาคของสิ่งมีชีวิต (Anatomy) เช่นเดียวกับ Downs (1957).; Miller & Rice (1967) และ Kimberly (1979) รวมทั้งนักทฤษฎี นักวิชาการอื่นๆ อีกหลายท่าน เช่น Nolanand et al. (2008).; Beynon-Davies (2009).; Angelov et al. (2010).; Rice (2013) และ Adams et al. (2014) เป็นต้น องค์ประกอบของระบบตามแนวคิดของ Boulding & Bertalanffy (1920) ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 4 ส่วน ดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากร ข้อมูล หรือปัจจัยต่างๆ ที่นำเข้ามาในระบบเพื่อใช้แปรรูปให้เป็นผลลัพธ์ ซึ่งอาจรวมถึงสิ่งแวดล้อม (Environment) ภายในระบบ

2) กระบวนการแปรสภาพ (Process) หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบ เพื่อทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลง (Transform) ปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลลัพธ์ และอาจจะได้ผลย้อนกลับ (Feedback) ตามมาจากกระบวนการ

3) ปัจจัยนำออก (Output) หมายถึง จุดหมายปลายทางของการดำเนินการ หรือผลของการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ได้จากกระบวนการแปรรูปปัจจัยนำเข้า จนกลายเป็นสิ่งที่ต้องการและผลพลอยได้อื่นๆ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

4) ผลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ข้อมูล หรือผลสะท้อนกลับที่ได้รับจากการดำเนินการแปรรูป และการเกิดผลลัพธ์ขึ้น ซึ่งผลย้อนกลับจะกลับเข้าสู่ระบบ เพื่อให้ทราบว่าเกิดอะไรขึ้น ต้องทำอะไรต่อ เพื่อใช้ปรับปรุงแก้ไขให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบทั้ง 4 จะเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันโดยตลอด การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่ง จะมีผลต่อองค์ประกอบอื่นและขอบกพร่องขององค์ประกอบหนึ่ง ก็จะส่งผลให้องค์ประกอบอื่นบกพร่องด้วย

โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรม และสังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบของระบบ (System Components) และแหล่งอ้างอิง ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงองค์ประกอบของระบบ และแหล่งอ้างอิง

| อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี ค.ศ.) | ปัจจัยนำเข้า (Input) | กระบวนการ แปรสภาพ (Process) | ปัจจัยนำออก (Output) | ผลย้อนกลับ (Feedback) |
|-----------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Boulding & Bertalanffy (1920) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Beynon-Davies. (2009) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Angelov et al. (2010) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Laszlo (2012) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Rice (2013) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Adams et al. (2014) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Bradley & Keating (2014) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Hester & Adams (2014) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ ทฤษฎีระบบ (System Theory) ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของระบบ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ (1) ปัจจัยนำเข้า (Input) (2) กระบวนการแปรสภาพ (Process) (3) ปัจจัยนำออก (Output) และ (4) ผลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรขององค์กร (Organizational Resources) หรือ ทรัพยากรการบริหาร (Management Resources) ซึ่งนำเข้าสู่ระบบการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน ประกอบด้วย (1) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) หรือ วัตถุดิบ (Raw Materials) (2) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) (3) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) ทุน (Capital) หรืองบประมาณ (Budget) (4) ทรัพยากรข้อมูล (Information Resources) และ (5) เทคโนโลยี (Technology) เป็นต้น

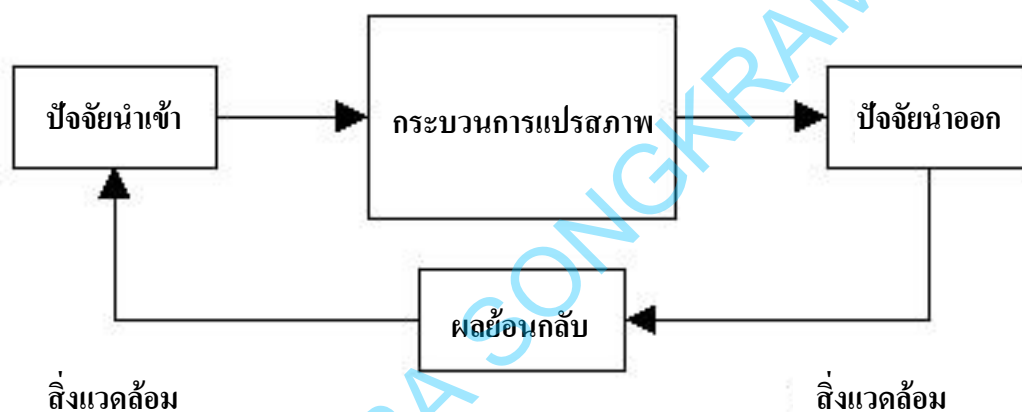
2) กระบวนการแปรสภาพ (Process) หมายถึง ขั้นตอนของการนำทรัพยากรขององค์กร (Organizational Resources) ที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) หรือปัจจัยการผลิต (Factors of Production) แล้วแปรสภาพออกมาเป็นผลผลิต (Output) หรือบริการ ประกอบด้วย (1) กิจกรรมการทำงานของพนักงาน (Employees' Work Activities) (2) กิจกรรมด้านการบริหารจัดการ (Management Activities) (3) เทคโนโลยีและวิธีปฏิบัติงาน (Technology and Operations Methods) และ (4) กิจกรรมการผลิต (Production Activities) เป็นต้น

3) ปัจจัยนำออก (Output) หมายถึง ผลผลิตหรือสิ่งที่ได้จากกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อสนองต่อความต้องการตลาด ผลผลิตเหล่านี้เป็นผลผลิตโดยผู้บริหารทุกระดับที่ทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย (1) ผลิตภัณฑ์และบริการ (Products and Services) (2) ผลลัพธ์

ด้านการเงิน (Financial Results): กำไรและขาดทุน (Profits and Losses) (3) ผลลัพธ์การดำเนินงานของพนักงาน (Human Results) และ (4) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นต้น

4) ผลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ข้อมูลย้อนกลับ หรือผลสะท้อนกลับที่ได้รับจากการดำเนินการแปรรูป หรือกิจกรรมองค์กร และการเกิดผลลัพธ์ขึ้น ซึ่งผลย้อนกลับจะกลับเข้าสู่ระบบ เพื่อให้ทราบว่าเกิดอะไรขึ้น ต้องทำอะไรต่อ ข้อมูลเหล่านี้ใช้เพื่อปรับปรุงปัจจัยนำเข้า และกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพในการบริหาร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงพอใจหรือมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบทั้ง 4 จะเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันโดยตลอด การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง จะมีผลต่อองค์ประกอบอื่นและขอบพร้อมขององค์ประกอบหนึ่ง ก็จะส่งผลให้องค์ประกอบอื่นบพร้อมด้วย สามารถแสดงได้ ดังภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบที่ 2 องค์ประกอบของระบบตามแนวคิด Boulding & Bertalanffy (1920)

ที่มา : ดัดแปลงจาก Directshen (2014)

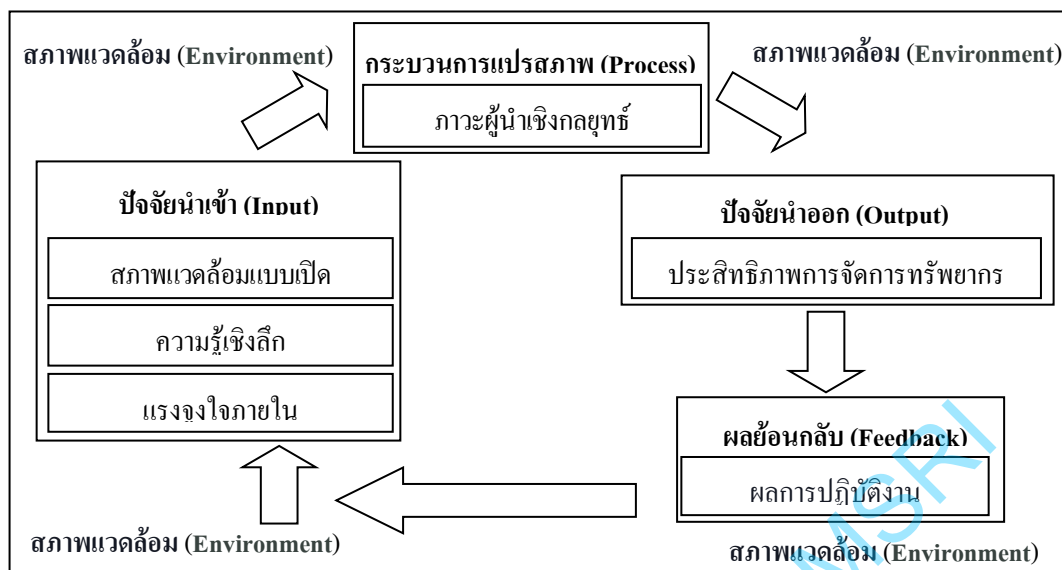
จากภาพประกอบที่ 2 แสดงองค์ประกอบของระบบ ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Boulding & Bertalanffy (1920) ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ (1) ปัจจัยนำเข้า (Input) (2) กระบวนการแปรสภาพ (Process) (3) ปัจจัยนำออก (Output) และ (4) ผลย้อนกลับ (Feedback) (Boulding & Bertalanffy, 1920.; Beynon-Davies, 2009.; Angelov et al., 2010.; Laszlo, 2012.; Rice, 2013.; Adams et al., 2014.; Bradley & Keating, 2014.; Hester & Adams, 2014)

ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดทฤษฎีระบบ (System Theory) ของ Boulding & Bertalanffy (1920) ซึ่งประกอบด้วย (1) ปัจจัยนำเข้า (Input) (2) กระบวนการแปรสภาพ (Process) (3) ปัจจัยนำออก (Output) และ (4) ผลย้อนกลับ (Feedback) เป็นทฤษฎีหลักในการสร้างกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

3. การนำทฤษฎีระบบไปประยุกต์ใช้

ทฤษฎีระบบ มีลักษณะของเนื้อหาสาระเป็น “ทฤษฎีทั่วไป” หรือเป็นความคิดพื้นฐาน หรือข้อตกลงเบื้องต้น (Basic Assumption) ที่รองรับทฤษฎีเฉพาะด้านหรือทฤษฎีเฉพาะเรื่อง กล่าวคือ ทฤษฎีเฉพาะด้านต่างมีข้อตกลงเบื้องต้นมาก่อนว่า “ผลย่อมเกิดจากเหตุ” ดังเช่นที่เป็นความคิดหลักของทฤษฎีระบบ จากนั้นแต่ละทฤษฎีดังกล่าว จึงเจาะจงระบุแต่ละคู่ของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุกับผล เมื่อนำทฤษฎีระบบไปใช้อธิบายเหตุการณ์หรือใช้แก้ปัญหาเราสามารถนำเอาทฤษฎีอื่นๆ เฉพาะด้านมาใช้ร่วมกันได้อย่างไม่มีความขัดแย้ง ทฤษฎีระบบจึงเป็นเหมือนเบ้าหลอมรวมทฤษฎีอื่นๆ เข้ามาใช้งานด้วยกันได้ ทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization) เป็นการรวมกันของหลักการทางเศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เข้าด้วยกัน ที่เรียกว่า เศรษฐศาสตร์สังคม (Socioeconomic) โดยพยายามรวมหลักการทางวิทยาการจากหลายสาขาเข้ามาผสมผสาน หรือเรียกว่า สหวิทยาการ (Multidisciplinary Approach) โดยมีความเชื่อว่าองค์กรอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่มากมาย ฉะนั้นควรเน้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์สิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน การศึกษาองค์กรที่ดีที่สุดควรจะเป็นวิธีการศึกษาวิเคราะห์องค์กรในเชิงระบบ (System Analysis) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ มากมาย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ล้วนมีผลกระทบต่อ โครงสร้างทั้งภายในและภายนอก การนำความรู้ที่เกี่ยวกับทฤษฎีระบบมาประยุกต์ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ การคิดเชิงระบบ (ทิสนา แจมมณี, 2554) หรือ การคิดอย่างมีระบบ (System Thinking) ซึ่งหมายถึง การคิดเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบ มีเหตุมีผล ทำให้ผลของการคิดหรือผลของการแก้ปัญหาที่ได้นั้นมีความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว ซึ่งเป็นกรอบความคิดเชิงทฤษฎีที่พรรณนาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กัน และรวมถึงความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะว่า ควรจะอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ได้

กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงทฤษฎีครั้งนี้ เป็นการนำทฤษฎีระบบมาประยุกต์ใช้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 3



ภาพประกอบที่ 3 กรอบความคิดเชิงทฤษฎี การนำทฤษฎีระบบมาประยุกต์ใช้ในการวิจัย

ที่มา : ดัดแปลงจากองค์ประกอบระบบ ของ Boulding & Bertalanffy (1920)

จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีระบบ (System Theory) ของ Boulding & Bertalanffy (1920) ประกอบด้วย (1) ปัจจัยนำเข้า (Input) (2) กระบวนการแปรสภาพ (Process) (3) ปัจจัยนำออก (Output) และ (4) ผลย้อนกลับ (Feedback) ผู้วิจัยสามารถนำเอาทฤษฎีระบบ (System Theory) มาประยุกต์ใช้เป็นทฤษฎีหลักในการสร้างกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. ประวัติความเป็นมา และความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่จัดอยู่ในกระบวนการทัศน์ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory Paradigm) ซึ่งมีทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีแนวคิดร่วมกันอย่างแยกกันไม่ออก คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) กับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีผลการศึกษาที่สนับสนุนแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ผลการศึกษายาทบาความเป็นสัญลักษณ์ (Symbolism) อำนาจทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูง (Hambrick & Fredrickson, 2005) ผลการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Hitt & Ireland, 2002) และยังมีผลการศึกษาเกี่ยวกับ ทีมผู้บริหารระดับสูง (Murray, 1989.; Simons et al. 1999) เป็นต้น

นอกจากนี้ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังเป็นทฤษฎีที่มีจุดร่วมกับทฤษฎีการบริหารหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีการพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดด ด้วยวิธีการ Six Sigma ทฤษฎีการบริหารโรงเรียน เป็นต้น ทฤษฎี Balance Scorecard ทฤษฎีระบบงบประมาณแบบเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ และทฤษฎีการบริหารแบบ CEO ภาครัฐ เป็นต้น ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) จึงเกี่ยวข้องกับความคิด ความเข้าใจในระดับสูง การกำหนดทิศทางองค์กร การกำหนดและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นไม่ใช่จะต้องอาศัยโชคช่วย แต่จะต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาว และการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553)

จากแนวคิดเชิงทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นพฤติกรรมของผู้นำในองค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ (Goals) ขององค์กรเป็นสำคัญ โดยเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์และค้นหาปัจจัยที่ทำให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยผ่านตัวบ่งชี้ และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า นักวิชาการในปัจจุบันจำแนกความแตกต่างระหว่างคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) กับคำว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ไว้อย่างชัดเจน กล่าวคือ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำ ที่ผู้นำในองค์กรทุกระดับต้องมีแต่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความเป็นผู้นำที่ผู้นำในองค์กรบางระดับอาจจะไม่มี นับตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน กระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างยิ่งต่อองค์กร จึงทำให้ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับสภาวะการณ์ด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร (Makgone, 2013) หรือเพิ่มผลผลิตหรือประสิทธิภาพขององค์กรผ่านทางวิธีที่แตกต่างกัน ซึ่งนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ Jinai & Fangwu (2011) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึงผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองที่กว้างไกล และมีความยืดหยุ่น เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร สอดคล้องกับ Hitt et al. (2012) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่ต้องมองการณ์ไกลในอนาคต มีความยืดหยุ่น ริเริ่ม เปลี่ยนแปลง สามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และไปสู่จุดหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกับ DuBrin (2012) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นภาวะการนำ โดยกำหนดทิศทาง และกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path-Goal Leadership) ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้วยรางวัล อันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน และผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) เน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง มากกว่าความคงที่ ซึ่งสอดคล้องกับ Low (2009) ที่ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้นำที่ต้องมองการณ์ไกล สามารถวางแผนในระยะยาว มีความยืดหยุ่น ริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญ เพราะต้องใช้อิทธิพลผ่านผู้ใต้บังคับบัญชา และ Phadtare (2010) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดที่นำความสำเร็จก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติ คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไม่สามารถสรุปให้มีความหมายเดียวได้ โดยนักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายหรือคำนิยาม (The Definition) ของคำว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

| นักวิชาการ/นักวิจัย | ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ |
|--------------------------|--|
| Cheng (2010) | ภาวะผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทเชิงรุกเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผล |
| Godfrey (2011) | ความสามารถในการจัดการปรับตัวและบูรณาการสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร และการมีส่วนร่วมในกระบวนการที่ซับซ้อน |
| Ireland et al. (2011) | ความสามารถในการคาดการณ์ จินตนาการและรักษาความยืดหยุ่น และที่จะช่วยให้คนอื่นๆ ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น |
| Lear (2012) | กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ และการสื่อสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ติดตามและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุและรักษาความสามารถในการแข่งขันเพื่ออนาคตขององค์กร |
| Cyprus (2013) | การใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานจัดการ กลยุทธ์หลักที่ใช้ คือ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน การคิดและการวางแผน โดยใช้ความเป็นผู้นำให้คนอื่นดำเนินการด้วยความสมัครใจและเหมาะสม |
| Robbins & Coulter (2013) | เป็นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมหรือการประเมินผล |

ตารางที่ 3 (ต่อ)

| นักวิชาการ/นักวิจัย | ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ |
|----------------------------|--|
| Loyola university (2013) | ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ส่งเสริมความคิดใหม่ๆ สร้างแรงบันดาลใจคนอื่น และสร้างทิศทางใหม่ภายในองค์กร |
| Williams & Johnson (2013). | กระบวนการวางแผนที่คาดหวังในอนาคต สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่มีการพัฒนาโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องเน้นเป็นการเฉพาะเจาะจงในทิศทางที่ดี มีความยืดหยุ่นในการปรับใช้ให้ เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ |
| Makgone (2013) | การวางตำแหน่งของผู้นำที่แสวงหาความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ องค์กรผ่านทางวิธีที่แตกต่างกัน |
| Guillot (2014) | ความสามารถของผู้นำระดับสูง ที่มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถ และวิสัยทัศน์ในการสร้างและดำเนินการตามแผนและการตัดสินใจที่ เป็นผลสืบเนื่องในสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่ผันผวนไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ |

จากการให้ความหมายหรือคำนิยามของคำว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น อาจมีความแตกต่างกันในเนื้อหาหรือรายละเอียดปลีกย่อยบางส่วน แต่ความหมายส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือนิยามของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง กระบวนการของอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อบุคคลอื่น ให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ (Means) โดยการกำหนดทิศทางขององค์กร การวางแผนหรือการสร้างทางเลือกการนำไปสู่การปฏิบัติ และมีการควบคุมหรือการประเมินผล เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างชาญฉลาด

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

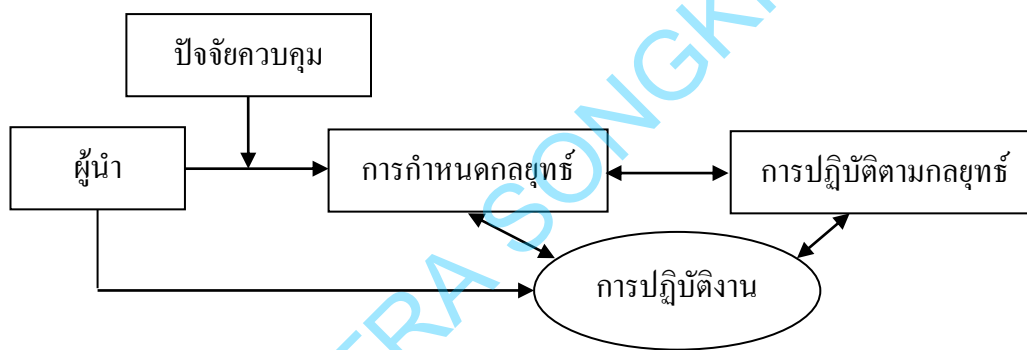
จากกลางทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา ตกอยู่ในอิทธิพลของความเชื่อทฤษฎีเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory) ทั้งในแง่การศึกษาวิจัยและการประยุกต์ใช้ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) นับว่าเป็นทฤษฎีหนึ่งที่อยู่ในยุคนี้ ทั้งในเรื่องของคุณลักษณะพฤติกรรมตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กร การสร้าง และการนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นไม่ใช่จะต้องอาศัยโชคช่วย แต่จะต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรการ

คาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาวและการพัฒนายุทธศาสตร์ (Strategic) เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553) การเป็นผู้นำที่ดีสำหรับองค์กรนั้น ผู้นำต้องมีการแสดงออกถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับทุกคนในองค์กร ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อการกำหนดทิศทางขององค์กรผ่านทางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และเมื่อใดเกิดความผิดพลาดก็สามารถที่จะจัดการควบคุมหากเมื่อใดเกิดวิกฤตในงาน ผู้นำสามารถตัดสินใจผ่านทางวิสัยทัศน์และเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เข้ากับกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานได้ (Daft, 2011) ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงมีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำในศตวรรษนี้มาก นอกจากนี้แล้วผู้นำต้องสามารถสร้างควมมีประสิทธิผล และควมมีดุลยภาพขององค์กรระหว่างความควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ๆ ที่มุ่งผลทั้งระยะสั้นกับระยะยาว (Hitt et al. 2012) และเป็นพฤติกรรมที่แสดงความรับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กรตลอดจนปรัชญาและหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรโดยรวม ทั้งทำการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์และจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มต่างๆ ให้มีความเหมาะสม มีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งองค์กร รวมทั้งเน้นการดำเนินงานภายนอกองค์กร เป็นลักษณะภาวะผู้นำแบบมหภาค คือ มีบทบาทที่ส่งผลกระทบต่อในวงกว้างตลอดทั้งองค์กร เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคตได้ดีเป็นผู้สร้างองค์กรให้มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ และมีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้แก่องค์กรได้อย่างชัดเจน เป็นบุคคลที่ถูกเรียกชื่อต่างกันตามตำแหน่งขององค์กรนั้นๆ เช่น รัฐมนตรี ประธานบริษัท อธิการบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าสูงสุดฝ่ายบริหาร หรือหัวหน้าสูงสุดในฝ่ายปฏิบัติการ นอกจากนี้ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ยังอาจอยู่ในรูปองค์คณะบุคคลระดับสูงสุดขององค์กร เช่น คณะทิมบริหารสูงสุดขององค์กร เป็นต้น

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร หรือกลุ่มผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร มีความคล้ายคลึงกับการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Part-Goal Leadership) ที่จูงใจพนักงาน (Nahavandi, 2014) หรือผู้ได้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน หรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งใช้กระบวนการนำเพื่อเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ เนื่องจากเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สนใจลักษณะของจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ โดยอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมายและคุณค่าขององค์กร รวมทั้งกำหนดทิศทางขององค์กรที่จะเดินไป พร้อมทั้งให้อำนาจในการทำงานแก่พนักงาน (DuBrin, 2012) รักษาความยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการทำนายอนาคต มีสายตาวางไกล กระบวนการกำหนด ทิศทางองค์กร การสร้าง และการนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Kase & Zupan, 2009)

ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีหลายสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบต่อการกำหนดและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมวัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้างความเป็นผู้นำเทคโนโลยีขององค์กรและการจูงใจพนักงานเพื่อให้

กระทำการตัดสินใจ โดยเป็นทั้งนักออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์สำหรับองค์กร และปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ พวกเขาเล่นบทบาทควบคู่กัน คือ เป็นทั้งผู้กำหนด และเป็นทั้งผู้ปฏิบัติตาม ถ้าองค์กรหนึ่งไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาหรือต้องการค้นหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงและต้องการจะเปลี่ยนแนวทางกลยุทธ์เสียใหม่ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรบนพื้นฐานของการผ่านถึงสภาพแวดล้อมของเหตุการณ์ แต่ในทางตรงกันข้ามกับองค์กรที่มีการก่อตั้งที่ดี มีกลยุทธ์ที่สำเร็จวางไว้ดีแล้ว ผู้นำก็กลายมาเป็นเพียงผู้นำกลยุทธ์การปฏิบัติตามนโยบายเท่านั้น บทบาทควบคู่ของผู้นำกลยุทธ์อาจอธิบายได้ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องอำนวยความสะดวกในการพัฒนา การกระทำทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมและกำหนดวิธีการปฏิบัติ การกระทำเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ลงเอยที่การแข่งขันเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี (DuBrin, 2012.; Nahavadi, 2014) ดังภาพประกอบที่ 4



ภาพประกอบที่ 4 บทบาทควบคู่ของผู้นำกลยุทธ์

ที่มา : Nahavadi (2014)

Davies (2011) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และกระบวนการขององค์กร (Developing Strategic and Organizational Processes) การนำและการพัฒนาบุคคล (Leading and Developing People) การพัฒนาวัฒนธรรมและระบบค่านิยม (Developing the Culture and Value System) การพัฒนาความสามรถเฉพาะ (Developing Distinctive Competencies) และการพัฒนาเครือข่าย (Developing Networks) เพื่อกระตุ้นแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกที่เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ เพื่อนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Gill, 2011) สามารถสร้างงานที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะในการทำงานมีทักษะ มีความรู้ความสามารถและมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะพาพนักงานในองค์กรเดินทางไปทิศทางไหน

และเพื่ออะไร ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถสื่อสารและสร้างความหมายให้กับผู้คนทั้งในและนอกองค์กรได้ สามารถสร้างให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อดึงเอาแนวคิดเชิงกลยุทธ์ของแต่ละฝ่ายมาหลอมรวมกัน และสุดท้ายต้องพัฒนาให้เป็นแนวคิดขององค์กร ส่วน Nahavandi (2014) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นความสามารถของผู้นำในการทำนาอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความยืดหยุ่น และให้อำนาจผู้อื่นสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เป็นบุคคลที่มีความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทำให้ผู้อื่นกำหนดการตัดสินใจในแต่ละวัน ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่สร้างเสริมความแข็งแกร่งขององค์กรในระยะยาวได้ และรักษาความมั่นคงทางการเงินในระยะสั้นได้

จากการทบทวนวรรณกรรมสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานที่จะต้องมีการกำหนดเป็นกระบวนการวางแผนที่คาดหวังในอนาคต สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Williams & Johnson, 2013) เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรหรือกลุ่มผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นในองค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร (DuBrin, 2012) รักษาความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น (Hitt et al. 2009) กำหนดทิศทางองค์กร สร้างและนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญสำหรับผู้นำทุกองค์กร เนื่องจากเป็นภาวะที่ผู้นำมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์หรือกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างชาญฉลาด (Lear, 2012)

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิด Dess & Miller (1993) ในการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับ Schermerhorn et al. (2011).; Gill (2011) และงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน เช่น Fourie (2010).; Eacott (2010).; Alex (2011).; Netswera (2011) และ Singh (2012) เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกันกับแนวคิดของ Dess & Miller (1993) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้

1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction) เพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่างๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยี หรือวัฒนธรรมขององค์กร ในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต ซึ่งก็คือการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ของผู้นำนั่นเอง (Fourie, 2010.; Alex, 2011.; Schermerhorn et al., 2011.; Gill, 2011.; Netswera, 2011.; Singh, 2012)

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Strategies) หรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร ที่มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์กร บุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ ด้วยความสามารถสูงสุด และพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่ (Fourie, 2010.; Alex, 2011.; Schermerhorn et al., 2011.; Gill, 2011.; Netswera, 2011.; Singh, 2012)

3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation) หรือการออกแบบองค์กร (Designing the Organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการติดตามผลการทำงาน ประเมินองค์กร เพื่อแก้ไข และปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ (Fourie, 2010.; Alex, 2011.; Schermerhorn et al., 2011.; Gill, 2011.; Netswera, 2011.; Singh, 2012)

คั้งนั้นการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นศึกษาถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยการใช้แนวคิด Dess & Miller (1993) ประกอบด้วย (1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction) (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Strategies) และ (3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation)

โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) บทบาทของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (The Role of Strategic Leadership) และความท้าทายความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (The Challenge of Strategic Leadership) เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบของตัวแปร ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และแหล่งอ้างอิง ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และแหล่งอ้างอิง

| อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี ค.ศ.) | การกำหนดทิศทาง ขององค์กร | การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ | การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ |
|-----------------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Dess & Miller (1993) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Jooste & Fourie (2009) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Beatty & Quinn (2010) | ✓ | ✓ | |
| Eacott (2010) | | ✓ | ✓ |
| Fourie (2010) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Sorooshian et al. (2010). | ✓ | ✓ | ✓ |
| Gill (2011) | ✓ | ✓ | |
| Schermerhorn et al. (2011) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Netswera (2011) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Donselaar (2012) | | ✓ | ✓ |
| Elshamly (2012) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Joseph Chin Kern Tan (2012) | | ✓ | ✓ |

ตารางที่ 4 (ต่อ)

| อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี ค.ศ.) | การกำหนดทิศทาง ขององค์กร | การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ | การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ |
|-----------------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Kohtamäki et al. (2012) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Singh (2012) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Nyamwanza (2013) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Shahhosseini et al. (2013) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Simonds (2013) | ✓ | ✓ | |
| Leibbrandt & Botha (2014) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Okello & Karanja (2014) | ✓ | ✓ | |
| Ranjbar et al. (2014) | | ✓ | ✓ |

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้านคือ (1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction) (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Strategies) และ (3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation) ซึ่งสามารถอธิบาย ได้ดังนี้

1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) หมายถึงวิธีการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดวิธีการที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์ให้ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ องค์กรที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ อย่างมีคุณค่าและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ความสามารถในการพยากรณ์ และกำหนดอนาคต ความสามารถในการคิดเชิงปฏิบัติและความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Strategies) หมายถึงการตัดสินใจและการลงมือดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหาร ซึ่งเป็นกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กรหรือหน้าที่ของการบริหารจัดการ (Functions of Management) ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำไปปฏิบัติและการควบคุมการปฏิบัติการ

3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation) หมายถึง กระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงาน สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์กร โดยครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน

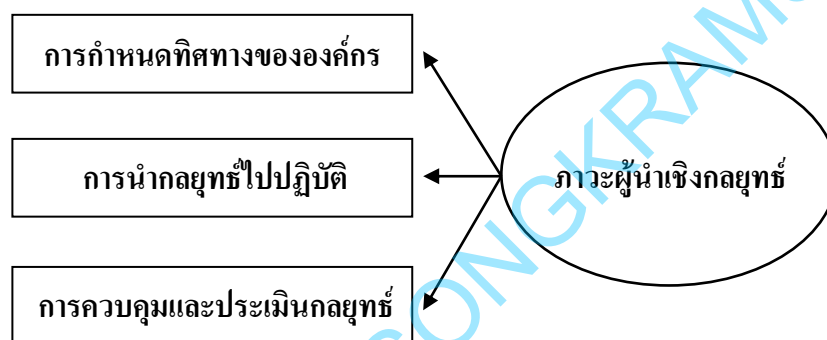
ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามทัศนะของนักวิชาการและ งานวิจัยแล้ว สามารถจัดหมวดและจัดสรรองค์ประกอบเหล่านั้นได้ 3 องค์ประกอบ ที่จะใช้เป็น กรอบแนวความคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดทิศทางขององค์กร

องค์ประกอบที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์ประกอบที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

จากองค์ประกอบข้างต้น สามารถสร้างตัวโมเดลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ได้ ดังภาพประกอบที่ 5



ภาพประกอบที่ 5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากภาพประกอบที่ 5 แสดงองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยสามารถ สังเคราะห์ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ (1) การ กำหนดทิศทางขององค์กร (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Dess & Miller, 1993., Fourie, 2010.; Gill, 2011.; Schermerhorn et al., 2011.; Netswera, 2011.; Kohtamäki et al., 2012.; Shahhosseini et al., 2013., Leibbrandt & Botha, 2014)

4. การวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีงานวิจัยเชิง ประจักษ์เกี่ยวกับการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เช่น Fourie (2010) ที่ศึกษาวิจัยบทบาทของการเป็นผู้นำ เชิงกลยุทธ์ในการดำเนินกลยุทธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การดำเนินกลยุทธ์ (กระบวนการจัดการ เชิงกลยุทธ์) (2) ประสิทธิภาพของการดำเนินกลยุทธ์ (3) การควบคุมการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (4) ปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินกลยุทธ์ และ (5) บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิง ปริมาณ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งใช้ Factor Analysis และ Path Analysis เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด ที่ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ในภาพรวม

มีค่าเท่ากับ 0.795 รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปร และได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบ หลังจากนั้น ได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยวิธีการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) โดยแบบสอบถามมีข้อความทั้งหมด 37 ข้อ ประกอบด้วย (1) คำถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จำนวน 8 ข้อ (2) คำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของการดำเนินกลยุทธ์ จำนวน 8 ข้อ (3) คำถามเกี่ยวกับการควบคุมการปฏิบัติตามกลยุทธ์ จำนวน 7 ข้อ (4) คำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินกลยุทธ์ จำนวน 15 ข้อ และ (5) คำถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 7 ข้อ โดยข้อความทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็นมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert Scale คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด ส่วน Serfontein (2010) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องผลกระทบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ใน South Africa การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ใน South Africa เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ ที่พัฒนามาจากแบบสอบถาม ที่ใช้ในการวัดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของ Treacy & Wiersema's (1995) ซึ่งได้ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.80 รวมทั้งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยวิธีการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) โดยมีข้อความทั้งหมด 48 ข้อ ประกอบด้วย (1) คำถามเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 10 ข้อ (2) คำถามเกี่ยวกับความมุ่งมั่นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำนวน 22 ข้อ และ (3) คำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร 16 ข้อ ข้อมูลดังกล่าว สามารถนำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปร และได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Mean, Standard Deviation) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ขณะที่ Serfontein & Hough (2011) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การดำเนินงานและผลการดำเนินงานขององค์กร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การดำเนินงานและผลการดำเนินงานขององค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยมีข้อความมีทั้งหมด

48 ข้อ ประกอบด้วย (1) คำถามเกี่ยวกับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 10 ข้อ (2) คำถามเกี่ยวกับการจัดวางกลยุทธ์ จำนวน 14 ข้อ (3) คำถามเกี่ยวกับความเป็นเลิศในการดำเนินงาน จำนวน 8 ข้อ และ (4) คำถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร 16 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็นมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวโดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปร และดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Mean, Standard Deviation) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พีร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ขณะเดียวกัน Lear (2012) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ที่มีประสิทธิภาพสูงในแอฟริกาใต้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิด Ireland and Hitt (2005) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ในภาพรวม เท่ากับ 0.925 โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 22 ข้อ ประกอบด้วย (1) ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ข้อ และ (2) ข้อคำถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัท สำหรับพนักงาน จำนวน 16 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด นอกจากนี้ Lear (2012) ได้ทำการตรวจสอบ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเท่ากับ 0.895 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1.00 แสดงว่า ข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปร และได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบ นอกจากนี้ Schaap, (2012) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินกลยุทธ์ ความสำเร็จของอุตสาหกรรมการบิน (คาสิโน) ในเนวาดา วัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ กับการดำเนินกลยุทธ์ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ MicroCase® Analysis System 4.8 และใช้สถิติ univariate (การกระจายสำหรับตัวแปรเดียว) bivariate (cross-tabulation, chi-square test, t-Test or ANOVA, regression, and correlation); และการวิเคราะห์หลายตัวแปร (multivariate, cross-tabulation, multiple regression, and correlation) ในการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้ งานวิจัยนี้มีการทดสอบความน่าเชื่อถือ โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถามปลายปิด โดยมีโดยข้อคำถามมีทั้งหมด 35 ข้อ ประกอบด้วย (1) ข้อคำถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในเป้าหมาย/ ผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ (หยุดตอบคำถามต่อเมื่อไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง) จำนวน 1 ข้อ (2) ข้อคำถามเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการดำเนินการ จำนวน 22 ข้อ (3) ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 4 ข้อ และ (4) ข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป จำนวน 8 ข้อ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา การฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการดำเนินการ อายุงาน จำนวนพนักงาน อัตรารายเดือน และตำแหน่งหน้าที่ และ Kangangi (2014) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของการจัดการประสิทธิภาพการปฏิบัติกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมประกันภัยในประเทศเคนยา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินและกำหนดบทบาทประสิทธิภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมประกันภัยในประเทศเคนยา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามที่มีทั้งคำถามที่ปลายปิด และคำถามปลายเปิด โดยพัฒนามาจากการศึกษาของ Upagade & Shende (2012) ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด สถิติที่ใช้ส่วนใหญ่เน้นการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive) และเชิงอนุมาน (Inferential) เพื่ออธิบายคุณสมบัติพื้นฐานของข้อมูล ในการศึกษาหรือการทำสำรวจ (Trochim, 2006) ใช้ SPSS version 21 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ร้อยละ (Percentages) ANOVA ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative) จากคำถามปลายเปิด (Close Ended Questions) การวิเคราะห์เนื้อความ (Hsieh & Shannon, 2005) ที่จะช่วยให้สามารถเข้าใจความเป็นจริงทางสังคมในลักษณะที่เป็นอัตนัยในทางวิทยาศาสตร์

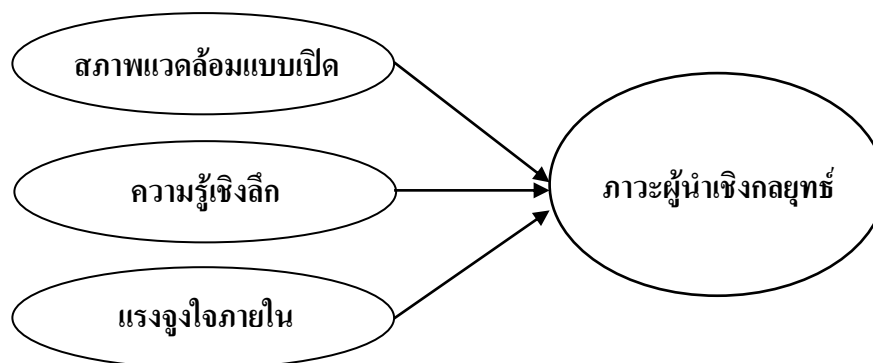
จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่างานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยส่วนใหญ่จะใช้แบบสอบถามคำถามปลายปิด ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้แบบสอบถามคำถามปลายปิด เก็บรวบรวมข้อมูล โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวิธี Likert Scale คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วย ปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ใน 3 ด้าน ประกอบด้วย (1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Strategies) และ (3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้นำ เป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทาง การดำเนินงานตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เป็นหัวใจของการบริหาร เป็นผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จได้ จากความร่วมมือของผู้อื่น ผู้นำที่ดีมีหน้าที่ประสานเพื่อนำไปสู่จุดหมาย เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล และสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและยินดีที่จะเป็นผู้ตาม ผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จจะต้องมี “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร หากองค์กรใด มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ คือ มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม องค์กรนั้นจะได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ได้

แต่เนื่องจากในปัจจุบัน กระแสโลกาภิวัตน์ กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรต้องมุ่งสู่การแข่งขัน เพื่อความอยู่รอด จึงเป็นความท้าทายสำหรับผู้นำองค์กรอย่างมาก (Hitt et al., 2010) ผู้นำสมัยใหม่ ในยุคของการแข่งขันนี้ต้องเผชิญกับปัญหาอย่างมากมาย ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้นำจึงจำเป็นต้องมี “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” (Strategic Leadership) เพื่อพัฒนาศักยภาพการตัดสินใจ ในสถานการณ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น พัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตน และที่สำคัญ อย่างยิ่งต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม (Hernandez et al. 2011) เพิ่มขึ้น ตามไป ด้วย แต่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะเกิดขึ้นได้ต้องมีปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยทางตรงและปัจจัยทางอ้อม มา เกี่ยวข้อง จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยใช้แนวคิด ของ Winston (2003) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบของการเป็น ผู้นำ ตามแนวคิด แพตเตอร์สัน สรุปไว้ว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำ ประกอบด้วย สภาพ แวดล้อมแบบเปิด (Open Environment) ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

จากองค์ประกอบข้างต้น สามารถสร้างตัวโมเดลของปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่จะใช้เป็นกรอบแนวความคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ได้ดังภาพประกอบที่ 6



ภาพประกอบที่ 6 องค์ประกอบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากภาพประกอบที่ 6 องค์ประกอบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment) (2) ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) และ (3) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) (Winston, 2003.; Herbert, 2010.; Schein, 2010.; Isaksen et al., 2011.; Puccio et al., 2011.; Weiner et al., 2011.; Van Dierendonck., 2011.; Spena & Mele, 2012.; Runco, 2014)

ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อหาองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบ ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment)

สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment) คือ การแสดงออกของผู้บริหารถึงความอิสระ ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบ มีความท้าทายในการตัดสินใจ มีความไว้วางใจบุคลากร มีการยอมรับ และสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (Schein, 2010) หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ทั้งมิติด้านบวก และมิติด้านลบ อันจะเป็นแรงจูงใจนำไปสู่ความคิดใหม่ๆ ประกอบด้วย ความท้าทายที่รู้สึกได้รับการกระตุ้นที่จะทำงานยากลำบากให้สำเร็จ ความอิสระ เป็นความมีอิสระในการทำงานในองค์กร การสนับสนุนการคิดใหม่ๆ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีชีวิตชีวา มีความสนุกสนาน ที่เรียบง่ายในการแสดงออก การโต้แย้งเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ และความรู้ที่แตกต่างกัน ความเสี่ยงการอดทนต่อความเปลี่ยนแปลงในองค์กร การแสดงความคิดเห็น การใช้เวลาเพื่อค้นหาวิธีการใหม่ๆ และความขัดแย้งความตึงเครียดของบุคคลที่จะนำไปสู่การอภิปรายในการแนวทางใหม่ๆ (Herbert, 2010.; Puccio et al., 2011.; Isaksen et al., 2011)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า นักวิจัยและนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมาย หรือนิยามของคำว่า สภาพแวดล้อมแบบเปิด สรุปได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ความหมายของสภาพแวดล้อมแบบเปิด

| นักวิจัยและนักวิชาการ | ความหมายของสภาพแวดล้อมแบบเปิด |
|-----------------------------------|--|
| Paquette (2008) | ลักษณะความอิสระ เชื้อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ที่นำไปสู่การมีความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) และความเชี่ยวชาญ (Expert) ต่างๆ |
| Schein (2010) | สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทั้งมิติด้านบวกและมิติด้านลบ อันจะเป็นแรงจูงใจนำไปสู่ความคิดใหม่ๆ |
| Herbert (2010) | สภาพแวดล้อมที่จะนำไปสู่ความอิสระ ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่การมีความสร้างสรรค์ |
| Isaksen et al. (2011) | การยอมรับและสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น ผ่อนคลาย และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบประชาธิปไตย |
| Puccio et al. (2011) | ความมีอิสระในการทำงานในองค์กร ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการโต้แย้งเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ |
| Seidel (2011) | ความมีอิสระ ความท้าทาย ความไว้วางใจ และการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support) |
| Zhang et al. (2011) | สภาพแวดล้อมที่จะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ อันเป็นพื้นฐานที่มีศักยภาพสำหรับองค์กร และเป็นแรงจูงใจไปสู่ความคิดใหม่ๆ |
| Beheshtifar & Kamani-Fard (2013) | สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้มีอิสระในการคิด การตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น (Idea Time) เชิงสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การค้นหาวิธีการใหม่ๆ |
| Beheshtifar & Zare (2013) | สภาพแวดล้อมที่จะสนับสนุนไปสู่การมีปฏิสัมพันธ์และการมีประสบการณ์ร่วมกัน (Interaction) และนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ขององค์กร |
| Soila-Wadman & Haselwanter (2013) | คุณลักษณะหรือมิติที่สนับสนุนให้มีสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ซึ่งจะเป็นพื้นฐานให้มีความคิดเชื่อมโยงจนเกิดความประจักษ์ชัดและก่อให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่ๆ |

จากการให้ความหมาย หรือคำนิยามของคำว่า สภาพแวดล้อมแบบเปิด ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น อาจมีความแตกต่างกันในเนื้อหาหรือรายละเอียดปลีกย่อยบางส่วน แต่ความหมายส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือนิยามของ สภาพแวดล้อมแบบเปิด ว่าหมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้คิด กระทำ และการ

แสดงออกอย่างอิสระ ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบ ความท้าทายในการตัดสินใจ ความไว้วางใจบุคลากร การยอมรับและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ที่ท้าทายอันจะนำไปสู่การริเริ่มสร้างสรรค์

สำหรับโครงสร้างสภาพแวดล้อมแบบเปิด ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ความมีอิสระ (Freedom) ความท้าทาย (Challenge) ความไว้วางใจ (Trust) การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support) โดย Herbert (2010) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ (Climate: Creative Environment) ไว้ในหนังสือ the Pedagogy of Creativity environments ว่าสภาพแวดล้อมแบบเปิดจะสนับสนุนและนำไปสู่ความคิดใหม่ๆ และนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย (1) ความยืดหยุ่น (Flexibility) (2) การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support) และ (3) ความไว้วางใจ (Trust) และ Puccio et al. (2011) ได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ (Creative Environment) ไว้ในหนังสือ Creative Leadership: Skill That Drive Change ว่าสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ จะมีทั้งมิติด้านบวก (Positive) และมิติด้านลบ (Negative) อันจะเป็นแรงจูงใจนำไปสู่ความคิดใหม่ๆ ประกอบด้วย (1) ความท้าทาย (Challenge) ความท้าทายจะรู้สึกได้รับการกระตุ้นที่จะทำงานยากลำบากให้สำเร็จ (2) ความอิสระ (Freedom) เป็นความมีอิสระในการทำงานในองค์กร (3) การสนับสนุนการคิดใหม่ๆ (New Idea Support) เป็นการสนับสนุนความคิดเห็นใหม่ๆ ไม่มีเผด็จการด้านความคิด (4) ความไว้วางใจ (Trust) การไว้วางใจซึ่งกันและกัน (5) การมีชีวิตชีวา (Dynamism and Liveliness) (6) ความสนุกสนาน (Playfulness and Humor) ความสนุกสนาน ง่ายในการแสดงออก (7) การโต้แย้ง (Debate) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์และความรู้ที่แตกต่างกัน (8) ความเสี่ยง (Risk Taking) การอดทนต่อความเปลี่ยนแปลงในองค์กร (9) การแสดงความคิดเห็น (Idea Time) การให้เวลาเพื่อค้นหาวิธีการใหม่ๆ และ (10) ความขัดแย้ง (Conflict) อารมณ์ที่ขัดแย้งและดึงเครียดของบุคคลนำไปสู่การอภิปรายในแนวทางใหม่ๆ

หากองค์กรใดมีสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์จะทำให้คนมีความสร้างสรรค์ ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรใดมีผู้นำที่มีความสร้างสรรค์ก็จะสนับสนุนให้มีสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ (Weiner et al., 2011) ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบคือ (1) ความท้าทาย (Challenge) ความท้าทายจะรู้สึกได้รับการกระตุ้นที่จะทำงานให้สำเร็จ (2) ความอิสระ (Freedom) เป็นความมีอิสระในการคิด การตัดสินใจ (3) ความไว้วางใจ (Trust) การเคารพ ให้เกียรติอย่างจริงจังไว้วางใจซึ่งกันและกัน (4) การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support) การสนับสนุนและรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ (5) ความสนุกสนาน (Playfulness) มีอารมณ์ขันเป็นกันเอง ไม่เสแสร้ง (6) ความขัดแย้ง (Conflict) สภาพแวดล้อมที่ขัดแย้ง ดึงเครียด (7) การโต้แย้ง (Debate) การอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เหมือนและไม่เหมือนกัน (8) ความเสี่ยง (Risk-Taking) กล้าหาญและอดทน พร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ (9) การแสดงความคิดเห็น (Idea time) การได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็น นำไปสู่การค้นหาวิธีการใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Spina & Mele (2012) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ในการปฏิบัติของนวัตกรรมบริการ สรุปแนวคิดว่า สภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ

คือ (1) ความท้าทาย (Challenge) (2) ความอิสระ (Freedom) (3) สนับสนุนทีมงาน (Work Group) (4) มีทรัพยากรที่เพียงพอ (Sufficient Resources) (5) การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Encouragement) และ (6) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Supervisory Encouragement) ส่วน Isaksen et al. (2011) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Creative : Approaches to Problem Solving ไว้ว่า คุณลักษณะหรือ มิติ ที่สนับสนุนให้มีสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ (1) ความท้าทาย (Challenge) (2) ความอิสระ (Freedom) (3) ความไว้วางใจ (Trust) (4) การแสดงความคิดเห็น (Idea Time) (5) อารมณ์ขัน (Playfulness) (6) ความขัดแย้ง (Conflict) (7) การสนับสนุนความคิด (Idea Support) (8) การโต้แย้ง (Debate) และ (9) ความเสี่ยง (Risk-Taking) และ Runco (2014) ที่ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบเปิด ตามแนวคิด Ryhammar and Smith (1999) ได้กล่าวสรุปไว้ใน Creativity: Theories and themes: Research, development, and practice ว่า สภาพแวดล้อมแบบเปิด ประกอบด้วย (1) ความท้าทาย (Challenges) (2) ความริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) (3) การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (Support New Ideas) (4) ความอิสระ (Freedom) และ (5) ความไว้วางใจ (Trust) จะเอื้ออำนวยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า นักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและให้ทัศนะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบเปิด สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมแบบเปิด คือ สภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนและนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ๆ ทำให้คนมีความสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ความมีอิสระ (Freedom) ความท้าทาย (Challenge) ความไว้วางใจ (Trust) และการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (Support New Ideas) หากองค์กรใดมีผู้นำที่มีความสร้างสรรค์ก็จะสนับสนุนให้มีสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ คุณลักษณะหรือมิติที่สนับสนุนให้มีสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ จะสนับสนุนนำไปสู่ความคิดใหม่ๆ และนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์

โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม และทำการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมแบบเปิดกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงาน และผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบเปิด และประสิทธิภาพขององค์กร ดังตารางที่ 6 แสดงตัวแปรสภาพแวดล้อมแบบเปิดกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และแหล่งอ้างอิง

ตารางที่ 6 แสดงตัวแปรสภาพแวดล้อมแบบเปิดกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และแหล่งอ้างอิง

| อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี ค.ศ.) | ความมีอิสระ | ความท้าทาย | ความไว้วางใจ | การสนับสนุน ความคิดใหม่ๆ |
|------------------------------------|-------------|------------|--------------|-----------------------------|
| Champoux (2010) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Charan et al. (2010) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Gardner et al. (2010) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Herbert (2010) | | | ✓ | ✓ |
| Schein (2010) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Eriksson-Zetterquist et al. (2011) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Isaksen et al. (2011) | | ✓ | ✓ | ✓ |
| Puccio et al. (2011) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Weiner et al. (2011) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Wheatley (2011) | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Spena & Mele (2012) | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Schneider et al. (2013) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Goetsch & Davis (2014) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Runco (2014) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Srisamai & Kaenmanee (2014) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบเปิดกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมแบบเปิด หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้คิด กระทำ และการแสดงออกอย่างอิสระ ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบ ความท้าทายในการตัดสินใจ ความไว้วางใจบุคลากร การยอมรับและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ที่ท้าทายอันจะนำไปสู่การริเริ่มสร้างสรรค์ ใน 4 ด้าน คือ ความมีอิสระ ความท้าทาย ความไว้วางใจและการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ความมีอิสระ (Freedom) หมายถึงการแสดงออกของผู้บริหาร เป็นพฤติกรรมในการแสดงออกถึงการสร้างหรือให้โอกาส ทั้งการคิด การวางแผน และการกระทำ โดยมองที่ผลลัพธ์ในการทำงานมากกว่าใส่ใจในกระบวนการ การให้โอกาสในการทำงานอย่างอิสระ ไม่ปิดกั้นทางความคิด ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบ และมีความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

2) ความท้าทาย (Challenge) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารที่มีความเสี่ยงทั้งการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดรอบคอบ และตัดสินใจทำอย่างคล่องแคล่วไว รู้จักฉวยจังหวะและสร้างโอกาสโดยไม่ลังเล โดยไม่กลัวความผิดพลาด พร้อมกับกล้ายอมรับเมื่อกระทำผิดพลาด และมีเป้าหมายในการทำงานที่ยิ่งใหญ่

3) ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารที่ได้รับความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และความมั่นใจจากบุคลากรและทีมงานที่แสดงออกอย่างเปิดเผย เปิดใจ จริงใจ อย่างตรงไปตรงมา อยู่ร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความจริง ไม่เสแสร้ง แกล้งขยอ ให้เกียรติผู้อื่น เอื้อเฟื้อ และให้ความร่วมมือร่วมใจกัน

4) การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารในการเปิดใจกว้างเพื่อรับรู้ รับฟังต่อสิ่งใหม่ๆ มีการเอาใจใส่ต่อความคิดและวิธีการใหม่ๆ และกล้าที่จะยอมรับคนรุ่นใหม่ ที่มีแนวทาง วิธีการ และความคิดใหม่ๆ

1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมแบบเปิด

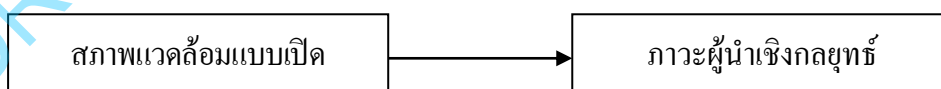
จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมแบบเปิด การศึกษาถึงสภาพแวดล้อมแบบเปิด มีความเห็นที่สอดคล้องกัน โดยมีผลงานจากการวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมแบบเปิด โดย Năstase (2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาวิธีการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กร พบว่า การพัฒนาผู้นำให้มีศักยภาพที่นำไปสู่การอยู่รอดและการพัฒนาองค์กร ภายใต้มาตรฐานขององค์กรต้องมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้คิด ตัดสินใจ และการแสดงออกอย่างอิสระ ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบ ยอมรับและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ที่ท้าทายอันจะนำไปสู่การริเริ่มสร้างสรรค์ สอดคล้องกับการศึกษาของ Zhang & Bartol (2010) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ การเชื่อมโยงการเสริมสร้างศักยภาพความเป็นผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน: อิทธิพลการเสริมสร้างศักยภาพทางจิตวิทยาแรงจูงใจภายในและการมีส่วนร่วมกระบวนการสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลการสำรวจจากพนักงาน และผู้บริหารในบริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศขนาดใหญ่ในประเทศจีน พบว่า การเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำต้องเพิ่มขีดความสามารถทางด้านจิตใจ ซึ่งจะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจภายใน และความผูกพันของกระบวนการความคิดสร้างสรรค์เหล่านี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Singleton (2010) ได้ตรวจสอบการวิเคราะห์แบบจำลองทางทฤษฎีของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ได้สรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำไว้ในบทความ International Journal of business and public administration ในหัวข้อ The 4R'S Model For Nurturing Creative Talent ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ คือแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ค่านิยม (Value) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment) และความท้าทาย (Challenge) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Morrill (2010) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์: กลยุทธ์การบูรณาการและความเป็นผู้นำในวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย ได้สรุปปัจจัย ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์และศิลป์ในการเป็นผู้นำในโลกยุคใหม่ ตามแนวคิดของ Maslow (1970)

ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย แรงจูงใจภายใน และสภาพแวดล้อมแบบเปิด กล่าวคือ มีความเป็นอิสระ คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Open Environment) และมีความสนใจที่จะทำงาน ให้มีคุณค่ามากกว่าการมองเรื่องค่าตอบแทนที่สูงขึ้น (Intrinsic Motivation) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dul & Ceylan (2011) ที่ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานสำหรับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน การศึกษาครั้งนี้ นำเสนอกรอบแนวคิดสำหรับผลกระทบที่เกิดเฉพาะบุคคล และปัจจัยทางกายภาพที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน สรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ผู้นำองค์กรต้องมีความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุน การสร้างความคิดหรือกระบวนการนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rajaei et al. (2015) ได้ศึกษารูปแบบการเป็นผู้นำที่มีผลต่อพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์: กรณีศึกษา องค์กรสวัสดิการของเมือง Abhar งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของรูปแบบการเป็นผู้นำในความคิดสร้างสรรค์ ผลจากการศึกษาพบว่า รูปแบบการเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญ องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ที่สำคัญ เช่น การสนับสนุนความคิดใหม่ (New Idea Support) ความไว้วางใจ (Trust) และความอิสระทางความคิด (Freedom)

จากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นได้ว่า มีวรรณกรรมเป็นจำนวนมากที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมแบบเปิดมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และสนับสนุนว่าสภาพแวดล้อมแบบเปิดมีความสัมพันธ์และมีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อที่จะที่ทำความเข้าใจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยการศึกษ สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment) ใน 4 ด้าน ดังนี้ ความมีอิสระ (Freedom) ความท้าทาย (Challenge) ความไว้วางใจ (Trust) และการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support) จึงสามารถแสดงกรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัยได้ดังภาพประกอบที่ 7 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมแบบเปิดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

H1: สภาพแวดล้อมแบบเปิดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์



ภาพประกอบที่ 7 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมแบบเปิดกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1.2 การวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด พบว่า มีงานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมแบบเปิด โดยที่ Zhang & Bartol (2010) ศึกษาวิจัยเรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถในการเชื่อมโยงความเป็นผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน: อิทธิพลของจิตวิทยาการสร้างพลังแรงจูงใจที่แท้จริงและความผูกพันของกระบวนการสร้างสรรค์ การวิจัยครั้งนี้สร้างและทดสอบรูปแบบทางทฤษฎีการเชื่อมโยงความเป็นผู้นำการเพิ่มขีดความสามารถที่มีความคิดสร้างสรรค์ผ่านการแทรกแซงหลายตัวแปร โดยใช้ข้อมูลจากการสำรวจ บริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศขนาดใหญ่ในประเทศจีน งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเฉพาะในการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น โปรแกรม LISREL เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด ที่ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์ อัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ในภาพรวม มีค่าเท่ากับ 0.95 รวมทั้งการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับ โครงสร้างขององค์ประกอบ หลังจากนั้นได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยวิธีการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) โดยแบบสอบถามมีข้อความทั้งหมด 63 ข้อ ประกอบด้วย (1) คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จำนวน 15 ข้อ (2) คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน จำนวน 16 ข้อ (3) คำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบเปิด จำนวน 18 ข้อ และ (4) คำถาม เกี่ยวกับความรู้เชิงลึก จำนวน 14 ข้อ โดยข้อความทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert Scale คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด ส่วน Debebe (2011) ศึกษาวิจัยสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของผู้หญิง การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการอธิบายสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สำหรับการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของผู้หญิง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยพัฒนา/ ประยุกต์มาจากการศึกษาของ Limerick & Heywood (1993) และ Willis & Daisley (1997) ซึ่งผ่านการดำเนินการทดสอบเพื่อยืนยันความถูกต้อง และเหมาะสมของคำถาม ประกอบด้วยคำถามซึ่งถูกแบ่ง/ จัดเป็นหมวดหมู่ ออกเป็น 5 กลุ่มดังนี้ (1) สภาพแวดล้อมภายใน/ ภายนอก (2) ความไว้วางใจ (Trust) ที่จะปฏิบัติตาม (3) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (4) การเรียนรู้การปฏิบัติ และ (5) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน Holloway (2012) ที่ศึกษาวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำและสภาพแวดล้อมขององค์กร: ศึกษาเชิงประจักษ์ในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) วัตถุประสงค์หลักของงานวิจัยนี้คือการนำเสนอการศึกษาเชิงประจักษ์ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ทางบวกที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการรับรู้ของพนักงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด การพิจารณาความตรงตามเนื้อหา (Content validity) และหาค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา

(Content Validity Index: CVI) และผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอน บาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ในภาพรวม มีค่าเท่ากับ 0.92 โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 50 ข้อ ประกอบด้วย (1) ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่พัฒนามาจากแนวคิดของ Adair (2002) จำนวน 26 ข้อ และ (2) ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน พัฒนามาจากแนวคิดของ Hayburst et al. (2005) จำนวน 24 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด นอกจากนี้ Black (2010) ที่ดำเนินการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ ของความเป็นผู้นำข้าราชการและสภาพแวดล้อมโรงเรียนงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นตัวหลัก และการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นตัวเสริม เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนามาจากงานวิจัย Laub (1998) ที่ผ่านการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอน บาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เพื่อประเมินความเป็นผู้นำขององค์กร (OLA) วัดความเป็นผู้นำ (Reliability = 0.98) และสภาพแวดล้อมองค์กร (Reliability = 0.94) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับการวิเคราะห์ทางสังคมศาสตร์ (SPSS) ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์ และการประชุมกลุ่มที่พัฒนามาจากงานวิจัยของ Kottkamp (1991) เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม องค์กร เพื่อวัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ ที่เป็นคุณลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยดำเนินการสนทนากลุ่ม จำนวน 3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มประกอบด้วยผู้เข้าร่วม 6 ถึง 10 คน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และ Tsai (2011) ที่ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมผู้นำ และความพึงพอใจในงาน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) วัดวัตถุประสงค์หลักของงานวิจัยนี้ คือการนำเสนอการศึกษาเชิงประจักษ์ที่มุ่ง เน้นความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กร (สภาพแวดล้อมการทำงาน ความไว้วางใจ และการสนับสนุนของผู้บริหาร) ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ และความพึงพอใจในงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถามปลายปิด การพิจารณาความตรงตามเนื้อหา (Content validity) และหาค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) และผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 60 ข้อ ประกอบด้วย (1) ข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 26 ข้อ ($\alpha=0.958$) (2) ข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ จำนวน 26 ข้อ ($\alpha=0.966$) และ (3) ข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ จำนวน 12 ข้อ ($\alpha=0.855$) โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด ข้อมูล

ทั้งหมดได้รับการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม SPSS 17.0 สถิติที่ใช้ประกอบด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณถดถอยแบบหลายขั้นตอน (Multiple Regression Analysis-Stepwise)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด พบว่า โดยส่วนใหญ่ งานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด ใช้แบบสอบถามเป็นแบบคำถามปลายปิด (ข้อมูลเชิงปริมาณ) นอกจากนี้พบว่า มีการใช้สัมภาษณ์ หรือแบบสอบถามปลายเปิด ในการเก็บรวบรวมข้อมูล (ข้อมูลเชิงคุณภาพ) ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้แบบสอบถามคำถามปลายปิดเก็บรวบรวมข้อมูล โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวิธี Likert Scale คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด เพื่อศึกษาการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ความมีอิสระ (Freedom) ความท้าทาย (Challenge) ความไว้วางใจ (Trust) และ การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support)

2. ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge)

ความรู้เชิงลึกเป็นกรอบของการผสมผสาน ระหว่างการเรียนรู้ ทักษะ ประสบการณ์และค่านิยมที่สะสมมา นำไปสู่ความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญ เป็นการผสมผสานที่ก่อให้เกิดกรอบความรู้ใหม่ และเป็นการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมผสาน และบูรณาการเข้าด้วยกัน มีความรู้ใหม่ในความหมายอีกด้าน อาจหมายถึงการสร้างองค์ความรู้ ซึ่งหมายถึงการทำให้มีขึ้นเป็นด้วยวิธีการต่างๆ ที่แสดงออกถึงการมีความสามารถ มีทักษะและมีความชำนาญเฉพาะด้าน มีความรู้ที่หลากหลาย มีความสามารถพิเศษ และมีทักษะสูงในการทำงาน มีความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว และมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์แบบบูรณาการ โดยเกี่ยวข้องกับทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านหนึ่งๆ เป็นความฉลาดรอบรู้ในประเด็นนั้นๆ ซึ่งส่งผลมาจากสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความคิดใหม่ๆ และ ความมีอิสระ (Bryman et al., 2011.; Isaksen et al., 2011.; Puccio et al., 2011.; Northouse, 2012.; Von Krogh et al., 2012)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า นักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย หรือนิยามของคำว่า ความรู้เชิงลึก สรุปได้ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ความหมายของความรู้เชิงลึก

| นักวิจัยและนักวิชาการ | ความหมายของความรู้เชิงลึก |
|----------------------------|--|
| Bryman et al. (2011) | การผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และ ความเชี่ยวชาญมาใช้ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ |
| Isaksen et al. (2011) | การนำเอาทักษะ ประสบการณ์การเรียนรู้ สร้างเป็นองค์ความรู้ ใหม่ด้วยวิธีการต่างๆ |
| Puccio et al. (2011) | เป็นทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้านหนึ่งๆ เป็นความฉลาดรอบรู้ในประเด็นนั้นๆ ซึ่งส่งผลมาจากสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความคิดใหม่ๆ และความอิสระ |
| Chennamaneni et al. (2012) | เป็นความรู้ใหม่ เป็นความรู้กว้าง เป็นความรู้ลึก ที่ได้จากการ บูรณาการทักษะ ประสบการณ์ และค่านิยม นำไปสู่ความรอบรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญ |
| Fuller (2012) | การมีความรู้ที่หลากหลาย มีความสามารถพิเศษ และมีทักษะสูง ในการทำงาน มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์ |
| Gerrish et al. (2012) | ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ที่แสดงให้เห็นถึงความรู้พิเศษ (Knowledge of the Specialty) และทักษะขั้นสูง (Advanced Skills) |
| Northouse (2012) | การแสดงออกถึงการมีความสามารถพิเศษ มีทักษะและมีความชำนาญเฉพาะด้าน มีความรู้ที่หลากหลายในการทำงาน |
| Omar & Samah (2012) | ความรู้ที่กว้างขวาง (Extensive) ความสามารถพิเศษ (Exceptional Ability) ใจกว้าง (Open-Mindedness) มองการณ์ไกล (Foresight) และมีทักษะ (Skill) ในการทำงานสูง |
| Von Krogh et al. (2012) | การสร้างองค์ความรู้แบบบูรณาการ โดยเกี่ยวข้องกับทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความฉลาดรอบรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน |
| Jonassen et al. (2013) | การพัฒนาความรู้โดยการผสมและสังเคราะห์การเรียนรู้ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานอย่างลึกซึ้ง และมีทักษะ (Skill) ในการทำงานสูงยิ่งขึ้น |
| Goetz & Gale (2014) | ความรู้ ความสามารถ เกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย และพฤติกรรมกระตุ้นใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ |

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| นักวิจัยและนักวิชาการ | ความหมายของความรู้เชิงลึก |
|-----------------------|--|
| Quintas et al. (2014) | ประสบการณ์ (Experience) ความเป็นจริงของการเรียนรู้ (Educational Reality) ที่ครอบคลุม (Comprehensive) และมีเป้าหมาย (Goals) ที่ชัดเจนในการการวางรากฐานการปฏิบัติงาน |

จากการให้ความหมายหรือคำนิยามของคำว่า ความรู้เชิงลึก ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น อาจมีความแตกต่างกันในเนื้อหาหรือรายละเอียดปลีกย่อยบางส่วน แต่ความหมายส่วนใหญ่ จะมีความสอดคล้องกัน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือนิยามของ ความรู้เชิงลึก ว่าหมายถึง การมีความรู้ที่แสดงออกถึงการมีความสามารถ มีทักษะ มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ เฉพาะด้าน มีความรู้ที่หลากหลาย มีความสามารถพิเศษ และมีทักษะสูงในการทำงาน มีความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว และมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์

สำหรับโครงสร้างของความรู้เชิงลึก ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ประสบการณ์ (Experience) ทักษะ (Skills) โดย Batey & Furnham (2009) ได้เขียนบทความ สรุปถึงองค์ประกอบของความรู้เชิงลึก ใน Journal of Genetic, Social & General Psychology Monographs ว่ามี 2 องค์ประกอบคือ (1) ประสบการณ์ (Experience) (2) ทักษะ (Skills) และ Dubrin (2010) ที่ได้ศึกษาหลักการของการเป็นผู้นำ (Principles of Leadership) สรุปองค์ประกอบของความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) ในหัวข้อ Characteristics of Creative Leaders ว่า องค์ประกอบความรู้เชิงลึก ประกอบด้วย (1) ความเชี่ยวชาญ (Expert) คือการมีความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องจะนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ (2) ทักษะ (Skills) คือการมีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างคล่องแคล่วว่องไว สอดคล้องกับ Mayfield & Mayfield (2010) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาระดับการวัดการรับรู้สภาพแวดล้อมที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ Amabile (1998) สรุปไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำ ประกอบด้วย 1) ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) เกี่ยวข้องกับทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านหนึ่งๆ เป็นความฉลาดรอบรู้ในประเด็นนั้นๆ (2) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking Skills) แสดงถึงกรรมวิธี (Mechanism) ที่บุคคลพิจารณาใช้ในการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการบูรณาการพื้นฐานความรู้ และ (3) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความปรารถนาอันแรงกล้า ความรู้สึกยินดีที่จะทำงาน ตลอดจนความพึงพอใจส่วนบุคคล นอกจากนี้ O'dell & Hubert (2011) กล่าวไว้ใน The new edge in knowledge: How knowledge management is changing the way we do business ว่าความรู้ที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความ เป็นผู้นำ มีอยู่ด้วยกัน 2 ประเภท คือ (1) ความรู้ความสามารถที่นำไปสู่ความชำนาญ/ ความเชี่ยวชาญ

ทั่วไป ได้แก่ การศึกษาที่เป็นทางการจะก่อให้เกิดทักษะด้านความคิดที่จำเป็นต่อการปรับตัวสู่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การมีทักษะ การฝึกฝน แรงจูงใจ และความเชื่อมั่นในตนเอง และ (2) ความรู้ใหม่ๆ เป็นสิ่งที่ช่วยบูรณาการและเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้บุคคลสามารถปรับตัวเองสู่สถานการณ์ใหม่ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ที่เกิดจากทักษะและประสบการณ์โดยตรงและมีสมรรถภาพด้านความสามารถ เป็นความสามารถได้มาซึ่งความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ที่สะสมมานานจนตกผลึกเป็นความรู้เชิงลึก ส่วน Puccio et al. (2011) ที่ศึกษาเกี่ยวกับทักษะที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง: ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership: skills that drive change) สรุปไว้ว่า การมีความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) ที่ประกอบไปด้วยทักษะและความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้ Van Dierendonck (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความเป็นผู้นำในระบบราชการ โดยนำแนวคิด Winston (2003) ที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเป็นผู้นำของ แพดเตอร์สัน สรุปได้ว่า ความรู้เชิงลึก เป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ องค์ประกอบของความรู้เชิงลึก ประกอบด้วย (1) ทักษะ (Skills) (2) ความเชี่ยวชาญ (Expert) และ (3) ความรู้เชิงเทคนิค (Technical knowledge) และ Schank & Abelson (2013) กล่าวสรุปไว้ใน Scripts, plans, goals, and understanding: An inquiry into human knowledge structures ว่าความรู้ของมนุษย์เป็นการผสมผสานการเรียนรู้ ทักษะ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่สะสมมาก่อให้เกิดกรอบความรู้/องค์ความรู้ใหม่ ที่สะสมมานานจนตกผลึกเป็นความรู้เชิงลึก และได้สรุปคุณลักษณะของบุคคลที่มีความรู้เชิงลึกไว้ว่า บุคคลที่มีความรู้เชิงลึกต้องมี (1) ทักษะ (Skills) (2) ประสบการณ์ (Experience) และ (3) ความเชี่ยวชาญ (Expert)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า นักวิจัยและนักวิชาการหลายท่าน ได้ศึกษาและให้ทัศนะเกี่ยวกับความรู้เชิงลึก สรุปได้ว่า ความรู้เชิงลึก คือ การมีความรู้ ที่แสดงออกถึงการมีความสามารถ มีทักษะ มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญความชำนาญเฉพาะด้าน มีความรู้ที่หลากหลาย มีความสามารถพิเศษ และมีทักษะสูงในการทำงาน มีความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว และมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบของความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ประสบการณ์ (Experience) ทักษะ (Skills) หากองค์กรใดมีผู้นำที่มีทักษะ มีประสบการณ์ หรือความเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ แล้วย่อมจะเกิดความเชื่อถือ และเชื่อมั่นในตัวผู้นำ

โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม และทำการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้เชิงลึกกับภาวะผู้นำ ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การดำเนินงาน และผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความรู้เชิงลึก และประสิทธิภาพขององค์กร ดังตารางที่ 8 แสดงตัวแปรความรู้เชิงลึกกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และแหล่งอ้างอิง

ตารางที่ 8 แสดงตัวแปรความรู้เชิงลึกกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และแหล่งอ้างอิง

| อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี ค.ศ.) | ความเชี่ยวชาญ | ประสบการณ์ | ทักษะ |
|-------------------------------------|---------------|------------|-------|
| Batey & Furnham (2009) | | ✓ | ✓ |
| Dubrin (2010) | ✓ | | ✓ |
| Lin & Wu (2010) | | ✓ | ✓ |
| Mayfield & Mayfield. (2010) | ✓ | ✓ | ✓ |
| O'dell & Hubert (2011) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Puccio et al. (2011) | ✓ | | ✓ |
| Van Dierendonck (2011) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Demirkan & Afacan (2012) | ✓ | ✓ | |
| Mas-Machuca & Martínez Costa (2012) | ✓ | | ✓ |
| Rabovsky et al. (2012) | | ✓ | ✓ |
| Carmeli et al. (2013) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Iivonen & Vuori (2013) | ✓ | | ✓ |
| Schank & Abelson (2013) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Leech (2014) | | ✓ | ✓ |
| Lodh & Battagion (2014) | ✓ | ✓ | ✓ |

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ ความรู้เชิงลึกกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความรู้เชิงลึก หมายถึงการมีความรู้ที่แสดงออกถึงการมีความสามารถ มีทักษะ มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญเฉพาะด้าน มีความรู้ที่หลากหลาย มีความสามารถพิเศษ และมีทักษะสูงในการทำงาน มีความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว และมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์ ใน 3 ด้าน คือ ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ประสบการณ์ (Experience) ทักษะ (Skills) ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) หมายถึง การแสดงออกให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความรอบรู้ ทักษะและประสบการณ์ เกี่ยวกับเนื้อหาที่นำเสนอ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถหรือความเป็นผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหานั้นๆ

2) ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถพิเศษ ความรู้ที่หลากหลาย เชื่อมโยงระหว่างอดีตและปัจจุบัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Dialog) ที่หลากหลาย ที่มีผลต่อการคิดที่กว้างไกล ซึ่งจะนำไปสู่การมีความคิดสร้างสรรค์ และเป็นพื้นฐานของความสร้างสรรค์ในอนาคต

3) ทักษะ (Skills) หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมด้านทักษะที่สร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ มีความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน มีการตัดสินใจในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วและสร้างสรรค์ทั้งในระดับปัญญาและการปฏิบัติ

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความรู้เชิงลึก

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความรู้เชิงลึก ผลการศึกษาถึงความรู้เชิงลึก มีความเห็นที่สอดคล้องกัน โดยมีผลงานจากการวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมแบบเปิด โดย Mayfield & Mayfield. (2010) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระดับการวัดการรับรู้สภาพแวดล้อมที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำตามแนวคิด Amabile (1998) สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำ ประกอบด้วย (1) ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) เกี่ยวข้องกับทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านหนึ่งๆ เป็นความฉลาดรอบรู้ในประเด็นนั้นๆ (2) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking Skills) แสดงถึงกรรมวิธี (Mechanism) ที่บุคคลพิจารณาใช้ในการแก้ปัญหาเป็นความสามารถในการบูรณาการพื้นฐานความรู้ และ (3) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความปรารถนาอันแรงกล้า ความรู้สึกยินดีที่จะทำงาน ตลอดจนความพึงพอใจส่วนบุคคล ส่วน Nafukho & Helen Muya (2010) ได้ทำการศึกษาพัฒนาทางสังคมและเศรษฐกิจของผู้ประกอบการในแอฟริกา โดยประยุกต์แนวคิด Frese (2000) ซึ่งทำการศึกษาและวิจัย ความสำเร็จและความล้มเหลวของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก ในทวีปแอฟริกา (Success and failure of microbusiness owners in Africa) สรุปได้ว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จและผลกำไรของผู้ประกอบการ นอกจากนี้ O'dell & Hubert (2011) กล่าวสรุปไว้ใน The new edge in knowledge: How knowledge Management is Changing the Way We Do Business ว่าความรู้ที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความเป็นผู้นำ มีอยู่ด้วยกัน 2 ประเภท คือ (1) ความรู้ความสามารถ ที่นำไปสู่ความชำนาญ/ ความเชี่ยวชาญทั่วไป ได้แก่ การศึกษาที่เป็นทางการจะก่อให้เกิดทักษะด้านความคิดที่จำเป็นต่อการปรับตัวสู่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การมีทักษะ การฝึกฝน แรงจูงใจ และความเชื่อมั่นในตนเอง และ (2) ความรู้ใหม่ๆ เป็นสิ่งที่ช่วยบูรณาการและเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้บุคคลสามารถปรับตัวเองสู่สถานการณ์ใหม่ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ ที่เกิดจากทักษะและประสบการณ์โดยตรง และมีสมรรถภาพด้านความสามารถซึ่งเป็นความสามารถที่ได้มาจากความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่สะสมมานาน จนตกผลึกเป็นความรู้เชิงลึก ซึ่งสอดคล้องกับ Van Dierendonck (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความเป็นผู้นำในระบบราชการ โดยนำแนวคิด Winston (2003) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเป็นผู้นำ ของแพตเตอร์สัน สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ คือ (1)สติปัญญา (Intelligence) (2) ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) (3) รูปแบบการคิด (Thought Pattern) (4) บุคลิกภาพ (Personality) (5) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และ (6) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment) ส่วน Sánchez (2012) ทำการศึกษา ความตั้งใจของผู้ประกอบการ: บทบาทของตัวแปรความรู้ความเข้าใจ สรุปไว้ว่า

ความรู้ ความสามารถ ทักษะและความชำนาญ ของผู้ประกอบการ เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ก่อให้เกิดความเชื่อถือ ซึ่งจะทำให้มีความพร้อมและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นเลิศ และ Von Krogh et al. (2012) ได้ศึกษาและตรวจสอบเกี่ยวกับ กรอบความเป็นผู้นำในการสร้างความรู้ในองค์กร สรุปได้ว่าการสร้างองค์ความรู้แบบบูรณาการแสดงให้เห็นการทำงานที่มีความสำคัญกับบทบาทของความเป็นผู้นำ ในกระบวนการสร้างความรู้ โดยไม่ยึดมั่นหรือให้ความสนใจกับบริบทและสินทรัพย์ความรู้มาก

จากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นได้ว่า มีวรรณกรรมเป็นจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความรู้เชิงลึกที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผู้นำ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และสนับสนุนว่าความรู้เชิงลึกมีความสัมพันธ์และมีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อที่จะทำความเข้าใจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยการศึกษาคำรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) ใน 3 ด้าน ดังนี้ ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ประสบการณ์ (Experience) ทักษะ (Skills) จึงสามารถแสดงกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัยได้ดังภาพประกอบที่ 8 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมแบบเปิดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

H2 : ความรู้เชิงลึกมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์



ภาพประกอบที่ 8 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างความรู้เชิงลึกกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2.2 การวัดความรู้เชิงลึก

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการวัดความรู้เชิงลึก พบว่า มีงานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการวัดความรู้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมแบบเปิด โดยที่ Aminzadeh (2010) ได้ทำการศึกษาสำรวจการปฏิบัติของผู้นำองค์กร บริษัทเอกชนในประเทศอิหร่าน การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติของผู้นำที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในภาคเอกชน บริษัทวิศวกรรมอิหร่านในอุตสาหกรรมน้ำมัน Eleven เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) แบบมีโครงสร้าง ในประเด็น (1) การฝึกอบรม (2) ความรู้เชิงลึก (3) ความรับผิดชอบและความร่วมมือ (4) วัฒนธรรมองค์กร และ (5) การเสริมสร้างศักยภาพ ที่ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ ความเหมาะสม และความสอดคล้อง โดยดำเนินการสำรวจประสบการณ์ความเป็นผู้นำที่มีส่วนร่วมในการองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญขององค์กร และปัจจัยทางสังคมวิทยาที่มีการรับรู้ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้นำ วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยใช้ NVivo8 ส่วน Salleh et al. (2011) ได้ศึกษาผลกระทบร่วมกันของผู้นำองค์กรและปัจจัยการเรียนรู้ของภูมิภาคที่มีความเชี่ยวชาญในการแบ่งปันความรู้และนวัตกรรม การวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์

ประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเรียนรู้ภูมิปัญญาที่มีความเชี่ยวชาญ และความ เป็นผู้นำขององค์กรในการแบ่งปันความรู้และนวัตกรรม เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม มาตรฐาน ประเมินค่าที่ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือโดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Mean and Standard Deviation) การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณถดถอยแบบหลายขั้นตอน (Multiple Regression Analysis-Stepwise) โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึง ระดับความคิดเห็น ลักษณะเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert Scale คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็น ด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด ในขณะที่ Zhou & Li (2012) ได้ ทำการศึกษา ผลกระทบที่มีต่อรากฐานนวัตกรรม: ความรู้พื้นฐาน การได้ความรู้ และการแบ่งปัน ความรู้ภายในองค์กร การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบฐานความรู้ ที่มีอยู่ (ความครอบคลุมและความรู้เชิงลึก) ที่จะส่งผลกระทบต่อรากฐานนวัตกรรม เก็บข้อมูลโดย ใช้แบบสอบถามจากบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำในประเทศจีน พบว่า บริษัทที่มีฐานความรู้ (ความครอบ ครอบและความรู้เชิงลึก) ในวงกว้างมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ (1 = little knowledge, 7 = great deal of knowledge) ซึ่งผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ Spearman (reliability = 0.79 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ร้อยละ (Percentages) ANOVA และค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สห สัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ขณะเดียวกัน Scovetta & Ellis (2013) ได้ทำ การศึกษาการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ (KMS) การวิจัยครั้งนี้ เป็นงาน วิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างของการใช้อำนาจความเป็นผู้นำทางสังคม และ ผลกระทบของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ (KM) ของพนักงาน เครื่องมือ ที่ใช้ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ที่ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยวิธีการ หาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient = 0.70) โดยข้อคำถามทั้งหมด จะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert Scale คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อย ที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยวิเคราะห์ Factor Analysis และ Path Analysis สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Mean and Standard Deviation) การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Regression Analysis) นอกจากนี้ Carmeli et al. (2013) ได้ศึกษาความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำในการแก้ปัญหาความสามารถ และผล

การดำเนินงาน: ความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกัน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบพฤติกรรมผู้นำในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการการเรียนรู้ร่วมกัน และการแก้ปัญหา ความสามารถ และผลการดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่าที่ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient = 0.94) โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert Scale คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติวิเคราะห์ Factor Analysis และ Path Analysis สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Mean and Standard Deviation) การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดความรู้เชิงลึก พบว่า งานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความรู้เชิงลึก โดยส่วนใหญ่ใช้แบบสอบถามคำถามปลายเปิด (ข้อมูลเชิงปริมาณ) นอกจากนี้พบว่า มีการใช้แบบสอบถามคำถามปลายเปิด (ข้อมูลเชิงคุณภาพ) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้แบบสอบถามคำถามปลายเปิดเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวิธี Likert Scale คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด เพื่อศึกษาความรู้เชิงลึก ใน 3 ด้าน ประกอบด้วย (1) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) (2) ประสบการณ์ (Experience) และ (3) ทักษะ (Skills)

3. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

แรงจูงใจภายใน เกิดจากความต้องการเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ความต้องการ (Need) จะส่งผลโดยตรงต่อการมีแรงจูงใจ (Motivation) เป็นแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความสนใจความศรัทธา ซึ่งเป็นแรงขับให้ทำในสิ่งที่ต้องการ จากนั้นจะส่งผลไปสู่ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ใหม่ เป็นความรู้กว้าง เป็นความรู้ลึกที่ได้จากการบูรณาการจากแรงจูงใจภายใน อันได้แก่ ความสนใจ ความศรัทธา ความต้องการอันปราศจากเงินรางวัล และเป็นแรงขับทำให้มีความอยากรู้ อยากเห็น ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่อยากสำรวจ ค้นคว้าอย่างอดทน ไม่ย่อท้อ อาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจภายใน เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดกระบวนการเชิงสร้างสรรค์และกล้าปฏิบัติในสิ่งที่แตกต่าง อันจะนำไปสู่ความรู้เชิงลึก และทักษะทางสังคม นำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหา มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และสำเร็จตามเป้าหมาย (Gagné, 2009.; Schmidhuber, 2010.; Zhang & Bartol, 2010.; Coelho et al., 2011.; Puccio et al., 2011.; Pierce et al., 2012.; Ryan & Deci, 2012.; Baldassarre & Mirolli, 2013.; Liang et. al., 2013., Cerasoli et. al., 2014)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า นักวิจัยและนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมาย หรือ นิยามของคำว่า ความรู้เชิงลึก สรุปได้ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ความหมายของแรงจูงใจภายใน

| นักวิจัยและนักวิชาการ | ความหมายของแรงจูงใจภายใน |
|----------------------------|---|
| Gagné (2009) | เป็นแรงขับให้ทำในสิ่งที่ต้องการ ส่งผลไปสู่ความรู้ (Knowledge) ใหม่ ที่ได้จากการบูรณาการ เป็นความรู้ที่กว้างและรู้ลึก |
| Coon & Mitterer (2010) | พฤติกรรมของบุคคลที่มีแรงบันดาลใจจากความปรารถนาภายใน (internal desire) ที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของตัวเอง (own sake) |
| Gagné et al. (2010) | แรงจูงใจภายใน ที่ถูกกำหนดให้ทำเพื่อสิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับตัวเอง (own sake) เพราะความน่าสนใจ (interesting) และเพลิดเพลินสนุกสนาน (enjoyable) |
| Seifert & Hedderson (2010) | สิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลค่อนข้างถาวร ซึ่งอาจเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ |
| Zhang & Bartol (2010) | แรงกระตุ้นจากภายใน (intrinsic) เป็นแรงบันดาลใจให้ไปสู่เป้าหมายหรือความมีประสิทธิภาพขององค์กร |
| Galletta et al. (2011) | เป็นแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยตัวเอง ด้วยความสนใจ และมีความสุขที่ได้แสดงออกอย่างบริสุทธิ์ |
| Kaufmann et al. (2011) | เป็นแรงจูงใจที่มีมาแต่กำเนิด ซึ่งเกิดขึ้นเองโดยไม่ต้องมีสิ่งเร้าจากภายนอกมาต่อ อีกทั้งยังสร้างให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และพัฒนาชีวิตได้ด้วยตนเอง |
| Petrie (2011) | แรงขับ (drive) ที่เกิดขึ้นจากภายใน (intrinsic) ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมาโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน |
| Puccio et al. (2011) | ความสนใจ ความศรัทธา ความต้องการอันปราศจากเงินรางวัล อันจะนำไปสู่ความรู้เชิงลึก |
| Hersey et al. (2012) | ความเชื่อมั่นในการกระทำของบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ โดยมาจากการมีความเพียรพยายาม |
| Yidong & Xinxin (2013) | การจูงใจที่เกิดจากความต้องการภายในเป็นแรงผลักดันจากภายในตัวของบุคคลที่จะทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง |

ตารางที่ 9 (ต่อ)

| นักวิจัยและนักวิชาการ | ความหมายของแรงจูงใจภายใน |
|-----------------------|--|
| Amabile (2014) | ความสนใจของบุคคลที่รักและศรัทธา และเป็นแรงขับทำให้มีความอยากรู้อยากเห็น ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่อยากรวบรวมค้นคว้า อย่างอดทน ไม่ย่อท้อ |

จากการให้ความหมายหรือคำนิยามคำว่า แรงจูงใจภายใน ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น อาจมีความแตกต่างกันในเนื้อหาหรือรายละเอียดปลีกย่อยบางส่วน แต่ความหมายส่วนใหญ่จะมีความสอดคล้องกัน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือนิยามของ แรงจูงใจภายใน ว่าหมายถึง แรงกระตุ้นจากภายใน (intrinsic) ที่แสดงออกถึงการมีทิศทางและจุดหมายที่แน่นอน มีความชัดเจน ความมั่นใจ ความมุ่งมั่น กระตือรือร้น อดทน เด็ดเดี่ยว ตั้งใจทำงานด้วยความทุ่มเท ด้วยศรัทธาอันแรงกล้า นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานให้มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศและมีประสิทธิผล

สำหรับโครงสร้างของแรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ทิศทางและจุดหมาย (Goal and Direction) ความวิริยะ (Persistence) และความทุ่มเท (Intensity) โดย Nilsen (2009) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมทางวิชาการของนักเรียนผ่านแรงจูงใจการรับรู้ความสามารถตนเองและมูลค่าความคาดหวัง: โครงการวิจัยการดำเนินการเพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ ได้สรุปองค์ประกอบของแรงจูงใจภายใน ไว้ว่ามี 7 องค์ประกอบคือ (1) ความทุ่มเท (Intensity) (2) ความวิริยะ (Persistence) (3) จุดหมาย (Goal) (4) การริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (Initiative) (5) ความคาดหวัง (Personal Expectations) (6) จิตวิญญาณ (Spirituality) (7) การสนับสนุนจากสังคม (Social Support) และ Ashkanasy & Cooper (2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการในองค์กร (เปิดโลกทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการ) และสรุปองค์ประกอบแรงจูงใจภายใน ไว้ว่าประกอบด้วย (1) ทิศทาง (Direction) เป็นการมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน (2) ความวิริยะ (Persistence) และ (3) ความทุ่มเท (Intensity) ส่วน Hellriegel & Slocum (2010) ได้สรุปลักษณะการแสดงออกถึงแรงจูงใจภายในไว้ในหนังสือ Organizational Behaviour ในหัวข้อ Motivation ว่าแรงจูงใจภายในจะมาจากความเชื่อมั่นในการกระทำของบุคคล ซึ่งมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ (1) ความพยายาม (Effort) เป็นลักษณะการแสดงออกถึงความพยายามและความเอาใจใส่ในการทำงาน (2) ความวิริยะ (Persistence) การอดทน ขยันและพยายามในการทำงาน และ (3) ทิศทาง (Direction) เป็นทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน และ Mayfield & Mayfield (2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระดับการวัด การรับรู้สภาพแวดล้อมที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำ ตามแนวคิดของ Amabile (1998) สรุปได้ว่าแรงจูงใจภายใน เป็นความสนใจของบุคคลที่รักและศรัทธา และเป็นแรงขับทำให้มีความอยากรู้อยากเห็น ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่อยากรวบรวมค้นคว้าอย่างอดทน ไม่ย่อท้อ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจภายใน เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดกระบวนการเชิงสร้างสรรค์และกล้าปฏิบัติในสิ่งที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ Barto (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในและการเรียนรู้การเสริมแรง ได้สรุปคุณลักษณะการแสดงออกด้านแรงจูงใจภายในไว้ว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ (1) ความวิริยะ (Persistence) การอดทนต่องานในระยะเวลานานหรือในกรณีที่มีปัญหาอย่างมีสมาธิ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการมีแรงจูงใจที่ดี (2) ความท้าทาย (Challenge) ความท้าทายที่เหมาะสมจะเป็นลักษณะที่สำคัญของการสนับสนุนให้มีแรงจูงใจ (3) ความทุ่มเท (Intensity) เป็นความทุ่มเทและพยายามทำงานโดยไม่ต้องมีคนคอยบังคับ และ (4) จุดหมายและทิศทาง (Goal & Direction) เป้าหมาย และทิศทางในการทำงานที่ชัดเจนจะนำไปสู่การมีแรงจูงใจเพื่อการสร้างสรรค์ และ Amrstrong (2014) ได้สรุปถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจไว้ในหนังสือ Human Resource Management Practice ไว้ว่า แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic) เป็นสิ่งที่อยู่ภายนอกมีอิทธิพลต่อการจูงใจ เช่น คำชมหรือรางวัล ส่วนแรงจูงใจภายในนั้นเกิดขึ้นได้จากแรงจูงใจในตัวบุคคล ที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมาโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน และองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย (1) การมีทิศทาง (Direction) ในการทำงานที่ชัดเจน (2) การมีความพยายาม (Effort) ทุ่มเท และเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่งต่อการทำงาน และ (3) มีความวิริยะ (Persistence) และอดทนในระยะเวลาที่ยาวนานต่อทั้งสิ่งที่เป็นอุปสรรคและไม่เป็นอุปสรรค

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า นักวิจัยและนักวิชาการหลายท่าน ได้ศึกษาและให้ทัศนะเกี่ยวกับเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน สรุปได้ว่า แรงจูงใจภายใน คือ การแสดงออกถึงทิศทางและจุดหมายที่แน่นอน ชัดเจน มุ่งมั่น กระตือรือร้น อดทนและเด็ดเดี่ยว ตั้งใจทำงานด้วยความทุ่มเทและศรัทธา อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานให้มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ และมีประสิทธิผล ประกอบด้วย ทิศทางและจุดหมาย (Goal and Direction) ความวิริยะ (Persistence) และความทุ่มเท (Intensity) หากองค์กรใดมีผู้นำที่มีความสร้างสรรค์ นำไปสู่ความคิดใหม่ๆ เกิดแรงจูงใจภายในและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและมีประสิทธิผล

โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม และทำการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายในกับภาวะผู้นำ ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงาน และผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับแรงจูงใจภายในและประสิทธิภาพขององค์กร ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงตัวแปรแรงจูงใจภายในกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และแหล่งอ้างอิง

| อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี ค.ศ.) | ทิศทางและ จุดหมาย | ความวิริยะ | ความทุ่มเท |
|-----------------------------------|----------------------|------------|------------|
| Nilsen (2009) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Ashkanasy & Cooper (2010) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Choi et al. (2010) | | ✓ | ✓ |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี ค.ศ.) | ทิศทางและ จุดหมาย | ความวิริยะ | ความทุ่มเท |
|-----------------------------------|----------------------|------------|------------|
| Hellriegel & Slocum (2010) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Mayfield & Mayfield (2010) | | ✓ | ✓ |
| Badami et al. (2011) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Dysvik & Kuvaas (2011) | ✓ | | ✓ |
| Puccio et al. (2011) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Cho & Perry (2012) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Ke et al. (2012) | ✓ | | ✓ |
| Yoo et al. (2012) | | ✓ | ✓ |
| Barto (2013) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Skaalvik & Skaalvik (2013) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Marsh et al. (2013) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Armstrong (2014) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Komaraju & Dial (2014) | ✓ | ✓ | |
| Magen et al. (2015) | ✓ | ✓ | ✓ |

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ แรงจูงใจภายในกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจภายใน หมายถึงแรงกระตุ้นจากภายใน (Intrinsic) ที่แสดงออกถึงการมีทิศทางและจุดหมายที่แน่นอน มีความชัดเจน ความมั่นใจ ความมุ่งมั่น กระตือรือร้น อดทน เด็ดเดี่ยว ตั้งใจทำงานด้วยความทุ่มเทด้วยศรัทธาอันแรงกล้า นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานให้มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศและมีประสิทธิผล ใน 3 ด้าน คือ ทิศทางและจุดหมาย (Goal and Direction) ความวิริยะ (Persistence) และความทุ่มเท (Intensity) ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ทิศทางและจุดหมาย (Goal & Direction) หมายถึง การแสดงออกถึงความชัดเจน ความแน่นอนของจุดหมายและทิศทางที่จะทำให้งานมีความสำเร็จชัดเจน แน่นอนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ขององค์กร

2) ความวิริยะ (Persistence) หมายถึง การแสดงออกถึงความอดทน ความเพียรพยายาม มีวินัย มีสมาธิในการทำงาน เอาชนะอุปสรรคด้วยความเด็ดเดี่ยว กล้าหาญ ด้วยความตั้งใจอันแน่วแน่ที่จะกระทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้

3) ความทุ่มเท (Intensity) หมายถึง การแสดงออกถึงความกระตือรือร้นอันแรงกล้าในการทำงาน อุทิศพลังงานและพลังใจ มุ่งมั่นทำงานด้วยความเต็มใจ ความศรัทธาแรงกล้าที่จะสร้างสรรค์งานให้มีคุณภาพเพื่อความสำเร็จขององค์กร

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และแรงจูงใจภายใน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และแรงจูงใจภายใน ผลการศึกษาถึงแรงจูงใจภายใน มีความเห็นที่สอดคล้องกัน โดยมีผลงานจากการวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้นำเชิงกลยุทธ์และแรงจูงใจภายใน โดย Mayfield & Mayfield. (2010) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนา ระดับการวัด การรับรู้สภาพแวดล้อมที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำ ตามแนวคิด Amabile (1998) สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำ ประกอบด้วย (1) ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) เกี่ยวข้องกับทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านหนึ่งๆ เป็นความฉลาดรอบรู้ในประเด็นนั้นๆ (2) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking Skills) แสดงถึงกรรมวิธี (Mechanism) ที่บุคคลพิจารณาใช้ในการแก้ปัญหาเป็นความสามารถในการบูรณาการพื้นฐานความรู้ และ (3) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความปรารถนาอันแรงกล้า ความรู้สึกยินดีที่จะทำงาน ตลอดจนความพึงพอใจส่วนบุคคล และ Zhang & Bartol (2010) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการเชื่อมโยงการเสริมสร้างศักยภาพความเป็นผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน: อิทธิพลการเสริมสร้างศักยภาพทางจิตวิทยาแรงจูงใจภายใน และการมีส่วนร่วมกระบวนการสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลการสำรวจจากพนักงานและผู้บริหารใน บริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศขนาดใหญ่ในประเทศจีน พบว่า การเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำต้องเพิ่มขีดความสามารถทางด้านจิตใจ ซึ่งจะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจภายใน และความผูกพันของกระบวนการความคิดสร้างสรรค์เหล่านี้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Dysvik & Kuvaas (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเป็นผู้ดูแลความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในกับความทุ่มเทในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้ เพื่อศึกษาบทบาทของผู้ดูแลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน พบว่าการจัดลำดับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของแรงจูงใจภายใน ความทุ่มเทในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pryor et al. (2011) ได้ตรวจสอบการวิเคราะห์แบบจำลองทางทฤษฎีของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำไว้ในบทความ International Journal of business and public administration หัวข้อ The 4R'S Model For Nurturing Creative Talent ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ คือแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ค่านิยม (Value) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment) และความท้าทาย (Challenge) และสอดคล้องกับ Van Dierendonck (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำในระบบราชการ โดยนำแนวคิดของ Winston (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเป็นผู้นำของแพตเตอร์สัน สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ คือ (1) สติปัญญา (Intelligence) (2) ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) (3) รูปแบบการคิด (Thought Pattern) 4) บุคลิกภาพ

(Personality) (5) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และ (6) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment) และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Ubben et al. (2011) ที่ได้ให้ทัศนะไว้ใน หนังสือ The Principal: Creative Leadership for Excellence in School ว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพผู้นำต้องมี วิสัยทัศน์ (Vision) วัฒนธรรมเชิงบวก (Positive Culture) การบริหารจัดการ (Managing) และปฏิสัมพันธ์ (Interacting) ซึ่งจะนำไปสู่การมีทิศทาง (Direction) และเป้าหมาย (Goal) ที่ชัดเจน การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้เกิดแรงจูงใจภายในและกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร

จากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นได้ว่า มีวรรณกรรมเป็นจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผู้นำ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และสนับสนุนว่าแรงจูงใจภายในมีความสัมพันธ์และมีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อที่จะทำความเข้าใจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยการศึกษา แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ใน 3 ด้าน ดังนี้ ทิศทางและจุดหมาย (Goal and Direction) ความวิริยะ (Persistence) และความทุ่มเท (Intensity) จึงสามารถแสดงกรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัยได้ดังภาพประกอบที่ 9 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ ระหว่างแรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

H3 : แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์



ภาพประกอบที่ 9 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

3.2 การวัดแรงจูงใจภายใน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดแรงจูงใจภายใน พบว่า มีงานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการวัดแรงจูงใจ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และแรงจูงใจภายใน โดย Gagné et al. (2010) ที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน: การตรวจสอบหลักการในผู้ใช้ 2 ภาษา งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการทำงานกับพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมที่ใช้ภาษาแตกต่างกันในแคนาดา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด ที่ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยแบบสอบถามมี 2 ฉบับ ประกอบด้วย (1) ฉบับภาษา English ($\alpha = 0.86$) โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Completely Disagree) ถึง 7 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Completely Agree)

และ (2) ฉบับภาษา French ($\alpha = 0.84$) โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ตั้งแต่ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly disagree) ถึง 4 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly agree) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปร และได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบ และได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยวิธีการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) ส่วน Galletta et al. (2011) ที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในในการทำงานอิสระ และความตั้งใจที่จะประกอบธุรกิจ Italian Healthcare งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการทำงานอิสระและแรงจูงใจภายในงาน บทบาทของความผูกพันและผลกระทบกับความตั้งใจประกอบธุรกิจ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด โดยข้อคำถามทั้งหมดถามถึงระดับความคิดเห็น ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly disagree) ถึง 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly agree) ที่ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติข้อมูล รวมทั้งได้ทำการตรวจสอบ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเท่ากับ 0.880 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1.00 แสดงว่าข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปร และได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบ และได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยวิธีการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) และใช้ AMOS ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (SEM) ในขณะที่ Tabemero & Hernández (2011) ที่ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในตนเองและแรงจูงใจภายใน กับพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อม งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจภายในและพฤติกรรมกับสิ่งแวดล้อม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ที่ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปร และได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบ

และได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยวิธีการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) และการวิเคราะห์ ขณะเดียวกัน Cho & Perry (2012) ที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในและทัศนคติของพนักงาน: บทบาทของการจัดการความน่าเชื่อถือเป้าหมายโดยตรง งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบอิทธิพลของแรงจูงใจภายในในทัศนคติของพนักงานและการสำรวจสามปัจจัยผลกระทบจากการที่แท้จริงแรงจูงใจ: ความน่าเชื่อถือ การบริหารจัดการเป้าหมายโดยตรง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Disagree) ถึง 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Agree) ที่ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient = 0.85) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปร และได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับ โครงสร้างขององค์ประกอบ และได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยวิธีการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) และได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับ โครงสร้างขององค์ประกอบ นอกจากนี้ Buble et al. (2014) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำในการจัดการ และแรงจูงใจ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำการปฏิบัติและแรงจูงใจที่ขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Disagree) ถึง 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Agree) ที่ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient = 0.85) วิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Excel และ โปรแกรม SPSS 17.0 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Mean, Standard Deviation) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมน (Spearman's) และ Susanty et al. (2014) ที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายในของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพผ่านการแบ่งปันความรู้ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อการตรวจสอบอิทธิพลของแรงจูงใจภายในและภายนอกสำหรับการทำงานของพนักงานที่ผ่านการแบ่งปันความรู้ ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ ที่ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้

โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 18 สถิติ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Mean and Standard Deviation) การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณถดถอยแบบหลายขั้นตอน (Multiple Regression Analysis-Stepwise)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดแรงจูงใจภายใน พบว่า งานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และแรงจูงใจภายใน โดยส่วนใหญ่ใช้แบบสอบถาม เป็นแบบคำถามปลายปิด (ข้อมูลเชิงปริมาณ) เก็บรวบรวมข้อมูล โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale ทั้งแบบ 4 ระดับ 5 ระดับ และ 7 ระดับ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้แบบสอบถามคำถามปลายปิด เก็บรวบรวมข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด เพื่อศึกษาแรงจูงใจภายใน ใน 3 ด้าน ประกอบด้วย (1) ทิศทางและจุดหมาย (Goal and Direction) (2) ความวิริยะ (Persistence) และ (3) ความทุ่มเท (Intensity)

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล

1. ประวัติความเป็นมา และความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) แต่เดิมใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือหรือเครื่องจักรใดๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกรู้คิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่นๆ โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรม และนโยบายที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าคำว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารตัดสินใจในการจัดการเกี่ยวกับบุคลากร โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในด้านต่างๆ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถและทักษะในด้านต่างๆ โดยอาศัยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพ และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป ขณะที่ Kaplan & Norton (2001) ให้ความหมายว่า การใช้ทรัพยากรมนุษย์อันตรงค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน คือ การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และ

การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ และ Dessler (2010) ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งหมายถึงทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานอุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากการให้ความหมายหรือคำนิยามของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของนักวิชาการและนักวิจัยดังกล่าวข้างต้น ความหมายจะสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือนิยาม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่า เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการของการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดใ้องค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงาน ทั้งกรณีทำงานรวมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียว เพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใดๆ (Armstrong, 2014) เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กรและพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบัน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) เป็นเครื่องมือสำหรับการติดตาม ประเมินผล พัฒนา และรายงานประสิทธิภาพการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ (Strategic) และระดับปฏิบัติการมีความประสานและสอดคล้องกัน ซึ่งได้มีนักวิชาการ และนักวิจัยได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล ไว้หลากหลายแตกต่างกัน Becker et al. (2001) กล่าวว่า HR Scorecard เป็นดัชนีชี้วัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับมาตรการวัดประสิทธิภาพการทำงานที่น่าเชื่อถือ เพื่อให้ได้ผลในเชิงปริมาณ Reisinger et al. (2003) กล่าวว่า HR Scorecard เป็นดัชนีชี้วัดทรัพยากรมนุษย์ และการเชื่อมโยงพวกเขาให้เข้ากับกิจกรรมขององค์กร ที่มีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าและเป้าหมายขององค์กร Bhattacharyya (2006) กล่าวว่า เป็นดัชนีชี้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการจัดการใหม่ ให้เป็นรากฐานที่จะทำให้ HR เป็นพันธมิตรที่แท้จริงช่วยให้องค์กรตระหนักถึงมูลค่าเต็มรูปแบบของทุนมนุษย์ของตน และ Anantadjaya (2007) กล่าวว่า HR Scorecard เป็นดัชนีชี้วัดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการเลือกกระบวนการทางธุรกิจ ขณะที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) กล่าวว่า HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินขีดสมรรถนะของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงขีดความสามารถและระดับความสำเร็จของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยประยุกต์หลักการของ Balanced Scorecard มาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) โดยนักวิจัยและนักวิชาการ ได้ให้ความหมายหรือคำนิยาม (The Definition) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard)

| นักวิชาการ/นักวิจัย | ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล |
|---|--|
| Becker et al. (2001) | ดัชนีชี้วัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับมาตรการวัดประสิทธิภาพการทำงานที่เชื่อถือได้ เพื่อให้ได้ผลในเชิงปริมาณ |
| Reisinger et al. (2003) | ดัชนีชี้วัดทรัพยากรมนุษย์ และการเชื่อมโยงพวกเขาให้เข้ากับกิจกรรมขององค์กร ที่มีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าและเป้าหมายขององค์กร |
| Bhattacharyya (2006) | ดัชนีชี้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการการจัดการใหม่ให้เป็นที่รากฐานที่จะทำให้ HR เป็นพันธมิตรที่แท้จริงและช่วยให้องค์กรตระหนักถึงมูลค่าเต็มรูปแบบของทุนมนุษย์ของตน |
| Anantadjaya (2007) | ดัชนีชี้วัดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การเลือก และกระบวนการทางธุรกิจ |
| Gurugu & Olaru (2009) | กระบวนการสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทุนมนุษย์ |
| Bohlander & Snell (2010) | เครื่องมือการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญจะช่วยให้การประเมินผลพฤติกรรมที่งาน กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนตามเป้าหมายองค์กร การเจริญเติบโต และการปรับปรุงผลิตภาพที่มุ่งเน้นการบริการลูกค้า |
| Hatmojo & Satuti (2011) | ระบบการวัดประสิทธิภาพการทำงานที่เชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์ คน-กลยุทธ์-ประสิทธิภาพในการผลิตขององค์กร |
| Vokić (2011) | การวัดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้จำนวนตัวชี้วัดที่มีความครอบคลุม สมดุล และแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ |
| Becker et al. (2013) | ความสามารถในการออกแบบ และใช้ระบบการวัดเชิงทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็น “เครื่องมือสำคัญ” ขององค์กรในการออกแบบ และปรับใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น |
| Chien et al. (2013) | กรอบแผนที่กระบวนการกลยุทธ์ ของการเชื่อมโยงทุนมนุษย์และกลยุทธ์การสร้างมูลค่า |
| สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) | เครื่องมือสำหรับประเมินขีดสมรรถนะของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงขีดความสามารถ และระดับความสำเร็จของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยประยุกต์หลักการของ Balanced Scorecard มาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ |

จากการให้ความหมายหรือคำนิยามของคำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) ของนักวิชาการและนักวิจัยดังกล่าวข้างต้น ความหมายส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน แต่จะมีความแตกต่างกันในเนื้อหาหรือรายละเอียดปลีกย่อยบางส่วนเท่านั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือนิยามของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) ได้ว่าหมายถึงเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการออกแบบโครงสร้างดัชนีชี้วัดทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ สำหรับใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวม กล่าวคือเป็นระบบการวัดประสิทธิภาพการทำงานที่เชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์ คน-กลยุทธ์-ประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เกิดผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าและเป้าหมายขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล

เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) องค์กรต่างๆ เผชิญภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของ “การบริหารจัดการคนในองค์กร” มากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างคนในองค์กรให้สร้างคุณค่า (Value Creation) และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร อาจกล่าวได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) คือเครื่องมือ (Tool) สำหรับการประเมินสมรรถนะ เพื่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบการติดตามและประเมินผลการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ Becker et al. (2001) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) ไว้ว่าเป็นดัชนีชี้วัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับมาตรการวัดประสิทธิภาพการทำงานที่เชื่อถือได้ เพื่อให้ได้ผลในเชิงปริมาณ ขณะที่ส่วน Bohlander & Snell (2010) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) เป็นเครื่องมือการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญจะช่วยให้การประเมินผลพฤติกรรมทีมงาน ตามกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ตามเป้าหมายขององค์กร การเจริญเติบโตและการปรับปรุงผลผลิตภาพ ที่มุ่งเน้นการบริการลูกค้า ส่วนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) ไว้ดังนี้ (1) ช่วยทำให้ทราบถึงสภาพปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนราชการของตนเองและสามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการได้ (2) สร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการอันจะนำไปสู่สมรรถนะที่ปฏิบัติงาน ในฐานะเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการ (3) ช่วยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการและจังหวัดให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง และ (4) เป็นกลไกที่เชื่อมโยงให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ ให้มีความประสานสอดคล้อง

กัน และมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (2552) กล่าวถึง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็น สิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ นั้น จะต้องอาศัยปัจจัยทางด้านกำลังคนเป็นสำคัญ การบริหารจัดการเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสม ก็จะส่งผลต่อความเจริญเติบโตขององค์กร สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ ปฏิบัติ งานในองค์กร และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบบสมดุล (HR Scorecard) จึงมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1) ช่วยให้ทราบถึงสภาพปัญหาและระบบการบริหารทรัพยากรในองค์กรและสามารถ บริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการ สร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งด้านการ บริหารจัดทรัพยากรมนุษย์

2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสมดุลสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

3) เป็นกลไกเชื่อมโยงให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องได้รับสารสนเทศที่ มีประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถองค์กร ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Score card) มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับใช้ประเมิน ผล สำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ช่วยให้ทราบถึงสภาพปัญหาและระบบการบริหาร ทรัพยากรในองค์กร เชื่อมโยงให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ ให้มีความประสานสอดคล้องกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะ กำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร

3. กระบวนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard)

กลุ่มนักวิชาการประกอบด้วย Becker et al. (2001) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่อง HR Scorecard ครั้งแรกในหนังสือ “The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance” โดยได้พัฒนา แนวคิดมาจากตัวแบบการประเมินแบบสมดุลของ Kaplan & Norton ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกเรื่อง Balance Scorecard ในปี 1992 โดยให้ความสำคัญ HR Scorecard เป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหาร งานบุคคลทั้งหมด ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของผู้ปฏิบัติงาน กลยุทธ์การบริหาร และผลการปฏิบัติงาน ขององค์กร HR Scorecard เป็นเพียงแนวทางสำหรับการประเมินเฉพาะมิติของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ซึ่งไม่มีเกณฑ์คุณภาพที่เป็นตัวแบบสำหรับทุกองค์กร แต่ละองค์กรที่มีธุรกิจที่แตกต่าง จำเป็น ต้องพัฒนาเกณฑ์คุณภาพขึ้นตามความเหมาะสมเป็นการเฉพาะ ขณะเดียวกันก็สามารถปรับเปลี่ยน เกณฑ์คุณภาพให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นได้ เป้าหมายของการประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบบสมดุล (HR Scorecard) คือการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถสร้างคุณภาพมาตรฐาน การทำงานองค์กรทุกส่วน และเป็นเครื่องมือในการประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีประสิทธิภาพได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) กล่าวถึง ความจำเป็นต้องนำแนวทางการประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ด้วยเหตุผลหลายประการ ดังนี้

1) ส่วนราชการมีอิสระในการบริหารกำลังคนและความสำเร็จในการบริหารราชการขึ้นอยู่กับส่วนราชการมีกำลังคนที่มีคุณภาพและมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจในปัจจุบันและพร้อมรับสภาพในจำนวนที่เหมาะสมกับภารกิจปัจจุบันและพร้อมรับสภาพการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

2) ส่วนราชการทุกส่วนจำเป็นต้องมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเข้มแข็งและมีสมรรถนะสูง เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ในการบริหารราชการ เพื่อสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3) ผู้บริหารของส่วนราชการจำเป็นต้องทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาการใช้ทรัพยากรมนุษย์อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตลอดจนผู้ปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ ได้พัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากร

4) ส่วนราชการจำเป็นต้องมีกลไกกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ สำนักงาน ก.พ. กับส่วนราชการต่างๆ ซึ่งการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการจะเป็นสิ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานดังกล่าว โดยสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกช่วยเหลือ แนะนำและให้คำปรึกษา กระตุ้นจูงใจให้มีการพัฒนา จึงจำเป็นที่ส่วนราชการจะต้องจัดทำข้อมูลด้านนี้เพื่อการประสานงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานด้านบุคคลกับสำนักงาน ก.พ.

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) ยังได้ระบุถึงวัตถุประสงค์ของการนำ HR Scorecard มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนราชการไทย ดังนี้

1) เพื่อพัฒนาและสร้างกลไกการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนความคุ้มค่าและความพร้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับส่วนราชการและจังหวัด อันจะเป็นช่องทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนา ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2) เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับส่วนราชการและจังหวัด อันจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการและจังหวัด ให้สามารถปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการและจังหวัดได้

3) เพื่อสร้างกลไกความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกลางบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งทำหน้าที่เชิงนโยบายด้านการบริหารกำลังคนในภาพรวม และส่วนราชการและจังหวัดซึ่งรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์และวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4) เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายพลเรือน ตามบทบัญญัติของร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2536 มาตรา 8(5) และ 8(6) ในการเสนอแนะให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ HR Scorecard ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ได้ให้ไว้เป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ได้นำเอาไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กรตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้ทราบสถานภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไร เพื่อที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในฐานะผู้ทำหน้าที่เชิงนโยบายด้านการบริหารกำลังคนในภาพรวมกับส่วนราชการซึ่งรับผิดชอบการปฏิบัติ ตามนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายให้ส่วนราชการ ได้พัฒนาระบบและสร้างกลไกการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนความคุ้มค่าและความพร้อมรับผิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ

4. องค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) เป็นหลักในการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bhattacharyya, (2006).; Schultz, (2010).; Hatmojo & Satuti, (2011).; Iveta, (2012).; Lera, (2013) และ Becker et al. (2013) ที่นำ HR Scorecard มาใช้ในการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งขององค์กรเอกชนและองค์กรภาครัฐ ซึ่งองค์ประกอบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment)

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Operation Efficiency)

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness)

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability)

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นศึกษาองค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) ประกอบด้วย (1) ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM

Strategic Alignment) (2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation Efficiency) (3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness) (4) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability) และ (5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life)

โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard: HRSCC) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) สมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในภาพรวม (HR Competencies at a Merged Higher Education Institution) ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Key Performance Indicators) และองค์ประกอบของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปใช้ (Enabling Factors of Strategizing HR Planning) เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบสำคัญของตัวแปรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแหล่งอ้างอิง ดังตารางที่ 12

DR-SUPATTRA SONGKRANGSRI

ตารางที่ 12 แสดงตัวแปรประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแหล่งอ้างอิง

| อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี ค.ศ.) | Human Resource Scorecard (HR Scorecard : HRSC) | | | | |
|-----------------------------------|---|--|---|---|---|
| | ความสอดคล้อง เชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment) | ประสิทธิภาพของการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation efficiency) | ประสิทธิผลของการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ (HRM Programmed effectiveness) | ความพร้อมรับผิด ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability) | คุณภาพชีวิตและ ความสมดุลระหว่าง ชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life) |
| Becker et al. (2001) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Bhattacharyya, (2006) | ✓ | | | ✓ | ✓ |
| Bohlander & Snell (2010) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Çalişkan (2010) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Schultz (2010) | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| Hatmojo & Satuti (2011) | | ✓ | ✓ | | |
| Heneman & Milanowski (2011) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Stanton & Nankervis (2011) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Braam (2012) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Buller & McEvoy (2012) | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| Darvish et al. (2012) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |

ตารางที่ 12 (ต่อ)

| อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี ค.ศ.) | Human Resource Scorecard (HR Scorecard : HRSC) | | | | |
|---|---|--|---|---|---|
| | ความสอดคล้อง เชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment) | ประสิทธิภาพของการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation efficiency) | ประสิทธิผลของการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ (HRM Programmed effectiveness) | ความพร้อมรับผิด ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability) | คุณภาพชีวิตและ ความสมดุลระหว่าง ชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life) |
| Iveta, (2012) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Truss et al. (2012) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Becker et al. (2013) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Chien, Lin & Pan (2013) | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Lera, (2013) | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| Medcof & Song (2013) | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| Upadhyay & Palo (2013) | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| Armstrong (2014) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Murad & Asaduzzaman (2014) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ องค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) องค์ประกอบด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment) (2) องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation efficiency) (3) องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed effectiveness) (4) องค์ประกอบด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability) และ (5) องค์ประกอบด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life) ซึ่งองค์ประกอบแต่ละด้าน สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment) หมายถึง การที่หน่วยงานราชการ มีแนวทางวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังต่อไปนี้ (1) มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ (2) มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจ (3) มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขัน (Talent Management) และ (4) มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับรวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ รวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

2) องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการและจังหวัด (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้ (1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness) (2) มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัยและนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้จริง (3) สัดส่วน ค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องงบประมาณรายจ่าย มีความเหมาะสมและสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money) และ (4) ได้มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากร มนุษย์เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

3) องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการและจังหวัด ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้ (1) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน

ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจขององค์กร (Retention) (2) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อให้มีทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และ (4) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน ความสำเร็จหรือผลงานองค์กร

4) องค์กรประกอบด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability) หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดจะต้อง (1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินการทางวินัยบนหลักการของความสามารถหลัก คุณธรรม หลักนิติธรรม หลักมนุษยธรรม และ (2) ความโปร่งใสของกระบวนการ บริหารทรัพยากร มนุษย์และพร้อมให้มีการตรวจสอบ

5) องค์กรประกอบด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life) หมายถึง การที่ส่วนราชการหรือจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการ ซึ่ง จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้ (1) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจน มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและให้บริการแก่ประชาชน (2) มีการ จัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด และ (3) มีการ ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยพิจารณา องค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กรอบมาตรฐานการบริหารทรัพยากร มนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) ได้ 5 องค์ ประกอบ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวความคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment)

องค์ประกอบที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
(HRM Operation Efficiency)

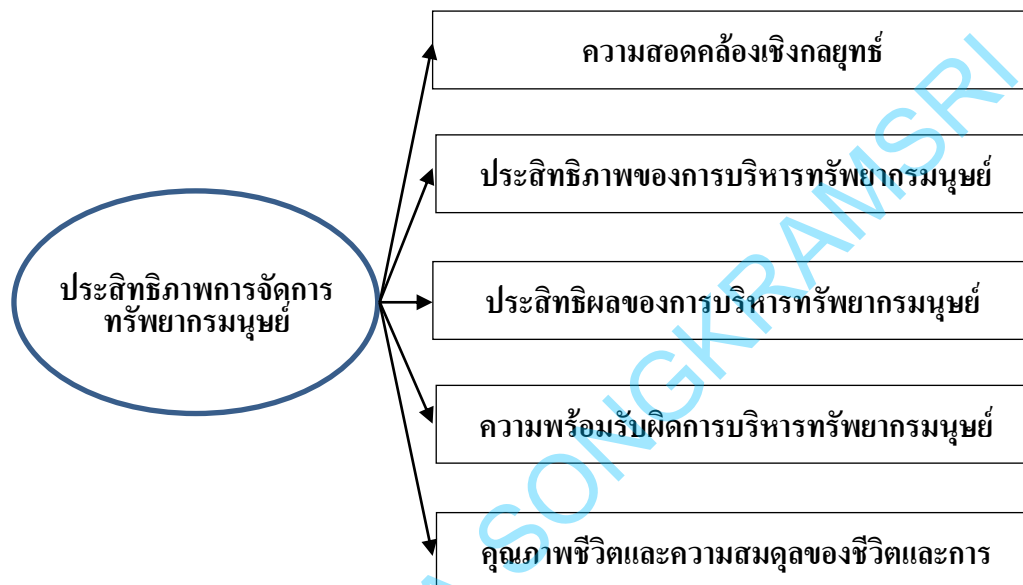
องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
(HRM Programmed Effectiveness)

องค์ประกอบที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability)

องค์ประกอบที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

(Quality of Work Life)

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ข้างต้น สามารถสร้างตัวโมเดลของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Theoretical Framework) ที่จะใช้เป็นกรอบแนวความคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ได้ดังภาพประกอบที่ 10



ภาพประกอบที่ 10 องค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากภาพประกอบที่ 10 แสดงองค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุลซึ่งประกอบไปด้วย (1) องค์ประกอบด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment) (2) องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation efficiency) (3) องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed effectiveness) (4) องค์ประกอบด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability) และ (5) องค์ประกอบด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549)

5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพองค์กร และการประเมินคุณภาพ ผลการศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้นำมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการบุคลากร โดยมีผลงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดย Hatmojo & Satuti (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจำแนก และกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินประสิทธิภาพกระบวนการของพนักงาน พบว่า HR Scorecard เป็นระบบการวัดประสิทธิภาพที่เชื่อมโยงการทำงานของผู้บริหาร-กลยุทธ์-ผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ HR Scorecard ยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ พันธกิจ วิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยตรงกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร ส่วน Virakul & McLean (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้ประกอบการไทย พบว่า ผู้บริหารสูงสุดมีความรับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาความเป็นผู้นำองค์กรทุกระดับ บริษัทที่มีศักยภาพผู้บริหารสูงสุดจะยึดมั่นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) และแผนกลยุทธ์องค์กร โดยให้ความสำคัญกับระดับการมีส่วนร่วม การฝึกอบรม และให้คำปรึกษาผู้นำภายในองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการบุคลากร (HRM) และประเมินประสิทธิผลการดำเนินการ โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำขององค์กร (Leadership Development Programs: LDP) Chien et al. (2013) ได้ทำการสำรวจอิทธิพลของทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพต่อบริษัท ไอที ในมุมมองการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (Human Resource Scorecard) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและกระบวนการบริการทางการเงินมีอิทธิพลในทางบวกตามที่คาดไว้ หมายความว่า ทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุและผลระหว่างลูกค้าและการเงินระหว่างมุมมองและกระบวนการ และมุมมองของลูกค้าส่งผลกระทบต่อมุมมองทางการเงิน นอกจากนี้ ตัวแปร เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน และการส่งเสริมการขายของพนักงานที่มีมากขึ้น สามารถส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท Kulkarni & Narkhede (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการความเป็นผู้นำเชิงรุกและสภาพแวดล้อมทรัพยากรมนุษย์ในภาคธนาคาร (อินเดีย) การวิจัยครั้งนี้ มีการวิเคราะห์การดำเนินการเกี่ยวกับการวิจัยหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้จัดการธนาคารอาวุโสธนาคารในประเทศอินเดีย และเมื่อกล่าวถึงคุณภาพการให้บริการธนาคารภาครัฐโดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นผู้นำและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ครอบคลุมถึงความต้องการริเริ่มสำหรับการทำให้การดำเนินงานของธนาคารคล่องตัว Medcof & Song (2013) ได้สำรวจเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์และการกำหนดแนวทางความร่วมมือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ การค้นพบ สอดคล้องกับข้อเท็จจริงของทฤษฎีความเป็นผู้นำและการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการนำไปใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ยังพบว่าการนำระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ ควรจะคำนึงถึงความแตกต่างของกระบวนการแต่ละองค์กรที่จะนำไปประยุกต์ใช้ และ Upadhyay & Palo (2013)

ได้ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมการประเมินคุณภาพของบุคลากร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ากระบวนการมีส่วนร่วมการประเมินคุณภาพของบุคลากร มีความชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์โดยรวมผ่านกลยุทธ์และบทบาทของผู้นำในองค์กร ตัวชี้วัดประสิทธิภาพผลการดำเนินงานสามารถนำไปสู่การทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพการทำงาน เมื่อประสิทธิภาพการทำงานจะเชื่อมโยงกับผลตอบแทนและแรงจูงใจและการบริหารงานอย่างเป็นธรรมชาติของผู้นำองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นได้ว่า มีวรรณกรรมเป็นจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานองค์กร และสนับสนุนว่าผู้นำมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวมาแล้วข้างต้นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership: SLEA) กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard : HRSC) จึงสามารถแสดงกรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัยได้ ดังภาพประกอบที่ 11 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์

H4 : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์



ภาพประกอบที่ 11 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์

6. การวัดประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล พบว่ามีงานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุลหลายวิธีการ โดย Gates & Langevin (2012) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง มาตรการทุนมนุษย์ กลยุทธ์และประสิทธิภาพการทำงาน: การรับรู้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) มีวัตถุประสงค์เพื่อรายงานผลการสำรวจและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการรับรู้ ความคาดหวังของทุนมนุษย์ (HC) มาตรการทุนมนุษย์ กลยุทธ์และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative) การเก็บรวบรวมโดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 คน ซึ่งผ่านการดำเนินการทดสอบเพื่อยืนยันความถูกต้อง และเหมาะสมของคำถาม โดยมีแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย (1) ข้อคำถามเกี่ยวกับการเลือกใช้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ข้อ (2) ข้อคำถามเกี่ยวกับการเลือกใช้การกำหนดตำแหน่งบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน

5 ข้อ (3) ข้อคำถามเกี่ยวกับการเลือกใช้ความผูกพันที่มีต่อองค์กร จำนวน 8 ข้อ ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) เก็บรวบรวมโดยใช้แบบสอบถาม โดยมีข้อคำถาม ประกอบด้วย (1) ข้อคำถามเกี่ยวกับกระบวนการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ จำนวน 5 ข้อ ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) (2) ข้อคำถามเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน จำนวน 8 ข้อ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert Scale คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด (3) ข้อคำถามเกี่ยวกับการวัดระดับความสนใจในทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 8 ข้อ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของ Likert Scale คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติวิเคราะห์ Factor Analysis และ Path Analysis สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Mean and Standard Deviation) ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน (Spearman's Correlation) ส่วน Iveta (2012) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องระบบ Balanced Scorecard เครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การเงิน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาวิธีการ ตัวชี้วัด และข้อเสนอแนะของแผนกลยุทธ์ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการนำ HR scorecard มาใช้ในองค์กรการเงิน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบ สัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิโดยวิธีการของการวิจัยของการสังเกตการดำเนินการ โดยแบบสอบถามสำหรับพนักงานและสัมภาษณ์กับผู้จัดการในองค์กรการเงิน ใน 3 ประเด็นสำคัญ คือ (1) ความเป็นไปได้ของการนำหลักการ BSC มาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการเงิน หรือไม่ ? (2) ความเป็นไปได้ที่จะระบุถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการเงิน ? และ (3) ความเป็นไปได้ที่จะระบุเฉพาะเจาะจงตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการเงินหรือไม่ ? คำถามในแบบสอบถาม ผ่านการหาเกณฑ์ของความถูกต้องของข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสามารถนำไปสู่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ใน การวิจัยการสังเกต วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์สาเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของแต่ละบุคคล ในขณะที่เดียวกันการวิจัยเชิงคุณภาพถูกนำไปใช้ในการทำความเข้าใจและการแปลผล คือการวิเคราะห์การรับรู้การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานและผู้บริหารองค์กร ใช้การวิเคราะห์เนื้อความ (Hsieh & Shannon, 2005) ที่จะช่วยให้สามารถเข้าใจความเป็นจริงทางสังคมในลักษณะที่เป็นอัตนัยในทางวิทยาศาสตร์ ขณะเดียวกัน Darvish et al. (2012) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาเชิงประจักษ์ในความสามารถของทรัพยากรมนุษย์และความสัมพันธ์กับการผลิต การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative) มีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินผลกระทบของความสามารถทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการผลิต เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนามาจากตัวชี้วัดความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Ulrich's (2008) โดยผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือโดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha

Coefficient) โดยมีข้อคำถามมีทั้งหมด 80 ข้อ ประกอบด้วย (1) ข้อคำถามเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของกิจกรรม จำนวน 10 ข้อ (2) ข้อคำถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 12 ข้อ (3) ข้อคำถามเกี่ยวกับการออกแบบองค์กร/ การจัดการ Talent จำนวน 9 ข้อ (4) ข้อคำถามเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 7 ข้อ (5) ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการดำเนินงาน จำนวน 9 ข้อ (6) ข้อคำถามเกี่ยวกับพันธมิตรทางธุรกิจ จำนวน 13 ข้อ (7) ข้อคำถามเกี่ยวกับด้านการเรียนรู้การเจริญเติบโต จำนวน 4 ข้อ (8) ข้อคำถามเกี่ยวกับด้านลูกค้า จำนวน 4 ข้อ (9) ข้อคำถามเกี่ยวกับด้านกระบวนการภายใน จำนวน 8 ข้อ และ (10) ข้อคำถามเกี่ยวกับด้านการเงิน จำนวน 4 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปร และได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Mean and Standard Deviation) การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ขณะที่ Chien et al. (2013) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องการสำรวจอิทธิพล ของทุนมนุษย์ที่มีผลการดำเนินงานของบริษัท ไอที ตามแนวคิด HR Scorecard การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative) มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างดัชนีชี้วัดทรัพยากรมนุษย์สำหรับบริษัท ไอที โดยใช้แนวคิดของ HR scorecard ของ Becker et al. (2001) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เป็นแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Mean and Standard Deviation) การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณถดถอยแบบหลายขั้นตอน (Multiple Regression Analysis-Stepwise) นอกจากนี้ Khamies et al. (2013) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการดำเนินงาน และความสามารถการบริหารจัดการ โดยใช้วิธีการสมมูล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative) มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานของเครื่องมือที่นำมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การทำเรือ แห่งเมืองสุราบายา ประเทศอินโดนีเซีย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เป็นแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) โดยมีข้อคำถามมีทั้งหมด 30 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและได้ดำเนินการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) รวมทั้งการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ห้ข้อมูล ใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Mean and Standard Deviation) ค่ามัธยฐาน (Median) ส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์ (Quartile) และความผิดปกติของแต่ละแฟกเตอร์ (Outliers of Each Factor)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่างานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยส่วนใหญ่จะใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก โดยใช้แบบสอบถามคำถามปลายปิดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้แบบสอบถามคำถามปลายปิดเก็บรวบรวมข้อมูล โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวิธี Likert Scale คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด เพื่อศึกษาการวัดประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสถาบันการอาชีวศึกษา ใน 5 มิติ ประกอบด้วย (1) ความสอดคล้อง เชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment) (2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3) ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness) (4) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability) และ (5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life)

ผลการปฏิบัติงาน

1. ประวัติความเป็นมาและความหมาย

ผลการปฏิบัติงานเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (2-Way Communication) ภายใต้วามเชื่อในลักษณะความเท่าเทียมกันของหุ้นส่วน (Partnership) โดยแสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันระหว่างงานและความคาดหวัง อันจะนำไปสู่วิธีการที่จะทำให้พนักงานบรรลุเป้าหมายการทำงาน มีวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายในการที่จะช่วยปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและค้นหาวิธีการแก้ไขอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน และเมื่อกระบวนการข้างต้นได้เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ จะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและอยู่บนพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่อย่างคุ้มค่า และพร้อมที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2557)

องค์กรจะทราบว่าพนักงานใดสมควรได้รับรางวัลตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือน สวัสดิการ ในขั้นสูงขึ้น ต้องอาศัยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) มีความสอดคล้อง

คล่องตรงกับลักษณะของงาน (Validity) จึงจะทำให้ทราบว่าพนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะ ช่วยผลิตสินค้าและบริการได้ตามความต้องการของหน่วยงานขององค์กรหรือไม่ ผลงานที่ได้ก็ขึ้นอยู่กับคำตอบแทนที่หน่วยงานหรือองค์กรจ่ายให้หรือไม่ ในอดีตเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องเฉพาะตัวของพนักงาน ดังนั้นจึงเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องคุณลักษณะ (Traits) ความบกพร่องทางกาย (Deficiency) และความสามารถ (Ability) ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวกับงาน โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีการศึกษาคดี มีบุคลิกดี หรือไม่พิการน่าจะทำงานได้ดีกว่าคนที่มีความผิดปกติตรงข้าม

ปัจจุบันแนวคิดนี้ได้เปลี่ยนแปลงไป การทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น และยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก ในอนาคตยังมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมัยใหม่มีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการคือ (นงลักษณ์ เพิ่มชาติ, 2548) เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (Results Oriented) ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Focus on Goals or Objectives) และต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (Mutual Goal Setting Between Supervisor and Employee) ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายของระบบ มีผู้ให้ความหมายและคำอธิบายของคำว่า ผลการปฏิบัติงาน โดยนักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายหรือนิยาม (The Definition) ของคำว่า ผลการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

| นักวิชาการ/นักวิจัย | ความหมายของผลการปฏิบัติงาน |
|---------------------------|--|
| Mathis & Jackson, (2003) | ผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่งว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยมีเกณฑ์การประเมินในด้านต่างๆ |
| Hasibuan (2007) | ผลการทำงานจริงที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยองค์กร |
| Zeinabadi (2010) | ผลการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับระดับคุณภาพของการทำงานโดยตรง และถือเป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพของมนุษย์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ |
| Cancelliere et al. (2011) | ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (Individual Work Performance: IWP) โดยทั่วไปจะหมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร |

ตารางที่ 13 (ต่อ)

| นักวิชาการ/นักวิจัย | ความหมายของผลการปฏิบัติงาน |
|---------------------|--|
| Le et al. (2011) | พฤติกรรมการทำงานของบุคคล โดยให้ความสำคัญกับความสามารถ การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ ว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด |
| Oduro-Nyarko (2013) | การทำงานได้เสร็จตามจำนวนงานที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด มีความถูกต้องในเนื้องานที่ทำ ไม่เกิดข้อผิดพลาด |

จากการให้ความหมายหรือคำนิยาม ผลการปฏิบัติงาน ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น อาจมีความแตกต่างกันในเนื้อหาหรือรายละเอียดปลีกย่อยบางส่วน แต่ความหมายส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือนิยามของผลการปฏิบัติงาน ว่าหมายถึง พฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่แสดงออกตามความสามารถในบทบาทเฉพาะงาน และความพยายามที่จะทำให้งานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรนั้น สำเร็จอย่างสมบูรณ์มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

สำหรับโครงสร้างผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ (1) ประสิทธิภาพของงาน (2) คุณภาพของงาน และ (3) ความสามารถเกี่ยวกับงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Mathis & Jackson (2003) ที่กล่าวว่า ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ประสิทธิภาพของงาน คุณภาพของงาน และความสามารถเกี่ยวกับงาน ความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรและการดำเนินการของพนักงาน นำไปสู่ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์ขององค์กร (Colvin & Boswell, 2007) ภายใต้เงื่อนไขการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บางประการ จะทำให้เราเห็นความแตกต่างในทางบวก ระหว่างกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Process) และ ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Guest, 2011) ส่วน Zeinabadi (2010) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับระดับคุณภาพของการทำงาน โดยตรงและถือเป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพของมนุษย์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ โดยพบว่า ผลการปฏิบัติงานยังขึ้นกับตัวแปรพื้นฐานที่สำคัญ เช่น ความถนัด การเรียนรู้ แรงจูงใจ ความพยายาม ความสามารถ การรับรู้ต่อบทบาทและผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (Individual Work Performance: IWP) โดยทั่วไปจะหมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร (Cancelliere et al., 2011) เป็นต้น และ Koopmans & et al. 2013 ที่ทำการศึกษา กรอบงานอาชีพทั่วไป 17 กรอบ และกรอบงานเฉพาะเจาะจง 19 กรอบ พบว่า องค์ประกอบที่ถูกที่ใช้ในการอธิบายถึงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลบ่อยๆ คือ ประสิทธิภาพของงาน (Task Performance) คุณภาพงาน (Work Quality) ความขัดแย้งในการทำงาน (Counter productive Work) และความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า นักวิจัยและนักวิชาการหลายท่าน ได้ศึกษาและให้ทัศนะเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับระดับคุณภาพในการทำงาน และถือเป็นพฤติกรรมของมนุษย์ที่อาจเปลี่ยนแปลงคุณภาพได้ตามสถานการณ์ องค์ประกอบที่ถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายถึงการปฏิบัติงาน คือ ประสิทธิภาพของงาน คุณภาพของงาน และความสามารถเกี่ยวกับงาน เป็นต้น โดยผลการปฏิบัติงานยังขึ้นกับตัวแปรพื้นฐานอื่นๆ ที่สำคัญ เช่น ความถนัด การเรียนรู้ แรงจูงใจ ความพยายาม ความสามารถในการรับรู้ต่อบทบาท (Zeinabadi, 2010) ความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Colvin & Boswell, 2007) ภายใต้เงื่อนไขการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บางประการ จะทำให้เห็นความแตกต่างในทางบวก ระหว่างกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Process) และประสิทธิผลของการดำเนินงาน (Guest, 2011)

โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม และทำการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลกระทบของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงตัวแปรผลการปฏิบัติงาน และแหล่งอ้างอิง

| อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี ค.ศ.) | ประสิทธิผลของงาน | คุณภาพของงาน | ความสามารถ เกี่ยวกับงาน |
|-----------------------------------|------------------|--------------|----------------------------|
| Mathis & Jackson (2003) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Colvin & Boswell (2007) | ✓ | ✓ | |
| Li & Hung (2009), | ✓ | | ✓ |
| Sedera & Gable (2010) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Zeinabadi (2010) | | ✓ | ✓ |
| Guest (2011) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Song et al. (2011). | | ✓ | ✓ |
| Amirul & Daud (2012) | ✓ | ✓ | |
| Fiore et al. (2012) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Barnard (2013). | ✓ | ✓ | ✓ |
| Campbell & Armstrong (2013) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Koopmans et al. (2013) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Perkins et al. (2013) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Ford (2014) | ✓ | ✓ | ✓ |

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ ผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่งว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยมีเกณฑ์การประเมินในด้านต่างๆ (Mathis and Jackson, 2003) เกี่ยวข้องกับระดับคุณภาพของการทำงาน โดยตรงและถือเป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพของมนุษย์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ (Zeinabadi, 2010) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพของงาน (Effectiveness of Work) (2) คุณภาพของงาน (Quality of Work) และ (3) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance) ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) ประสิทธิภาพของงาน (Effectiveness of Work) หมายถึง ความสำเร็จของการปฏิบัติที่เป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพหรือการกระทำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร ความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรและการดำเนินการของพนักงาน นำไปสู่ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร ตามจำนวนที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา หรือเป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้

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

3) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับงาน (Job Knowledge) เป็นการอธิบายถึงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร ความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับงาน การเรียนรู้ ความพยายาม ความสามารถและการรับรู้ต่อบทบาท ภายใต้เงื่อนไขการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บางประการ จะทำให้เห็นความแตกต่างในทางบวกของความสามารถเกี่ยวกับงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน

1) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน

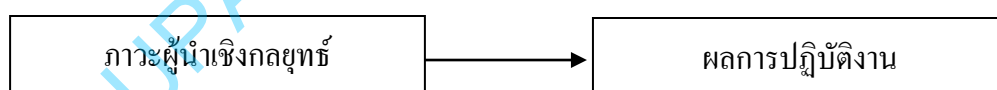
จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และผลการปฏิบัติงานของ Fourie, 2010.; Limsila & Ogunlana, 2008.; Serfontein, 2010.; Lear, 2012., Makgone, 2013 พบว่า งานวิจัยเชิงประจักษ์ ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ที่จะต้องมีการกำหนดเป็นกระบวนการวางแผนที่คาดหวังในอนาคต ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Williams & Johnson, 2013) สามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นเพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับสภาวะการณ์ด้วยวิธีการ

ต่างๆ เพื่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร (Makgone, 2013) เพิ่มผลผลิตหรือประสิทธิภาพขององค์กร ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Fourie, 2010) (Serfontein, 2010) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของธุรกิจองค์กร โดยจะช่วยให้องค์กร เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และ Limsila & Ogunlana (2008) ที่ศึกษาผลการปฏิบัติงานและการเป็นผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา และ Lear (2012) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ในบริษัท ที่มีประสิทธิภาพสูง ในแอฟริกาใต้ พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กรท่ามกลางสภาพแวดล้อม การแข่งขัน ที่วุ่นวายและไม่แน่นอนได้

จากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นได้ว่า มีวรรณกรรมเป็นจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผลการปฏิบัติงาน และสนับสนุนว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์และมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน

ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อที่จะทำความเข้าใจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยการศึกษาดังกล่าวถึง ประสิทธิภาพของงาน (Effectiveness of Work) คุณภาพของงาน (Quality of Work) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance) จึงสามารถแสดงกรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัยดังภาพประกอบที่ 12 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และผลการปฏิบัติงาน

H5 : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน



ภาพประกอบที่ 12 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และผลการปฏิบัติงาน

2) ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน

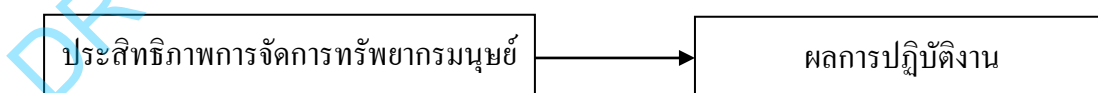
จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของ Boselie et al., 2005.; Ulrich & Brockbank, 2005.; Becker & Huselid, 2006.; Combs et al., 2006.; Som, 2008.; Makgone, 2013 พบว่า งานวิจัยเชิงประจักษ์ชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเชิงบวก และผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับทัศนคติในการปฏิบัติงาน มีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อ

โดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ของคนส่วนใหญ่ (Takeuchi et al., 2009) ส่วน Hatmojo & Satuti (2011) ที่ศึกษาถึงการกำหนดความมุ่งมั่นปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติกระบวนการผลิต และ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน พบว่า HR Scorecard เป็นระบบการวัดประสิทธิภาพการทำงาน ที่เชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์ คน กลยุทธ์-ประสิทธิภาพในการผลิตของบริษัทในระดับมหภาค โดยวางแนวทางการปฏิบัติงาน สำหรับกิจกรรมแต่ละบุคคล ที่สามารถช่วยให้อัตราผลผลิตของบริษัทเพิ่มขึ้น โดยการใช้ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพจะเป็นภาพสะท้อนประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร Buller & McEvoy (2012) ที่ศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการทำงาน: มุมมองที่ชัดเจน พบความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถช่วยให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ Oduro-Nyarko (2013) ที่ศึกษาเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติของโรงเรียนขนาดเล็กและขนาด กลาง ในภาคกลาง เขตปริมณฑล Ayawaso ประเทศกาน่า พบว่า การใช้ HRM จะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เพราะจะทำให้ปัญหาที่มีความซับซ้อน เกี่ยวกับพนักงาน ระยะเวลา และค่าใช้จ่าย การฝึกอบรมลดน้อยลง

จากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นได้ว่า มีวรรณกรรมเป็นจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน และสนับสนุนว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์และมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน

ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อที่จะทำความเข้าใจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยการศึกษาถึงประสิทธิผลของงาน (Effectiveness of Work) คุณภาพของงาน (Quality of Work) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance) สามารถแสดงกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย ดังภาพประกอบที่ 13 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน

H6 : ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน



ภาพประกอบที่ 13 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน

3) การวัดผลการปฏิบัติงาน

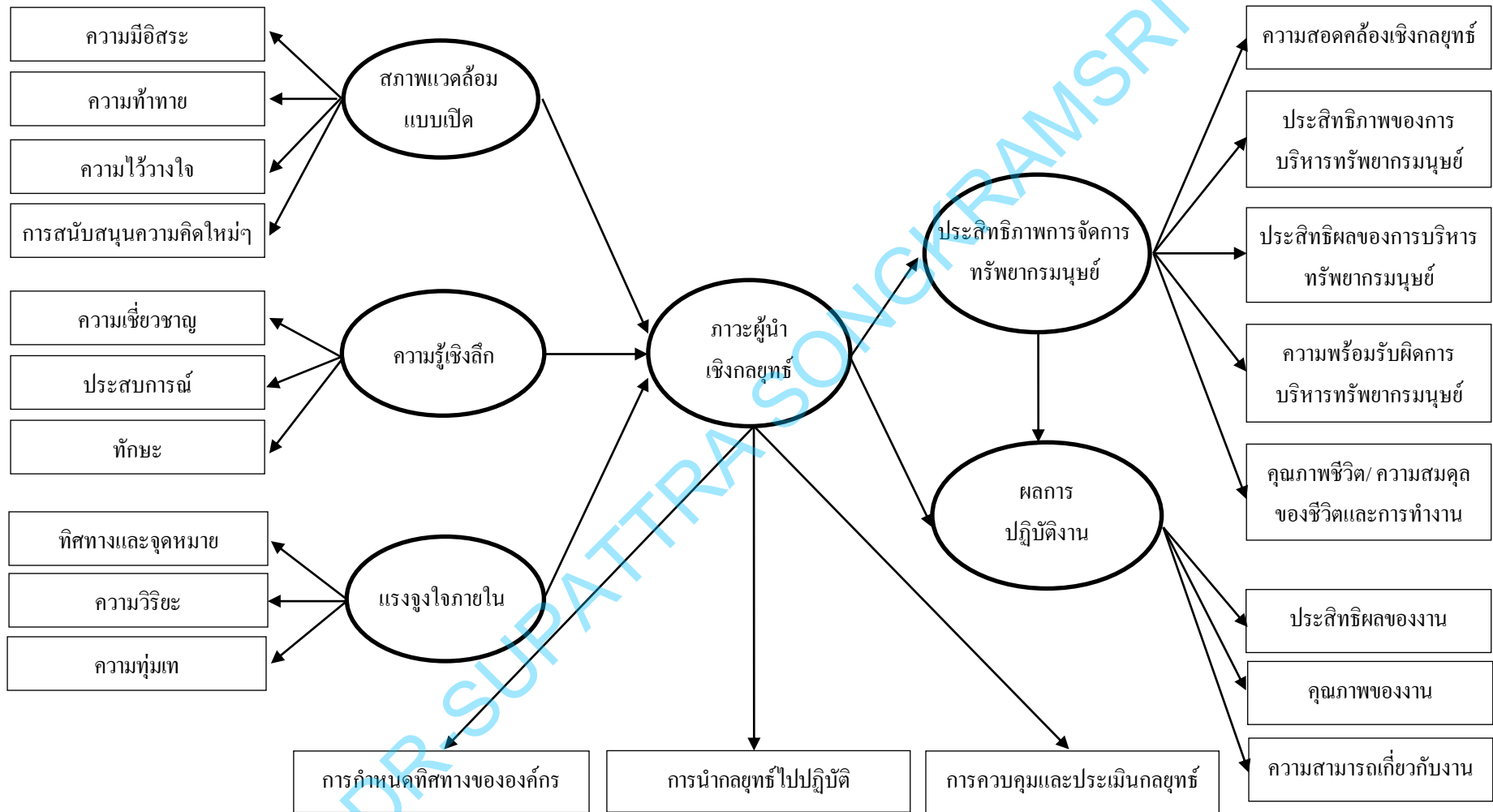
จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีงานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานหลากหลายวิธีการ โดย Auzair (2011) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของกลยุทธ์ทางธุรกิจและสภาพแวดล้อมภายนอกในระบบการควบคุมการจัดการ: กรณีศึกษา โรงแรมในประเทศมาเลเซีย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ตรวจสอบการใช้ควบคุมระบบการจัดการ (MCS) ในโรงแรมมาเลเซีย MCS เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายเปิดที่พัฒนามาจากงานวิจัยของ Auzair & Langfield-Smith (2005) ที่มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของประเทศมาเลเซีย โดยผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient = .772) นอกจากนี้ Auzair (2011) ได้ทำการตรวจสอบ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Factor loading ทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.32 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปร และได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบ ส่วน Serfontein & Hough (2011) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การดำเนินงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การดำเนินงานและผลการดำเนินงานขององค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายเปิด ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 48 ข้อ ประกอบด้วย (1) คำถามเกี่ยวกับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 10 ข้อ (2) คำถามเกี่ยวกับการจัดวางกลยุทธ์ จำนวน 14 ข้อ (3) คำถามเกี่ยวกับความเป็นเลิศในการดำเนินงาน จำนวน 8 ข้อ และ (4) คำถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร 16 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวโดยใช้เทคนิค Factor Analysis รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปร และได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Mean, Standard Deviation) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ขณะที่ Schaap (2012) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องการดำเนินกลยุทธ์ความสำเร็จของอุตสาหกรรมการพนัน (กาสิโน) ในเนวาดา มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับการดำเนินกลยุทธ์ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้

โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ MicroCase® Analysis System 4.8 และใช้สถิติ univariate (การกระจายสำหรับตัวแปรเดียว) bivariate (cross-tabulation, chi-square test, t-Test or ANOVA, Regression, and Correlation); และการวิเคราะห์หลายตัวแปร (Multivariate, Cross-Tabulation, Multiple Regression, and Correlation) ในการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้งานวิจัยนี้มีการทดสอบความน่าเชื่อถือ โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด โดยมีโดยข้อคำถามมีทั้งหมด 35 ข้อ ประกอบด้วย (1) ข้อคำถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในเป้าหมาย/ ผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ (หยุดตอบคำถามต่อเมื่อไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง) จำนวน 1 ข้อ (2) ข้อคำถามเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการดำเนินการ จำนวน 22 ข้อ (3) ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 4 ข้อ และ (5) ข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป จำนวน 8 ข้อ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา การฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการดำเนินการ อยุ่ งาน จำนวนพนักงาน อัตราเงินเดือน และตำแหน่งหน้าที่ ขณะเดียวกัน Van der Merwe (2014) ที่ศึกษาวิจัยการสำรวจปัจจัยที่มีผลกับกลยุทธ์เพื่อประสิทธิภาพการทำงาน การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการตรวจสอบและหาช่องทางกลยุทธ์เพื่อประสิทธิภาพการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยพัฒนา/ ประยุกต์มาจากการศึกษาของ Mankins & Steele (2005) และ Tait & Nienaber (2010) ซึ่งผ่านการดำเนินการทดสอบเพื่อยืนยันความถูกต้อง และเหมาะสมของคำถาม ประกอบด้วยคำถามซึ่งถูกแบ่ง/ จัดหมวดหมู่ ออกเป็น 10 กลุ่มดังนี้ (1) เกริ่นนำ (2) กลุ่มประชากร (3) กลยุทธ์ (4) การกำหนดกลยุทธ์ (5) สภาพแวดล้อมภายใน/ ภายนอก (6) ผลตอบรับ/ การประเมินกลยุทธ์ (7) การวิเคราะห์ปัญหา/ อุปสรรค (8) การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (9) กล่าวปิดการสัมภาษณ์ และ (10) ขอบเขต วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามแนวคิดของ Mouton (1996) นอกจากนี้ Ha & Nguyen (2014) ที่ศึกษาวิจัยอิทธิพลของพฤติกรรมความเป็นผู้นำกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของพนักงาน บริษัทซอฟต์แวร์ในเวียดนาม งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และแนวคิดของ Mathis & Jackson (2003) ก็ยังให้การสนับสนุนว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในเชิงบวก คือ อิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ของผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุด นอกจากนี้มาตรวัดผลการปฏิบัติงาน ของ Ha & Nguyen (2014) ก็ยังผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient higher than 0.8) และยังได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและการลดจำนวนของตัวแปรที่มีอยู่เดิมให้มีการรวมกันได้ นอกจากนี้ Ha & Nguyen (2014) ได้ทำการตรวจสอบ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO มีค่าเท่ากับ 0.946 ซึ่งมีค่าเข้า

ใกล้ 1.00 แสดงว่า ข้อมูลดังกล่าวสามารถ นำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Factor Analysis ซึ่งข้อคำถาม หรือตัวแปรมีค่า Factor Loading สูงกว่า 0.5 แสดงว่าข้อคำถามในมาตรวัดดังกล่าวมีความสัมพันธ์ กันในโครงสร้างที่เหมือนกัน รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปร และได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า มาตรวัดผลการปฏิบัติงานมีความเที่ยงตรง (Validity) และน่าเชื่อถือ (Reliability) ผู้วิจัยจึงได้นำมาตรวัดของ Ha & Nguyen (2014) ซึ่งเป็นมาตรวัดผลการปฏิบัติงาน มาใช้เป็นมาตรวัด ผลการปฏิบัติงาน ในด้านคุณภาพของงาน (Quality of Work) และความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance) และผู้วิจัยยังได้ใช้มาตรวัดของ Koopmans et al (2013) มาใช้เป็นมาตรวัดประสิทธิผล ของงาน (Effectiveness of Work) เนื่องจากเป็นแนวทางที่ใกล้เคียงกับการศึกษาของผู้วิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงาน พบว่า โดยส่วนใหญ่งานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงาน จะใช้แบบสอบถามคำถาม ปลายปิด (ข้อมูลเชิงปริมาณ) นอกจากนี้พบว่า มีการใช้แบบสอบถาม คำถามปลายเปิด (ข้อมูลเชิงคุณภาพ) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้แบบสอบถามคำถามปลายปิด เก็บรวบรวมข้อมูล โดยข้อคำถามทั้งหมดจะถามถึงระดับความคิดเห็น ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวิธี Likert Scale คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด เพื่อศึกษาการวัดการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ใน 3 ด้าน (1) ประสิทธิภาพของงาน (Effectiveness of Work) (2) คุณภาพของงาน (Quality of Work) และ (3) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปและนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และองค์ประกอบของประสิทธิผลการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบัน การอาชีวศึกษา 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (2) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3) ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (4) ด้านความพร้อมรับผิวด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (5) ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและผลการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ประกอบด้วย (1) ประสิทธิภาพของงาน (2) คุณภาพของงาน และ (3) ความสามารถ เกี่ยวกับงาน ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 14



ภาพประกอบที่ 14 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ซึ่งทำการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา (1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน และ (3) เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งเป็นเทคนิคทางสถิติเทคนิคหนึ่งที่ใช้ทดสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationships) เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัยไว้ดังนี้

รูปแบบการวิจัย

เพื่อให้สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ครบถ้วน ผู้วิจัยจึงออกแบบการวิจัยเป็นทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) โดยนำข้อมูลเชิงประจักษ์จากประสบการณ์จริงมาตรวจสอบกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นจากหลักการ แนวคิด และทฤษฎี เพื่อให้ได้ข้อค้นพบประเด็นที่สำคัญ ในการศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา โดยทำการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจากผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ระหว่างเดือน มิถุนายน - สิงหาคม 2558

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดประชากรกลุ่มตัวอย่าง หรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัย และเทคนิคในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ประชากรเป้าหมาย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ สถาบันการอาชีวศึกษา ที่ผ่านการประเมินความพร้อม ตามมาตรา 13 แห่งพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 เพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 161 สถาบัน เป็นแบบกลุ่มจังหวัด 19 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2555) ดังนี้

1) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 1 ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยอาชีวศึกษาปทุมธานี มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 10 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคคนนทบุรี วิทยาลัยเทคนิคปทุมธานี วิทยาลัยเทคนิคชัยบุรี วิทยาลัยอาชีวศึกษาปทุมธานี วิทยาลัยเทคนิคสระบุรี วิทยาลัยอาชีวศึกษาสระบุรี วิทยาลัยเทคนิคพระนครศรีอยุธยา วิทยาลัยเทคนิคอุตสาหกรรมยานยนต์ วิทยาลัยอาชีวศึกษาพระนครศรีอยุธยา และวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวพระนครศรีอยุธยา

2) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 2 ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยการอาชีวศึกษาสิงห์บุรี มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 7 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคชัยนาท วิทยาลัยเทคนิคลพบุรี วิทยาลัยอาชีวศึกษาลพบุรี วิทยาลัยเทคนิคสิงห์บุรี วิทยาลัยเทคนิคสิงห์บุรี แห่งที่ 2 วิทยาลัยอาชีวศึกษาสิงห์บุรี และวิทยาลัยเทคนิคอ่างทอง

3) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 3 ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยเทคนิคนครนายก มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 9 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคฉะเชิงเทรา วิทยาลัยเทคนิคจุฬาภรณ์ (ลาดขวาง) วิทยาลัยอาชีวศึกษาฉะเชิงเทรา วิทยาลัยเทคนิคสมุทรปราการ วิทยาลัยเทคนิคนครนายก วิทยาลัยอาชีวศึกษานครนายก วิทยาลัยเทคนิคปราจีนบุรี วิทยาลัยเทคนิคบูรพาปราจีน และวิทยาลัยเทคนิคสระแก้ว

4) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 4 ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยเทคนิคราชบุรี มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 10 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคนครปฐม วิทยาลัยอาชีวศึกษานครปฐม วิทยาลัยเทคนิคกาญจนบุรี วิทยาลัยอาชีวศึกษากาญจนบุรี วิทยาลัยการอาชีพกาญจนบุรี วิทยาลัยเทคนิคสุพรรณบุรี วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุพรรณบุรี วิทยาลัยเทคนิคราชบุรี และวิทยาลัยเทคนิคโพธารามราชบุรี

5) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5 ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยเทคนิคสมุทรสงคราม มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 7 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคสมุทรสาคร วิทยาลัยเทคนิคสมุทรสงคราม วิทยาลัยเทคนิคเพชรบุรี วิทยาลัยอาชีวศึกษาเพชรบุรี วิทยาลัยการอาชีพวังไกลกังวล ประจวบคีรีขันธ์ วิทยาลัยเทคนิคประจวบคีรีขันธ์ และวิทยาลัยการอาชีพบางสะพาน ประจวบคีรีขันธ์

6) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยเทคนิคพัทลุง มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 11 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคสุราษฎร์ธานี วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี วิทยาลัยเทคนิคนครศรีธรรมราช วิทยาลัยเทคนิคสิชล นครศรีธรรมราช วิทยาลัยเทคนิคทุ่งสง นครศรีธรรมราช วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว นครศรีธรรมราช วิทยาลัยอาชีวศึกษานครศรีธรรมราช วิทยาลัยศิลปหัตถกรรมนครศรีธรรมราช วิทยาลัยการอาชีพนครศรีธรรมราช วิทยาลัยเทคนิคชุมพร และวิทยาลัยเทคนิคพัทลุง

7) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2 ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยเทคนิคตรัง มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 7 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคระนอง วิทยาลัยเทคนิคพังงา วิทยาลัยเทคนิคภูเก็ต วิทยาลัยอาชีวศึกษาภูเก็ต วิทยาลัยเทคนิคกระบี่ วิทยาลัยเทคนิคตรัง และวิทยาลัยการอาชีพตรัง

8) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 3 ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 8 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคปัตตานี วิทยาลัยอาชีวศึกษาปัตตานี วิทยาลัยการอาชีพปัตตานี วิทยาลัยเทคนิคยะลา วิทยาลัยอาชีวศึกษายะลา วิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ วิทยาลัยอาชีวศึกษาสงขลา และวิทยาลัยเทคนิคสตูล

9) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยเทคนิคจันทบุรี มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 9 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคชลบุรี วิทยาลัยเทคนิคสัตหีบ ชลบุรี วิทยาลัยอาชีวศึกษาชลบุรี วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทคโนโลยีฐานวิทยาศาสตร์ชลบุรี วิทยาลัยเทคนิคระยอง วิทยาลัยเทคนิคมาบตาพุด ระยอง วิทยาลัยเทคนิคบ้านค่าย ระยอง วิทยาลัยเทคนิคจันทบุรี และวิทยาลัยเทคนิคตราด

10) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยเทคนิคหนองคาย มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 10 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคหนองคาย วิทยาลัยอาชีวศึกษาหนองคาย วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมการต่อเรือหนองคาย วิทยาลัยการอาชีพบึงกาฬ วิทยาลัยเทคนิคหนองบัวลำภู วิทยาลัยเทคนิคเลย วิทยาลัยอาชีวศึกษาเลย วิทยาลัยเทคนิคอุดรธานี วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรธานี และวิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก อุดรธานี

11) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยเทคนิคสกลนคร มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 4 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคสกลนคร วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการนครพนม วิทยาลัยเทคนิคบ้านแพง นครพนม และวิทยาลัยการอาชีพนวมินทรราชินีมุกดาหาร

12) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยเทคนิคมหาสารคาม มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 9 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคกาฬสินธุ์ วิทยาลัยเทคนิคมหาสารคาม วิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม วิทยาลัยเทคนิคขอนแก่น วิทยาลัยอาชีวศึกษาขอนแก่น วิทยาลัยการอาชีพขอนแก่น วิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด วิทยาลัยอาชีวศึกษาร้อยเอ็ด และวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด

13) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยเทคนิคอุบลราชธานี มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 7 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคอุบลราชธานี วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุบลราชธานี วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ วิทยาลัยการอาชีพศรีสะเกษ วิทยาลัยเทคนิคยโสธร วิทยาลัยเทคนิคอำนาจเจริญ และวิทยาลัยเทคนิคเดชอุดม อำนาจเจริญ

14) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยเทคนิคหลวงพ่อกุณ ปริสุทโธ มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 9 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคนครราชสีมา วิทยาลัยอาชีวศึกษานครราชสีมา วิทยาลัยเทคนิคหลวงพ่อกุณ นครราชสีมา วิทยาลัยเทคนิคสุรนารี นครราชสีมา วิทยาลัยเทคนิคคูเมือง นครราชสีมา วิทยาลัยเทคนิคชัยภูมิ วิทยาลัยเทคนิคบุรีรัมย์ วิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์ และวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์

15) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคภาคเหนือ 1 ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยอาชีวศึกษาเชียงใหม่ มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 6 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคเชียงใหม่ วิทยาลัยอาชีวศึกษาเชียงใหม่ วิทยาลัยเทคนิคลำพูน วิทยาลัยการอาชีพนวมินทรราชินีแม่ฮ่องสอน วิทยาลัยเทคนิคลำปาง และวิทยาลัยอาชีวศึกษาลำปาง

16) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 2 ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยเทคนิคพะเยา มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 7 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคเชียงราย วิทยาลัยอาชีวศึกษาเชียงราย วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกเชียงราย วิทยาลัยเทคนิคพะเยา วิทยาลัยเทคนิคน่าน วิทยาลัยเทคนิคแพร่ และวิทยาลัยอาชีวศึกษาแพร่

17) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 3 ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยพาณิชยการบึงพระพิบูลย์โลก มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 8 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคพิบูลย์โลก วิทยาลัยอาชีวศึกษาพิบูลย์โลก วิทยาลัยพาณิชยการบึงพระพิบูลย์โลก วิทยาลัยเทคนิคเพชรบูรณ์ วิทยาลัยเทคนิคสุโขทัย วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุโขทัย วิทยาลัยเทคนิคอุตรดิตถ์ และวิทยาลัยอาชีวศึกษาอุตรดิตถ์

18) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยเทคนิคนครสวรรค์ มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 6 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคนครสวรรค์ วิทยาลัยอาชีวศึกษานครสวรรค์ วิทยาลัยการอาชีพนครสวรรค์ วิทยาลัยเทคนิคกำแพงเพชร วิทยาลัยเทคนิคพิจิตร และวิทยาลัยเทคนิคอุทัยธานี

19) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกรุงเทพมหานคร ตั้งอยู่ที่วิทยาลัยพาณิชยการเซตุน มีจำนวนวิทยาลัยในสังกัด 13 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกมหานคร วิทยาลัยเทคนิคคลองเมือง วิทยาลัยเทคนิคคูสิต วิทยาลัยเทคนิคราชสิทธาราม วิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา วิทยาลัยอาชีวศึกษาธนบุรี วิทยาลัยพาณิชยการอินทราชัย วิทยาลัยพาณิชยการบางนา วิทยาลัยพาณิชยการเซตุน กาญจนภิเษก วิทยาลัยช่างทองหลวง และวิทยาลัยการอาชีพกาญจนภิเษก หนองจอก

2 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดี ของสถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 161 แห่ง ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้สูตรคำนวณของ Yammane (1973) ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = จำนวนหรือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนหรือขนาดประชากร (161 แห่ง)

e = ค่าความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน (0.05)

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ

$$n = \frac{161}{1 + (161)(0.05)^2}$$

$$n = 114.79$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ คือ สถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 115 แห่ง

สำหรับการพิจารณาความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL โดยใช้เครื่องมือทางสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ต้องมีขนาดใหญ่ เพราะหากใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่จะมีโอกาสที่ตัวแปรจะมีการแจกแจงเป็นปกติมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เล็กกว่า โดยปกติในการวิเคราะห์สถิติประเภทพหุตัวแปร มีข้อเสนอแนะว่า ควรกำหนดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 10 -12 เท่าของตัวแปรในโมเดล (สุภมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และ รัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2554)

ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีตัวแปรสังเกตได้ในแบบจำลอง จำนวน 21 ตัว ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมและเพียงพอจึงควรมีอย่างน้อย 210-420 ซึ่งเป็นจำนวนของขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ (210) ที่สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) ได้ นอกจากนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์ (Mailing) ผู้ตอบมักไม่ให้ความร่วมมือ หรือหมายถึง สัดส่วนที่ผู้ตอบจะส่งแบบสอบถามกลับคืน (Response Rate) ก่อนข้างต่ำ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการประมาณการอัตราการตอบกลับเป็น $210 \times 0.3 = 273$ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2550)

จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ที่คำนวณได้เป็นสถานศึกษา จำนวน 115 แห่ง ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถาบันละ 3 คน คือ ผู้ให้ข้อมูลระดับนโยบายของแต่ละสถาบัน ได้แก่ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จะมีผู้ให้ข้อมูล จำนวน $115 \times 3 = 345$ ซึ่งเป็นจำนวนเพียงพอและมากกว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ (210) ที่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM)

การสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Random Sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่มีลักษณะสอดคล้องเป็นลำดับขั้นที่ลดหลั่น (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2554) โดยมีการแบ่งประชากร จำนวน 161 แห่งออกเป็น 19 กลุ่ม โดยมีลำดับขั้นตอนนี้

ชั้นที่ 1 แบ่งสถาบันการอาชีวศึกษา ทั้ง 161 แห่ง เป็น 19 กลุ่ม ประกอบด้วย (1) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 1 (10 แห่ง) (2) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 2 (7 แห่ง) (3) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 3 (9 แห่ง) (4) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 4 (10 แห่ง) (5) สถาบันการอาชีวศึกษา ภาคกลาง 5 (7 แห่ง) (6) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 (11 แห่ง) (7) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2 (7 แห่ง) (8) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 3 (8 แห่ง) (9) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก (9 แห่ง) (10) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 (10 แห่ง) (11) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 (4 แห่ง) (12) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 (9 แห่ง) (13) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 (7 แห่ง) (14) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 (9 แห่ง) (15) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 1 (6 แห่ง) (16) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 2 (7 แห่ง) (17) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 3 (8 แห่ง) (18) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 (6 แห่ง) และ (19) สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร (13 แห่ง)

ชั้นที่ 2 จากชั้นที่ 1 ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้สูตรคำนวณของ Yammane. (1973) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 115 แห่ง

ชั้นที่ 3 เนื่องจากจำนวนสถาบันการศึกษาในแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (Proportion Stratified Random Sampling) (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2549) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 115 แห่ง โดยใช้สูตรในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มย่อย (บุญมี พันธุ์ไทย, 2554) ดังนี้

$$n_k = \frac{n N_k}{N}$$

เมื่อ n_k = จำนวนตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ

n = จำนวนตัวอย่างทั้งหมด

N_k = จำนวนประชากรในแต่ละใน แต่ละชั้นภูมิ

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

ผู้วิจัยใช้ สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 7 แห่ง เป็นตัวอย่างในการคำนวณหาจำนวนของ กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$\text{จาก } n = 115$$

$$N_k = 7$$

$$N = 161$$

แทนค่าในสูตร

$$\begin{aligned} n_k &= \frac{(7)(115)}{161} \\ &= \frac{(805)}{161} \\ &= 5.00 \\ n_k &\cong 5 \end{aligned}$$

ดังนั้น สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 7 แห่ง จะมีสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 แห่ง ในทำนองเดียวกัน เมื่อคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดได้แล้ว ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายโดยวิธีการจับสลากในแต่ละกลุ่มย่อย เพื่อให้ได้สถาบันการอาชีวศึกษาที่เป็นตัวอย่าง จนครบตามจำนวน 115 แห่ง และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน และมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถาบันละ 3 คน คือ ผู้ให้ข้อมูลระดับนโยบาย ได้แก่ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ 2 คน ของสถาบันการอาชีวศึกษาแต่ละแห่ง ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จะมีผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน $115 \times 3 = 345$ ซึ่งเป็นจำนวนเพียงพอและมากกว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ (210) ที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ด้วยเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

| กลุ่ม | ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล | | |
|---|------------------------------------|--------|------|
| | (แห่ง) | (แห่ง) | (คน) |
| (1) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 1 | 10 | 7 | 21 |
| (2) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 2 | 7 | 5 | 15 |
| (3) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 3 | 10 | 7 | 21 |
| (4) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 4 | 10 | 7 | 21 |
| (5) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5 | 7 | 5 | 15 |
| (6) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 | 11 | 9 | 27 |
| (7) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2 | 7 | 5 | 15 |
| (8) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 3 | 9 | 6 | 18 |
| (9) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก | 9 | 6 | 18 |
| (10) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 | 10 | 7 | 21 |

ตารางที่ 15 (ต่อ)

| กลุ่ม | ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล | | |
|---|------------------------------------|--------|------|
| | (แห่ง) | (แห่ง) | (คน) |
| (11) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 | 4 | 3 | 9 |
| (12) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 | 9 | 6 | 18 |
| (13) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 | 7 | 5 | 15 |
| (14) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 | 9 | 6 | 18 |
| (15) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคภาคเหนือ 1 | 7 | 5 | 15 |
| (16) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคภาคเหนือ 2 | 9 | 6 | 18 |
| (17) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคภาคเหนือ 3 | 8 | 6 | 18 |
| (18) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคภาคเหนือ 4 | 6 | 5 | 15 |
| (19) สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร | 13 | 10 | 30 |
| รวม | 161 | 115 | 345 |

การสนทนากลุ่ม (Focus group)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กล่าวคือ เลือกเฉพาะผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 2 แห่ง แต่ละแห่ง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน และรองผู้อำนวยการ 2 คน การสนทนากลุ่มในงานวิจัยนี้ รวมผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทั้งสิ้น 6 คน มีวิธีดำเนินการ (รัตนะ บัวสนธ์, 2551) โดยสรุปดังนี้

ผู้วิจัยกำหนดทีมงานการจัดสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) และจัดหาผู้ช่วยผู้วิจัย ประกอบด้วย ผู้จดบันทึก (Note taker) 1 คน เพื่อทำหน้าที่ในการจดบันทึกและถอดเทปบันทึกการสนทนากลุ่ม เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่ได้บันทึกและเนื้อหาสาระในเทปที่ตรงกัน และผู้ช่วยทั่วไป (Assistant) 1 คน เพื่อทำหน้าที่ควบคุมเครื่องบันทึกเสียงและอำนวยความสะดวกให้กับผู้ดำเนินการสนทนา ผู้จดบันทึกและผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อให้แต่ละคนทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างเต็มที่ โดยในช่วงแรก ผู้ดำเนินการสนทนา จะเริ่มจากการแนะนำตนเองและทีมงาน (ผู้จดบันทึกและผู้ช่วยทั่วไป) โดยพยายามสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง และจัดเตรียมอุปกรณ์ (กระดาษ ดินสอ ไวท์บอร์ดหรือกระดานดำ เครื่องบันทึกเสียง และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ) ที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม หลังจากนั้นจึงดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. อธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษา และจุดมุ่งหมายในการจัดสนทนากลุ่ม
2. เกริ่นนำ เพื่อสร้างบรรยากาศผ่อนคลาย และเป็นกันเอง

3. เมื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเริ่มมีความคุ้นเคยกัน จึงเริ่มคำถามในการสนทนา โดยนำเสนอผลวิจัยจากการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อร่วมกันวิพากษ์วิจารณ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนแนวทางและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน

4. ภายหลังจากสิ้นสุดการสนทนากลุ่มแล้ว ข้อมูลในเครื่องบันทึกเสียงจะถูกถอดออกมาเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่จัดบันทึก ก่อนนำไปวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ก่อนเขียนสรุปและนำเสนอรายงานข้อค้นพบที่ได้จากการสนทนากลุ่มต่อไป

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ซึ่งมีกระบวนการดำเนินการทั้งสิ้น 7 ขั้นตอน เพื่อศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : เป็นขั้นตอนของการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาและประยุกต์ใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 : เป็นขั้นตอนของการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการและวิชาชีพเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันการอาชีวศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 : เป็นขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ หรือแบบสอบถาม จากการสังเคราะห์และพัฒนาข้อคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 5 ท่าน เป็นผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 1 ท่าน ผู้บริหารสถาบันการศึกษา จำนวน 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยทางการศึกษา จำนวน 2 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยโมเดล LISREL จำนวน 1 ท่าน เพื่อคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัดและนำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ไปดำเนินการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) หรือความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) โดยการนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างการวิจัย ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 : เป็นขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) กับผู้ให้ข้อมูล คือผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ สถาบันการอาชีวศึกษาแต่ละแห่ง จำนวน 345 คน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (การกำหนดทิศทางองค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์) กับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิด การบริหารทรัพยากรบุคคล และคุณภาพชีวิต/ ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน) และผลการปฏิบัติงาน (ประสิทธิผลของงาน คุณภาพของงาน และความสามารถเกี่ยวกับงาน) ของสถาบันการอาชีวศึกษา และนำแบบ สอบถามทั้งหมด มาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องก่อนดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL โดยการใช้เทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) ต่อไป

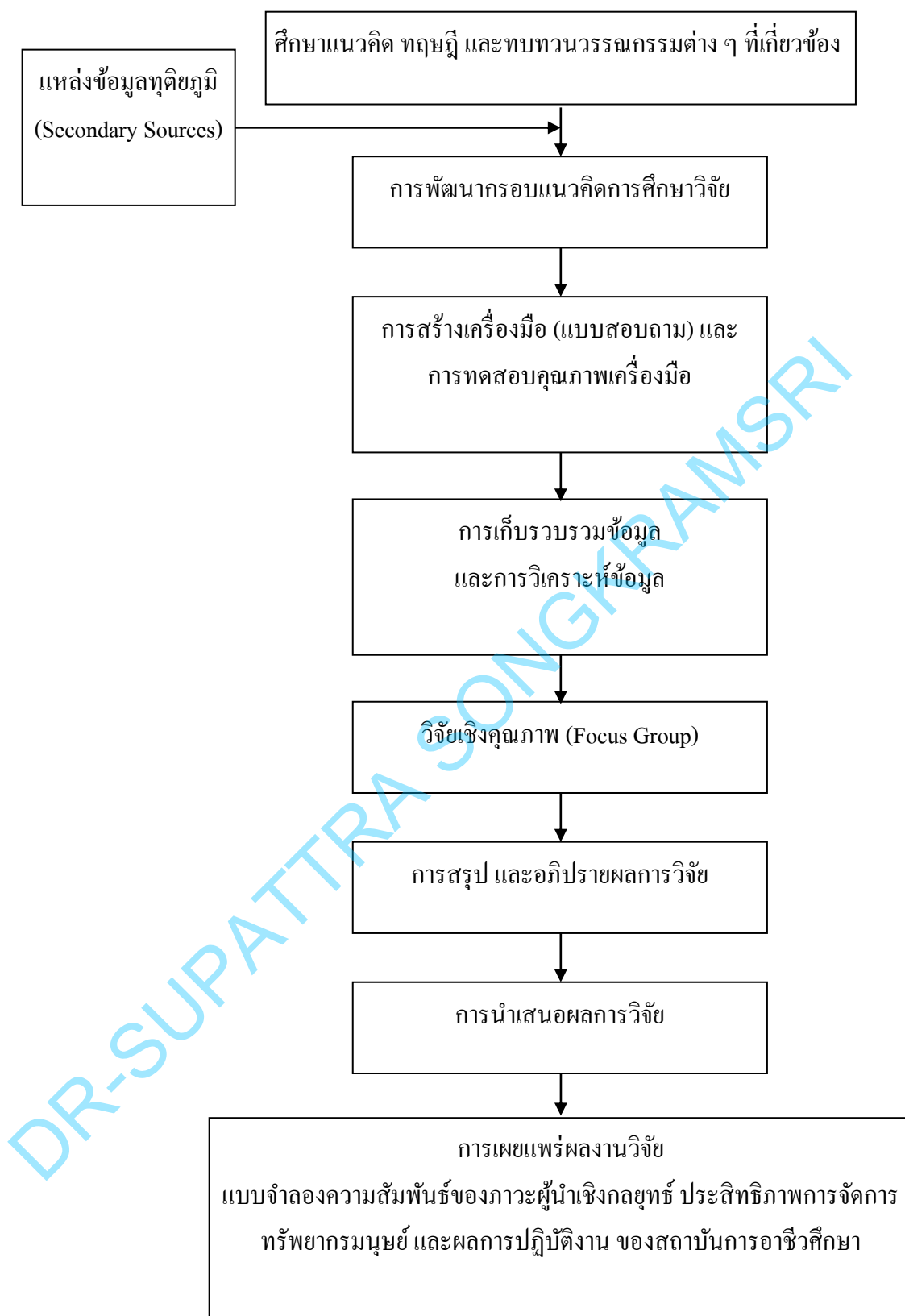
ขั้นตอนที่ 5 : ขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยจัดการประชุมเชิงสัมมนา โดยเรียนเชิญผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา รองผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา หรือตัวแทน จำนวน 6 ท่านเข้าร่วมหารือและเสนอแนวทางเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมาดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) แล้วเขียนบรรยายสรุป โดยการวิเคราะห์เนื้อความ (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 6 : เป็นขั้นตอนการสรุปและอภิปรายผลการวิจัย ที่ผู้วิจัยสรุปและอธิบายเนื้อหาสาระสำคัญ ให้ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษา คำถามการวิจัย และสมมติฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ตามหลักการวิชาการวิจัยทางสังคมศาสตร์

ขั้นตอนที่ 7 : เป็นขั้นตอนการนำเสนอผลจากการวิจัยตามที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์สรุปผล และอภิปรายผลการวิจัย โดยมีเหตุผลประกอบตามหลักการและเป็นที่ยอมรับ ปราศจากคำวิจารณ์ รวมทั้งเป็นการสื่อสารที่ทุกคนสามารถทำความเข้าใจได้โดยง่าย

ขั้นตอนที่ 8 : ขั้นตอนการเผยแพร่งานวิจัยเรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา โดยตีพิมพ์บทความวิชาการในวารสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อเผยแพร่ผลการวิจัยให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านวิชาการและด้านวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม

ซึ่งขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 15 ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 15 แสดงขั้นตอนในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือการวิจัย

1 แบบสอบถาม (Questionnaire)

โครงสร้างของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกได้เป็น 7 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และสถานบันการอาชีวศึกษาที่สังกัด

ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบเปิด จำนวน 14 ข้อ ผู้วิจัยใช้มาตรวัดตามแนวคิดของ Winston (2003) โดยมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ใช้มาตรวัด ดังกล่าว เช่น งานวิจัยของ Black (2010).; Zhang & Bartol (2010).; Debebe (2011).; และ Holloway (2012) เป็นต้น

ส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความรู้เชิงลึก จำนวน 12 ข้อคำถาม ผู้วิจัยใช้มาตรวัดตามแนวคิด Winston (2003) โดยมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ใช้มาตรวัดดังกล่าว เช่น งานวิจัยของ Aminzadeh (2010).; Salleh et al. (2011).; Zhou & Li (2012) และ Carmeli et al. (2013) เป็นต้น

ส่วนที่ 4 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน จำนวน 12 ข้อคำถาม ผู้วิจัยใช้มาตรวัดตามแนวคิดของ Winston (2003) โดยมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ใช้มาตรวัดดังกล่าว เช่น งานวิจัยของ Gagné et al. (2010).; Taberner & Hernández (2011).; Cho & Perry (2012).; Buble et al. (2014) เป็นต้น

ส่วนที่ 5 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 12 ข้อคำถาม ผู้วิจัยใช้มาตรวัดตามแนวคิด Ireland & Hitt (2005) โดยมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ใช้มาตรวัดดังกล่าว เช่น Cartwright & Criswell (2011).; Bunei, (2012).; Chepkirui (2012).; Schaap, (2012).; Mokalane, (2014) และ Vries, (2014) เป็นต้น

ส่วนที่ 6 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันการอาชีวศึกษา ซึ่งผู้วิจัยใช้มาตรวัดตามแนวคิด HR Scorecard เป็นกรอบในการวัด/ ประเมินโดยใช้กรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) เป็นหลัก จำนวน 19 ข้อ ประกอบด้วย ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 4 ข้อคำถาม ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 ข้อคำถาม ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 ข้อคำถาม ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 ข้อคำถาม และด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน จำนวน 4 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 7 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยใช้มาตรวัดตามแนวคิด Mathis & Jackson (2003) เป็นกรอบในการวัด/ ประเมิน โดยใช้ มาตรวัดของ Koopmans et al (2013) มาใช้เป็นมาตรวัดประสิทธิผลของงาน (Effectiveness of Work) จำนวน 5 ข้อคำถาม ใช้มาตรวัดของ Ha & Nguyen (2014) เป็นหลักในการวัด/ ประเมินคุณภาพงาน (Quality of Work) จำนวน 5 ข้อคำถาม และความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance) จำนวน 5 ข้อคำถาม

โดยข้อคำถามส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 7 รวมข้อคำถามทั้งสิ้น จำนวน 81 ข้อคำถาม เป็นมาตรวัดแบบ Five-point Likert-type Scale Ranging โดยมีค่า 5 ระดับ (5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด (4) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก (3) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง (2) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย และ (1) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

ผู้วิจัยใช้การแปลความของค่าเฉลี่ยแบบแบ่งช่วง โดยหลักการแบ่ง อันตรภาคชั้น (Class Interval) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการประเมินผล ดังนี้ (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์, 2555)

| | | |
|-----------------------|---------|--------------------|
| ค่าเฉลี่ย 4.51 ขึ้นไป | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง |
| ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย |
| ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

DR-SUPATTRA SONGKRAMSRI

ตารางที่ 16 แสดงตัวแปร วิธีการวัด มาตรวัดและแหล่งข้อมูลการพัฒนาข้อคำถามของผู้วิจัย

| ตัวแปร | วิธีการวัด | มาตรวัด | จำนวนข้อคำถาม | แหล่งข้อมูลการพัฒนาข้อคำถามของผู้วิจัย |
|---|---|--|---------------|--|
| สภาพแวดล้อมแบบเปิด Open Environment | 5 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด 4 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก 3 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง 2 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย 1 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด | อันตรภาค เชิงอัตวิสัย (Subjectively) | 14 ข้อ | Black (2010) Zhang & Bartol (2010) Debebe (2011) Tsai (2011) Holloway (2012) |
| ความรู้เชิงลึก Depth Knowledge | 5 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด 4 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก 3 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง 2 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย 1 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด | อันตรภาค เชิงอัตวิสัย (Subjectively) | 12 ข้อ | Aminzadeh (2010) Salleh et al. (2011) Zhou & Li (2012) Scovetta & Ellis (2013) Carmeli et al. (2013) |
| แรงจูงใจภายใน Intrinsic Motivation | 5 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด 4 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก 3 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง 2 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย 1 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด | อันตรภาค เชิงอัตวิสัย (Subjectively) | 12 ข้อ | Gagné et al. (2010) Galletta et al. (2011) Tabernerero & Hernández (2011) Cho & Perry (2012) Buble et al. (2014) |

ตารางที่ 16 (ต่อ)

| ตัวแปร | วิธีการวัด | มาตรวัด | จำนวนข้อคำถาม | แหล่งข้อมูล |
|---|---|--|---------------|--|
| ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ Strategic Leadership | 5 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด 4 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก 3 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง 2 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย 1 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด | อันตรภาค เชิงอัตวิสัย (Subjectively) | 12 ข้อ | Fourie. (2010) Aslan, Diken & Şendoğdu (2011) Serfontein, & Hough (2011) Lear (2012) Herghiligi (2013) |
| ประสิทธิภาพการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ HR Scorecard | 5 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด 4 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก 3 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง 2 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย 1 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด | อันตรภาค เชิงอัตวิสัย (Subjectively) | 19 ข้อ | สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน (2549) Hatmojo (2011) Iveta, (2012) Lera, (2013) |
| ผลการปฏิบัติงาน Performance Work | 5 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด 4 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก 3 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง 2 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย 1 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด | อันตรภาค เชิงอัตวิสัย (Subjectively) | 12 ข้อ | Mathis & Jackson (2003) Li & Hung (2009) Amirul & Daud (2012) Koopmans et al (2013) Ha & Nguyen (2014) |

2. การสนทนากลุ่ม (Focus group)

คำถามที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม เป็นประเด็นที่ค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อใช้ในการรายงานและยืนยันผลการศึกษา เป็นการสนทนาโดยมีประเด็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการศึกษา โดยเริ่มจากคำถามง่ายๆ เบาๆ ก่อนและเริ่มใช้คำถามเฉพาะเจาะจง รวมถึงใช้ตัวกระตุ้น เช่น ตารางหรือรูปภาพของผลการศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้ดูแล้วแสดงความคิดเห็นวิพากษ์วิจารณ์กัน ใช้เวลาในการสนทนากลุ่มประมาณ 1 ชั่วโมง 30 นาที ถึง 2 ชั่วโมง ทั้งนี้เรื่องเวลาอาจมีการยืดหยุ่นแล้วแต่สถานการณ์นั้นมียรายละเอียดของการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยพยายามสื่อสารกับผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้ความเข้าใจตรงกันและพูดทวนให้ผู้แสดงความคิดเห็นฟังเพื่อไม่ให้ข้อมูลที่ได้รับมาผิดไปจากประเด็นคำถาม และใช้เทคนิคที่เป็นที่นิยมในการได้มาซึ่งข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม โดยการบันทึกเทปร่วมกับการจดบันทึกเพื่อเก็บรายละเอียดข้อมูลให้ได้มากที่สุด (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2554)

3. การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม เพื่อนำมาปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความชัดเจนและเหมาะสม ดังนี้

1) การทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย โดยการนำแบบสอบถามนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ทำการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรของ Rowinelli & Hambleton (1977) ดังนี้

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

| | | | |
|-------|----------|-----|--|
| เมื่อ | IOC | แทน | ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence) |
| | $\sum R$ | แทน | ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |
| | N | แทน | จำนวนผู้เชี่ยวชาญ |

โดยมีการกำหนดคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญให้ดังนี้

+1 หมายถึง คำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย หรือนิยามปฏิบัติการ

-1 หมายถึง คำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย หรือนิยามปฏิบัติการ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย หรือนิยามปฏิบัติการ

เกณฑ์การแปลความหมายมีดังนี้

ค่า $IOC \geq .50$ หมายความว่า คำถามตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ค่า $IOC < .50$ หมายความว่า คำถามไม่ตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

สำหรับการประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ฝอยพิกุล รองศาสตราจารย์ระดับ 9 อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (ฟิสิกส์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การสอนฟิสิกส์) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และวิทยาศาสตร์คุณวุฒิมหาบัณฑิต (ปฐพีวิทยา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทองสุข วันแสน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8 อาจารย์ข้าราชการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ วุฒิการศึกษา ครุศาสตร์บัณฑิต (คณิตศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม การศึกษามหาบัณฑิต (วัดผลการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร และการศึกษาคุฒิมหาบัณฑิต (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม บางเขน วุฒิการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารงานบุคคล) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และ Ph.D. (Human Resource Management), Newcastle Business School, University of Northumbria at Newcastle, The U.K.

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภาพรณ พัฒนฉัตรชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 7 อาจารย์ข้าราชการคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ วุฒิการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบริหารการเงินและการธนาคาร) และ Ph.D. (Development Communication), College of Mass Communication, University of the Philippines.

5. นายนิวัติ ตั้งวัฒนา วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 (วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์) วุฒิการศึกษา ครุศาสตร์อุตสาหกรรม (เครื่องกล) วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขตเทเวศ กรุงเทพมหานคร ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง และประกาศนียบัตรนักปกครองชั้นสูง (นปส.) รุ่น 56 วิทยาลัยมหาดไทย สถาบันดำรงราชานุภาพ

การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) นั้น ข้อใดค่าต่ำกว่า 0.5 หมายความว่า คำถามไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามปฏิบัติการ ข้อใดค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 หมายความว่า คำถามตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามปฏิบัติการ

อนึ่ง ผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความครอบคลุมของแบบสอบถาม ความเหมาะสมและความชัดเจนของการใช้ภาษาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พบว่า ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.93 หรือมีค่าความสอดคล้องระหว่าง 0.60-1.00 ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินความ

เที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่คำนวณได้จะต้องมากกว่า 0.50 (IOC > 0.50) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550) แสดงว่า ข้อคำถามทุกข้อในแบบสอบถาม มีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์การวิจัย ที่ต้องการวัด มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา มีความเหมาะสม มีความชัดเจนของภาษา และครอบคลุมเนื้อหาที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา จึงสามารถนำแบบสอบถามไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้ ทุกข้อ พร้อมทั้งผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไข และเพิ่มเติมคำถามตามประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ เช่น การแก้ไขประเด็นคำถามให้มีความชัดเจน การแก้ไขภาษาที่ไม่เป็นทางการให้เป็นทางการ การตัดคำหรือเพิ่มข้อความในประเด็นคำถาม เป็นต้น

2) การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยดำเนินการหาค่าความเชื่อมั่นหรือความสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยการนำแบบสอบถามไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกันกับกลุ่มตัวอย่างการวิจัย ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน (เกียรติสุดา ศรีสุข, 2552)

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

| | | | |
|-------|----------|-----|---------------------------------------|
| เมื่อ | α | แทน | สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น |
| | n | แทน | จำนวนข้อของเครื่องมือ |
| | S_i^2 | แทน | คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ |
| | S_t^2 | แทน | คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ |

ผลจากการตรวจสอบความเชื่อมั่นของประเด็นคำถาม พบว่า ข้อคำถามมีค่าความเชื่อมั่นสามารถนำไปใช้ในการศึกษาได้และเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าความเชื่อมั่นที่คำนวณได้มีค่ามากกว่า 0.70 ขึ้นไป ซึ่งผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของประเด็นคำถามสามารถ แสดงได้ดังตารางที่ 17 แสดงความเชื่อมั่นของประเด็นคำถามที่ใช้ในการวิจัย

ตารางที่ 17 แสดงความเชื่อมั่นของประเด็นคำถามที่ใช้ในการวิจัย

| แนวคิด/ ทฤษฎี | ตัวแปร | จำนวน คำถาม | Cronbach's Alpha Coefficient |
|---|---|----------------|------------------------------------|
| 1. สภาพแวดล้อมแบบเปิด | 1. ความมีอิสระ | 4 | 0.734 |
| | 2. ความท้าทาย | 3 | 0.756 |
| | 3. ความไว้วางใจ | 4 | 0.752 |
| | 4. การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ | 4 | 0.764 |
| | รวม | 15 | 0.888 |
| 2. ความรู้เชิงลึก | 1. ความเชี่ยวชาญ | 4 | 0.837 |
| | 2. ประสบการณ์ | 3 | 0.815 |
| | 3. ทักษะ | 5 | 0.815 |
| รวม | 12 | 0.877 | |
| 3. แรงจูงใจภายใน | 1. ทิศทางและจุดหมาย | 4 | 0.900 |
| | 2. ความวิริยะ | 4 | 0.861 |
| | 3. ความทุ่มเท | 4 | 0.845 |
| รวม | 12 | 0.913 | |
| 4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | 1. การกำหนดทิศทางขององค์กร | 6 | 0.726 |
| | 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 4 | 0.707 |
| | 3. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ | 4 | 0.710 |
| รวม | 14 | 0.797 | |
| 5. ประสิทธิภาพการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ | 1. ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ | 4 | 0.866 |
| | 2. ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ | 4 | 0.852 |
| | 3. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | 5 | 0.890 |
| | 4. ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ | 2 | 0.855 |
| | 5. คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่าง ชีวิตกับการทำงาน | 4 | 0.814 |
| รวม | 19 | 0.935 | |

ตารางที่ 17 (ต่อ)

| แนวคิด/ ทฤษฎี | ตัวแปร | จำนวน คำถาม | Cronbach's Alpha Coefficient |
|--------------------|---------------------------|----------------|------------------------------------|
| 6. ผลการปฏิบัติงาน | 1. ประสิทธิภาพของงาน | 4 | 0.720 |
| | 2. คุณภาพของงาน | 5 | 0.852 |
| | 3. ความสามารถเกี่ยวกับงาน | 3 | 0.813 |
| | รวม | 12 | 0.857 |
| | รวมทั้งฉบับ | 84 | 0.982 |

อนึ่ง ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ของประเด็นคำถามที่ใช้ในการวิจัย จากการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ สถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 30 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง พบว่าค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของข้อคำถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.982 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแนวคิดสภาพแวดล้อมแบบเปิด มีค่าเท่ากับ 0.888 แนวคิดความรู้เชิงลึก มีค่าเท่ากับ 0.877 แนวคิดแรงจูงใจภายใน มีค่าเท่ากับ 0.913 แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีค่าเท่ากับ 0.797 แนวคิดประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเท่ากับ 0.935 แนวคิดผลการปฏิบัติงาน มีค่าเท่ากับ 0.857 และตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าต่ำสุดเท่ากับ 0.707 และมีค่าสูงสุดเท่ากับ 0.900 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาความเชื่อมั่นต่ำสุด คือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แต่ยังคงอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าเท่ากับ 0.707 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาความเชื่อมั่นสูงสุด คือทิศทางและจุดหมาย โดยมีค่าเท่ากับ 0.900 ซึ่งจะเห็นได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 21 ตัวแปร ที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.707-0.900 ซึ่งค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ถือว่ามีความเชื่อมั่นยอมรับได้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ด้วยการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (Internal Consistency Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) กับแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยทั้งหมด จำนวน 306 คน ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 18 ดังนี้

ตารางที่ 18 แสดงความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย

| แนวคิด/ ทฤษฎี | ตัวแปร | จำนวน คำถาม | Cronbach's Alpha Coefficient |
|---|---|----------------|------------------------------------|
| 1. สภาพแวดล้อมแบบเปิด | 1. ความมีอิสระ | 4 | 0.843 |
| | 2. ความท้าทาย | 3 | 0.825 |
| | 3. ความไว้วางใจ | 4 | 0.856 |
| | 4. การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ | 4 | 0.808 |
| | รวม | 15 | 0.914 |
| 2. ความรู้เชิงลึก | 1. ความเชี่ยวชาญ | 4 | 0.854 |
| | 2. ประสบการณ์ | 3 | 0.849 |
| | 3. ทักษะ | 5 | 0.911 |
| รวม | 12 | 0.935 | |
| 3. แรงจูงใจภายใน | 1. ทิศทางและจุดหมาย | 4 | 0.887 |
| | 2. ความวิริยะ | 4 | 0.913 |
| | 3. ความทุ่มเท | 4 | 0.906 |
| รวม | 12 | 0.951 | |
| 4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | 1. การกำหนดทิศทางขององค์กร | 6 | 0.894 |
| | 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 4 | 0.863 |
| | 3. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ | 4 | 0.847 |
| รวม | 14 | 0.932 | |
| 5. ประสิทธิภาพการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ | 1. ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ | 4 | 0.873 |
| | 2. ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ | 4 | 0.831 |
| | 3. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | 5 | 0.878 |
| | 4. ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ | 2 | 0.848 |
| | 5. คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่าง ชีวิตกับการทำงาน | 4 | 0.848 |
| รวม | 19 | 0.936 | |

ตารางที่ 18 (ต่อ)

| แนวคิด/ทฤษฎี | ตัวแปร | จำนวน คำถาม | Cronbach's Alpha Coefficient |
|--------------------|---------------------------|----------------|------------------------------------|
| 6. ผลการปฏิบัติงาน | 1. ประสิทธิภาพของงาน | 4 | 0.884 |
| | 2. คุณภาพของงาน | 5 | 0.912 |
| | 3. ความสามารถเกี่ยวกับงาน | 3 | 0.882 |
| | รวม | 12 | 0.947 |
| | รวมทั้งฉบับ | 84 | 0.990 |

จากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นว่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย จากการนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) กับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยทั้งหมด จำนวน 306 คน ซึ่งพบว่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค สภาพแวดล้อมแบบเปิด เท่ากับ 0.914 ความรู้เชิงลึก เท่ากับ 0.935 แรงจูงใจภายใน เท่ากับ 0.951 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เท่ากับ 0.932 ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เท่ากับ 0.936 ผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.947 และตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าต่ำสุดเท่ากับ 0.73 และมีค่าสูงสุด เท่ากับ 0.96 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาความเชื่อมั่นต่ำสุด คือ การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ โดยมีค่าเท่ากับ 0.808 แต่ยังคงอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด คือ 0.70 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาสูงสุด คือ ความวิริยะ โดยมีค่าเท่ากับ 0.913 ซึ่งจะเห็นได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 21 ตัวแปรที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.808-0.913 ซึ่งยอมรับได้

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเชื่อมั่นของประเด็นคำถามด้วยการนำแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ดังนั้น ตัวแปรสังเกตได้จึงมีความเที่ยง เหมาะสมกับการนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการวิจัยได้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อพิสูจน์และตรวจสอบความเหมาะสมและถูกต้อง ของแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

(1) ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อขอแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย จำนวน 5 คน

(2) ผู้วิจัยติดต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อขอหนังสือขอความอนุเคราะห์/ความร่วมมือ ถึงผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย (Try out)

(3) ผู้วิจัยติดต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อขอหนังสือขอความอนุเคราะห์/ความร่วมมือ ถึงผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

(4) ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถาม พร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์/ความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้นำส่งและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองบางส่วน และบางส่วนจัดส่งทางไปรษณีย์พร้อมซองปิดแถมปีตอบกลับมายังผู้วิจัย ภายหลังจากจัดส่ง 15 วันกรณีที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจะดำเนินการติดตามด้วยตนเองครั้งที่ 2 และ 3 โดยวิธีการต่างๆ เช่น ส่งแบบสอบถามไปให้ใหม่ โทรศัพท์สอบถาม ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน สมบูรณ์มากที่สุด

(5) ผู้วิจัยรับแบบสอบถามกลับคืนมา พร้อมตรวจสอบความสมบูรณ์ทั้งหมด แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ เพื่อคำนวณหาค่าสถิติที่เกี่ยวข้องต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เมื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการกำหนดสถิติที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลทางสถิติ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้ตั้งไว้ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1 สถิติการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ผู้วิจัยนำมาใช้อธิบาย/บรรยายถึงคุณสมบัติหรือลักษณะของการแจกแจงข้อมูลตัวแปรต่างๆ ตามปัจจัยด้านคุณลักษณะของกลุ่ม โดยกำหนดการวัดเป็นค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้จำนวน 21 ตัวแปร เพื่อนำมาใช้อธิบาย/บรรยายถึงลักษณะของการแจกแจงและการกระจายของตัวแปรสังเกตได้ โดยกำหนดการวัดเป็นค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows รวมถึงการทดสอบสมมติฐานความเบ้และความโด่งว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ ด้วยสถิติทดสอบ Z (Z-test) โดยหากตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงปกติ SK จะเท่ากับ 0 (SK = 0) แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ หากตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงโค้งในลักษณะเบ้ซ้าย SK จะมีค่าความเบ้เป็นลบ (SK < 0) หรือข้อมูลของตัวแปรส่วนใหญ่จะมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูง และหากตัวแปรสังเกตได้มีการแจก

แจกแจงในลักษณะเบ้ขวา SK มีค่าความเบ้เป็นบวก ($SK > 0$) หรือข้อมูลของตัวแปรส่วนใหญ่ มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำ และ โคน้การแจกแจงปกติจะมีค่า $KU = 3$ แสดงว่า โคน้การแจกแจงปกติแบบ Mesokurtic หรือ โคน้การแจกแจงความถี่มีขนาดสูงปานกลาง ถ้า $KU > 3$ แสดงว่า โคน้การแจกแจงแบบ Leptokurtic หรือ โคน้การแจกแจงความถี่มีขนาดสูง โคน้ ถ้า $KU < 3$ แสดงว่า โคน้การแจกแจงแบบ Platykurtic หรือ โคน้การแจกแจงมีขนาดเตี้ยแบน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2554)

2 สถิติการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ผู้วิจัยนำมาใช้เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) ซึ่งทำให้ผู้วิจัยทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงหรือไม่ สามารถระบุทิศทางของความสัมพันธ์ (บวกหรือลบ) ขนาดของความสัมพันธ์มีค่าอยู่ในระดับใด สำหรับใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา โดยเกณฑ์การบอก ระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์ จะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยค่าของ r จะอยู่ระหว่าง -1 ถึง 1 ถ้าหากค่า r มีค่ามากกว่า 0 แล้ว จะเป็นความสัมพันธ์ทางบวก ถ้ามีค่าน้อยกว่า 0 แล้ว จะเป็นความสัมพันธ์ทางลบ

หากค่า r มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย หรือไม่มีเลย สำหรับการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่า จะมีสัมพันธ์กันสูง ปานกลาง หรือต่ำ (วิชิต อู่ฮัน, 2550) โดยทั่วไป อาจใช้เกณฑ์ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 19 แสดงเกณฑ์การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) | ระดับความสัมพันธ์ |
|--|--------------------------|
| $r \geq 0.80$ หรือ $r \leq -0.80$ | มีความสัมพันธ์กันสูง |
| $0.50 < r < 0.80$ หรือ $-0.80 < r < -0.50$ | มีความสัมพันธ์กันปานกลาง |
| $-0.50 \leq r \leq -0.50$ | มีความสัมพันธ์กันต่ำ |

โดยเครื่องหมาย + หรือ - หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะบอกถึงทิศทางของความสัมพันธ์ โดยที่

- r มีเครื่องหมาย + หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน
(ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง ตัวแปรอีกตัวจะมีค่าสูงไปด้วย)
- r มีเครื่องหมาย - หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางตรงกันข้าม
(ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง ตัวแปรอีกตัวจะมีค่าต่ำ)

3. สถิติการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรแฝง

ผู้วิจัยพิจารณาความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) และค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v) โดยการใช้สูตรของ Diamantopoulos & Siguaw (2000) ดังนี้

ความเที่ยงของตัวแปรแฝง หรือ Composite Reliability

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

λ คือ น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน

θ คือ ความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

\sum คือ ผลรวม

ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝงควรมีค่ามากกว่า 0.60 ตามเกณฑ์ที่ Diamantopoulos & Siguaw (2000) ได้กำหนดไว้

ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้

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

โดยค่า ρ_v เป็นค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ มีค่าเทียบเท่ากับค่าไอเกน (Eigenvalues) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจควรมีค่ามากกว่า 0.5 ตามเกณฑ์ที่ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000) ได้กำหนดไว้

4 สถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การทดสอบรูปแบบโครงสร้าง (Structure Model) กับรูปแบบการวัด (Measurement Model) ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้ (สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล วิทยุปัญญาวัฒน์, 2554) ซึ่งเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์สามารถแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 20 แสดงเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

| ดัชนีความกลมกลืน | เกณฑ์ | อ้างอิง |
|--|------------------------------------|---------------------------------|
| χ^2 -test | ไม่มีนัยสำคัญ ($p > 0.05$) | Diamantopoulos & Siguaw. (2000) |
| χ^2/df | < 2.00 สอดคล้องกลมกลืนดี | Bollen. (1989) |
| | 2.00-5.00 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ | Diamantopoulos & Siguaw. (2000) |
| CFI (Comparative Fit Index) | > 0.95 สอดคล้องกลมกลืนดี | Kaplan. (2000) |
| | 0.90-0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ | Diamantopoulos & Siguaw. (2000) |
| GFI (Goodness of Fit Index) | > 0.95 สอดคล้องกลมกลืนดี | Diamantopoulos & Siguaw. (2000) |
| | 0.90-0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ | |
| AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) | > 0.95 สอดคล้องกลมกลืนดี | Diamantopoulos & Siguaw. (2000) |
| | 0.90-0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ | |
| RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) | < 0.05 สอดคล้องกลมกลืนดี | Diamantopoulos & Siguaw. (2000) |
| | 0.05-0.08 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ | |
| | 0.08-0.10 สอดคล้องกลมกลืนไม่ค่อยดี | |
| | > 0.10 สอดคล้องกลมกลืนไม่ดี | |
| SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) | < 0.05 | Diamantopoulos & Siguaw. (2000) |
| | < 0.08 | Hu & Bentler. (1999) |

จากตารางที่ 20 อธิบายโดยสรุปได้ดังนี้

1. ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square Statistic) เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบ หากรูปแบบที่สร้างขึ้นมีค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ($P\text{-value} \geq 0.05$) แสดงว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นมามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือสัดส่วนค่าไค-สแควร์ (Chi-Square)หารด้วยค่าชั้นความเป็นอิสระ (df) มีค่าน้อยกว่า 2.0 แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ค่าประมาณของค่ารากกำลังสองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสอง (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงตามองศาอิสระ ถ้าค่า RMSEA ≤ 0.05 แสดงว่ารูปแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับยอมรับได้

3. ค่าดัชนีความสอดคล้องสมบูรณ์

1) ค่าดัชนีของปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ ในโมเดล (Goodness of Fit Index: GFI) ถ้าดัชนีนี้มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป แสดงว่ารูปแบบที่ใช้ในการทดสอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มาก

2) ค่าดัชนีของปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วม ที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness-of-Fit Index Index: AGFI) เป็นดัชนีการปรับแก้โดยคำนึงองศาอิสระ จำนวนตัวแปร และขนาดกลุ่มตัวอย่าง ถ้าดัชนีนี้มีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 แสดงว่ารูปแบบที่ใช้ในการทดสอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3) ค่าดัชนีเมื่อคำนึงถึงความซับซ้อนของโมเดล (Parsimony Goodness-of-Fit Index: PGFI) เป็นดัชนีที่แสดงถึงความกลมกลืนและความซับซ้อนของโมเดล ถ้าดัชนีนี้มีค่าตั้งแต่ 0.05 ขึ้นไป แสดงว่ารูปแบบที่ใช้ในการทดสอบนี้ มีค่าดัชนีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มาก

4. ดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) เป็นดัชนีเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์ระหว่างรูปแบบสมมติฐาน (Hypothesized Model) มีค่าตั้งแต่ 0.90 -1.00 แสดงว่ารูปแบบสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. ค่าดัชนีค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Residual: RMR) และค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6. ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability; ρ_c) มีค่า $\rho_c \geq 0.6$ แสดงว่าตัวแปรแฝงวัดได้จากตัวแปรสังเกตอยู่ในเกณฑ์ดี และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted; ρ_v) มีค่า $\rho_v \geq 0.5$ แสดงว่าตัวแปรแฝงมีความเที่ยงในการวัด

อนึ่ง ถ้าโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) ยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกัน (χ^2 มีนัยสำคัญ) ผู้วิจัยจะต้องปรับโมเดล แล้วดำเนินการใหม่จนกว่าโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์จะสอดคล้องกลมกลืนกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยถอดคำพูดจากข้อมูลที่รวบรวมมาได้ และนำมาแบ่งข้อมูลออกเป็นหน่วยวิเคราะห์ที่มีความหมาย (Meaningful analytical units) โดยเมื่อพบข้อมูลที่มีความหมายก็จะดำเนินการให้รหัสเพื่อให้เห็นความสำคัญหรือความหมายของส่วนนั้น และดำเนินการไปจนกระทั่งแบ่งส่วนข้อมูลทั้งหมด หลังจากขั้นตอนการให้รหัสแล้วจะดำเนินการเจ้านับซึ่งเป็นขั้นตอนที่ทำให้ข้อมูลมีสภาพเป็นเชิงปริมาณ โดยนับจำนวนครั้งของคำหรือแนวคิดที่ปรากฏของรหัสที่ใช้กับข้อมูล

การรายงานข้อมูลเชิงคุณภาพการสนทนากลุ่ม (Focus group) เมื่อได้มีการสนทนากลุ่มเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะลงมือรวบรวมประเด็นคำตอบต่างๆ ทันที และหลังจากรวบรวมประเด็นเรียบร้อยแล้วนั้นจึงดำเนินการเขียนรายงานสรุปโดยการวิเคราะห์จัดระบบกรอบแนวคิดที่สำคัญ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (2) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน และ (3) พัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 8 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก แรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 7 การพัฒนาโมเดล

ตอนที่ 8 ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร และค่าสถิติ รวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 21

ดังนี้

ตารางที่ 21 แสดงสัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ

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

ตารางที่ 21 (ต่อ)

| สัญลักษณ์ | ความหมาย |
|--------------|---|
| GFI | ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index) |
| AGFI | ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index) |
| RMSEA | ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน โดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation) |
| SRMR | ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual) |
| OPE | สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment) |
| X1 | ความมีอิสระ (Freedom) |
| X2 | ความท้าทาย (Challenge) |
| X3 | ความไว้วางใจ (Trust) |
| X4 | การสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ (New Idea Support) |
| DEP | ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) |
| X5 | ความเชี่ยวชาญ (Expertise) |
| X6 | ประสบการณ์ (Experience) |
| X7 | ทักษะ (Skills) |
| INT | แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) |
| X8 | ทิศทางและจุดหมาย (Goal and Direction) |
| X9 | ความวิริยะ (Persistence) |
| X10 | ความทุ่มเท (Intensity) |
| STR | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategies Leadership) |
| Y1 | การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction) |
| Y2 | การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Strategies) |
| Y3 | การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation) |
| HRS | ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard) |
| Y4 | ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment) |
| Y5 | ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation Efficiency) |
| Y6 | ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness) |
| Y7 | ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability) |

ตารางที่ 21 (ต่อ)

| สัญลักษณ์ | ความหมาย |
|-----------|---|
| Y8 | คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life) |
| PER | ผลการปฏิบัติงาน (Performance) |
| Y9 | ประสิทธิผลของงาน (Effectiveness of Work) |
| Y10 | คุณภาพของงาน (Quality of Work) |
| Y11 | ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance) |

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 22 ดังนี้

ตารางที่ 22 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลทั่วไป | กลุ่ม | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------|----------------|-------|--------|
| เพศ | ชาย | 230 | 75.20 |
| | หญิง | 76 | 24.80 |
| | รวม | 306 | 100 |
| อายุ | ต่ำกว่า 40 ปี | 16 | 5.20 |
| | 40-50 ปี | 68 | 22.20 |
| | 51 ปี ขึ้นไป | 222 | 72.50 |
| | รวม | 306 | 100 |
| ระดับการศึกษา | ปริญญาตรี | 17 | 5.60 |
| | ปริญญาโท | 269 | 87.90 |
| | ปริญญาเอก | 20 | 6.50 |
| | รวม | 306 | 100 |
| ตำแหน่งหน้าที่ | ผู้อำนวยการ | 76 | 24.80 |
| | รองผู้อำนวยการ | 230 | 75.20 |
| | รวม | 306 | 100 |

ตารางที่ 22 (ต่อ)

| ข้อมูลทั่วไป | กลุ่ม | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------|--------------|------------|------------|
| ประสบการณ์ในตำแหน่ง | ต่ำกว่า 5 ปี | 89 | 29.10 |
| | 5-10 ปี | 76 | 24.80 |
| | 10 ปี ขึ้นไป | 141 | 46.10 |
| | รวม | 306 | 100 |

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 22 ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งหมด 306 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 75.20 ส่วนเพศหญิง มีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 24.80

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 72.50 รองลงมา คือ ผู้ที่มีอายุ 40-50 ปี มีจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 22.20 และผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.20

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ปริญญาโท จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 87.90 รองลงมา คือ ปริญญาเอก จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50 และ ปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.60

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 75.20 และผู้อำนวยการ จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 24.80

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 46.10 รองลงมา คือ ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 29.10 และ 5-10 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 24.80

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก แรงจูงใจ ภายใน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ สถิติเชิงพรรณนา

1. สภาพแวดล้อมแบบเปิด

สภาพแวดล้อมแบบเปิด ที่ศึกษามี 4 ประเภท ได้แก่ ความมีอิสระ (Freedom) ความท้าทาย (Challenge) ความไว้วางใจ (Trust) และการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support) ในการศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบเปิด ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ เกณฑ์ที่ใช้ ในการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด มี 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด (4) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก (3) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง (2) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย (1) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สภาพแวดล้อมแบบเปิด สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 23 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบเปิด

| สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment) | ระดับความคิดเห็น | | |
|--|------------------|-------------|------------|
| | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| ความมีอิสระ (Freedom) | 4.22 | 0.68 | มาก |
| 1. การให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง | 4.28 | 0.77 | มาก |
| 2. การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน | 4.35 | 0.78 | มาก |
| 3. สามารถกระตุ้นบุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ | 4.25 | 0.79 | มาก |
| 4. สามารถปรับปรุงแก้ไข กฎระเบียบการทำงานได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง | 4.03 | 0.81 | มาก |
| ความท้าทาย (Challenge) | 4.09 | 0.69 | มาก |
| 1. กล้าตัดสินใจบนสถานะที่มีความเสี่ยงโดยไม่กลัวความผิดพลาด | 3.94 | 0.84 | มาก |
| 2. กล้าตัดสินใจเพื่อสร้างโอกาสโดยไม่ลังเล เพื่อเป้าหมายและความสำเร็จในการทำงาน | 4.09 | 0.78 | มาก |
| 3. กล้ายอมรับเมื่อการตัดสินใจผิดพลาด | 4.25 | 0.84 | มาก |
| ความไว้วางใจ (Trust) | 4.36 | 0.65 | มาก |
| 1. ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนเท่าเทียมกัน | 4.33 | 0.78 | มาก |
| 2. เชื่อมั่นและมั่นใจต่อการทำงานของบุคลากรและทีมงาน | 4.31 | 0.70 | มาก |

ตารางที่ 23 (ต่อ)

| สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment) | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|------------------|-------------|------------|
| | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 3. สามารถทำงานร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความจริงใจ ตรงไป ตรงมา | 4.38 | 0.75 | มาก |
| 4. ให้เกียรติ และให้ความร่วมมือร่วมใจกันผู้ร่วมงานในทุกระดับ | 4.44 | 0.69 | มาก |
| การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support) | 4.34 | 0.71 | มาก |
| 1. ยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น | 4.38 | 0.75 | มาก |
| 2. การเอาใจใส่ต่อการพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ ของ บุคลากรอยู่เสมอ | 4.31 | 0.80 | มาก |
| 3. การสนับสนุนกิจกรรมที่กระตุ้นบุคลากร ให้เกิดความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ | 4.35 | 0.75 | มาก |
| เฉลี่ยรวม | 4.25 | 0.60 | มาก |

จากตารางที่ 23 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมแบบเปิด พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบเปิดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณารายด้าน พบดังนี้

ด้านความมีอิสระ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบเปิดด้านความมีอิสระ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.78) ให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.77) สามารถกระตุ้นบุคลากรเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.79) และ สามารถปรับปรุงแก้ไข กฎระเบียบการทำงานได้ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.81) ตามลำดับ

ด้านความท้าทาย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบเปิดด้านความท้าทาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ กล้ายอมรับเมื่อการตัดสินใจผิดพลาด ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.84) กล้าตัดสินใจเพื่อสร้างโอกาสโดยไม่ลังเล เพื่อเป้าหมายและความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.75) และกล้าตัดสินใจบนสถานะที่มีความเสี่ยง โดยไม่กลัวความผิดพลาด ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.84) ตามลำดับ

ด้านความไว้วางใจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบเปิดด้านความไว้วางใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36, S.D. = 0.65$) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ ให้เกียรติ และให้ความร่วมมือร่วมกันผู้ร่วมงานในทุกระดับ ($\bar{X} = 4.44, S.D. = 0.69$) สามารถทำงานร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความจริงใจตรงไปตรงมา ($\bar{X} = 4.38, S.D. = 0.75$) ให้ความสำคัญกับบุคลากรเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 4.33, S.D. = 0.78$) และมีความเชื่อมั่น และมั่นใจต่อการทำงานของบุคลากร และทีมงาน ($\bar{X} = 4.31, S.D. = 0.70$) ตามลำดับ

ด้านการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบเปิดด้านการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34, S.D. = 0.71$) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ ยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น ($\bar{X} = 4.38, S.D. = 0.75$) สนับสนุนกิจกรรมที่กระตุ้นบุคลากร ให้เกิดความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.35, S.D. = 0.75$) และเอาใจใส่ต่อการพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ ของบุคลากรอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.31, S.D. = 0.80$) ตามลำดับ

2. ความรู้เชิงลึก

ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) ที่ศึกษามี 3 ประเภท ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ประสบการณ์ (Experience) และทักษะ (Skills) ในการศึกษาเกี่ยวกับความรู้เชิงลึก ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดความรู้เชิงลึก มี 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด (4) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก (3) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง (2) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย (1) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความรู้เชิงลึก สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 24 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้เชิงลึก

| ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|------------------|------|-------|
| | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| ความเชี่ยวชาญ (Expertise) | 4.14 | 0.58 | มาก |
| 1. ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสืบค้นข้อมูลเพื่อพัฒนางานหรือการเรียนรู้ | 4.05 | 0.71 | มาก |
| 2. การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา | 4.16 | 0.70 | มาก |
| 3. การใช้ทักษะการบริหารจัดการที่หลากหลาย เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ | 4.22 | 0.70 | มาก |

ตารางที่ 24 (ต่อ)

| ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|------------------|-------------|------------|
| | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 4. มีความเชี่ยวชาญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร | 4.14 | 0.74 | มาก |
| ประสบการณ์ (Experience) | 4.21 | 0.62 | มาก |
| 1. มีประสบการณ์ และความรู้ในหลักวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกด้าน | 4.16 | 0.66 | มาก |
| 2. มีการบูรณาการประสบการณ์ หลักวิชาการ และทฤษฎีมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ | 4.22 | 0.67 | มาก |
| 3. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ร่วมงานที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ | 4.25 | 0.72 | มาก |
| ทักษะ (Skills) | 4.24 | 0.59 | มาก |
| 1. มีทักษะในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และเป็นระบบ | 4.23 | 0.70 | มาก |
| 2. มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว และสร้างสรรค์ | 4.20 | 0.67 | มาก |
| 3. มีทักษะในการตัดสินใจที่รอบคอบบนพื้นฐานของหลักการและเหตุผล | 4.26 | 0.67 | มาก |
| 4. มีความกระฉับกระเฉง รวดเร็ว และความคล่องแคล่ว ในการทำงาน | 4.31 | 0.68 | มาก |
| 5. สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็ว และถูกต้องในสถานการณ์ที่คับขัน | 4.24 | 0.66 | มาก |
| เฉลี่ยรวม | 4.20 | 0.55 | มาก |

จากตารางที่ 24 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความรู้เชิงลึก พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้เชิงลึก อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D.= 0.55) เมื่อพิจารณารายด้าน พบดังนี้

ด้านความเชี่ยวชาญ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้เชิงลึก ด้านความเชี่ยวชาญ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D.= 0.58) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ การใช้ทักษะการบริหารจัดการที่หลากหลาย เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.22$, S.D.= 0.70) การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมา

ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.16$, S.D.= 0.70) มีความเชี่ยวชาญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ($\bar{X} = 4.14$, S.D.= 0.74) และมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสืบค้นข้อมูล เพื่อพัฒนางาน หรือการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.05$, S.D.= 0.71) ตามลำดับ

ด้านประสบการณ์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้เชิงลึกด้านประสบการณ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, S.D.= 0.62) เมื่อพิจารณารายชื่อ สามารถเรียงลำดับจากชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ร่วมงานที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.25$, S.D.= 0.72) มีการบูรณาการประสบการณ์ หลักวิชาการ และทฤษฎีมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.22$, S.D.= 0.67) และมีประสบการณ์ และความรู้ในหลักวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกด้าน ($\bar{X} = 4.16$, S.D.= 0.66) ตามลำดับ

ด้านทักษะ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้เชิงลึก ด้านทักษะอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D.= 0.59) เมื่อพิจารณารายชื่อ สามารถเรียงลำดับจากชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ มีความกระฉับกระเฉง รวดเร็ว และความคล่องแคล่ว ในการทำงาน ($\bar{X} = 4.31$, S.D.= 0.68) มีทักษะในการตัดสินใจที่รอบคอบบนพื้นฐานของหลักการและเหตุผล ($\bar{X} = 4.26$, S.D.= 0.67) สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็วและถูกต้อง ในสถานการณ์ที่คับขัน ($\bar{X} = 4.24$, S.D.= 0.66) มีทักษะในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.23$, S.D.= 0.70) และมีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว และสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.20$, S.D.= 0.67) ตามลำดับ

3. แรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ที่ศึกษามี 3 ประเภท ได้แก่ ทิศทางและจุดหมาย (Goal & Direction) ความวิริยะ (Persistence) และความทุ่มเท (Intensity) ในการศึกษาเกี่ยวกับความรู้เชิงลึก ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดแรงจูงใจภายใน มี 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด (4) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก (3) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง (2) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย (1) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แรงจูงใจภายในสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 25 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน

| แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|------------------|-------------|------------|
| | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| ทิศทางและจุดหมาย (Goal & Direction) | 4.25 | 0.59 | มาก |
| 1. การกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน | 4.33 | 0.67 | มาก |
| 2. การยึดมั่นการทำงานตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด | 4.23 | 0.68 | มาก |
| 3. การกำหนดบทบาท และหน้าที่ในการทำงานของบุคลากรได้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร | 4.24 | 0.67 | มาก |
| 4. การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรตระหนักถึงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร | 4.23 | 0.70 | มาก |
| ความวิริยะ (Persistence) | 4.32 | 0.61 | มาก |
| 1. การทำงานด้วยความพยายาม อดทน อดกลั้น และมีวินัย | 4.32 | 0.68 | มาก |
| 2. มีสมาธิแน่วแน่ ตั้งใจที่จะฝ่าฟันต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน | 4.33 | 0.66 | มาก |
| 3. มีความกล้าหาญ เด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ ไม่หวั่นไหวต่อปัญหา และอุปสรรคในการทำงาน | 4.23 | 0.74 | มาก |
| 4. มีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจ | 4.41 | 0.68 | มาก |
| ความทุ่มเท (Intensity) | 4.41 | 0.63 | มาก |
| 1. กระตือรือร้นอันแรงกล้าในการทำงานด้วยความทุ่มเท | 4.37 | 0.73 | มาก |
| 2. มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ | 4.48 | 0.67 | มาก |
| 3. มุ่งมั่น และศรัทธาอันแรงกล้าที่จะสร้างสรรค์งาน ให้มีคุณภาพ ด้วยความเต็มใจ | 4.42 | 0.70 | มาก |
| 4. การแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร | 4.39 | 0.70 | มาก |
| เฉลี่ยรวม | 4.33 | 0.57 | มาก |

จากตารางที่ 25 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ แรงจูงใจภายใน พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณารายด้าน พบดังนี้

ด้านทิศทางและจุดหมาย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน ด้านทิศทางและจุดหมาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ การกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.67) การกำหนดบทบาท และหน้าที่ในการทำงานบุคลากร ได้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.67) การยึดมั่นการทำงานตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.68) และการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรตระหนักถึงการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ

ด้านความวิริยะ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน ด้านความวิริยะ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ มีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.68) มีสมาธิแน่วแน่ ตั้งใจที่จะฝ่าฟันต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.66) การทำงานด้วยความพยายาม อดทน อดกลั้น และมีวินัย ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.68) และมีความกล้าหาญ เด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ ไม่หวั่นไหวต่อปัญหา และอุปสรรคในการทำงาน ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ด้านความทุ่มเท พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน ด้านความทุ่มเท อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.67) มุ่งมั่นและศรัทธาอันแรงกล้าที่จะสร้างสรรค์งานให้มีคุณภาพ ด้วยความเต็มใจ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.70) การแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.70) และกระตือรือร้นอันแรงกล้าในการทำงานด้วยความทุ่มเท ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.73) ตามลำดับ

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ที่ศึกษามี 3 ประเภท ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Strategies) และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation) ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด (4) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก (3) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง (2) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย

(1) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 26 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

| ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|------------------|-------------|------------|
| | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) | 4.20 | 0.57 | มาก |
| 1. สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร | 4.21 | 0.66 | มาก |
| 2. สามารถกำหนดเป้าประสงค์ แผนงานหรือโครงการที่นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน | 4.29 | 0.67 | มาก |
| 3. สามารถวางแผนกลยุทธ์ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ และการคิดเชิงรุก (Proactive) ได้ | 4.19 | 0.70 | มาก |
| 4. สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และกลยุทธ์ของภาครัฐ | 4.23 | 0.70 | มาก |
| 5. สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ได้อย่างมีคุณค่า | 4.14 | 0.70 | มาก |
| 6. สามารถวางแผนคาดการณ์อนาคต และสร้างวิธีการเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย | 4.15 | 0.67 | มาก |
| การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Strategies) | 4.24 | 0.87 | มาก |
| 1. สามารถวางแผนปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับขีดความสามารถและทรัพยากรขององค์กร | 4.24 | 0.66 | มาก |
| 2. สามารถปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เพื่อผลลัพธ์และความสำเร็จที่ต้องการ | 4.17 | 0.72 | มาก |
| 3. สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด | 4.17 | 0.69 | มาก |
| 4. สามารถทบทวนและปรับวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด | 4.39 | 0.70 | มาก |

ตารางที่ 26 (ต่อ)

| ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) | ระดับความคิดเห็น | | |
|--|------------------|-------------|------------|
| | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation) | 4.13 | 0.63 | มาก |
| 1. สามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน | 4.28 | 0.72 | มาก |
| 2. สามารถวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตามสภาพความเป็นจริง | 4.18 | 0.75 | มาก |
| 3. สามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ได้ | 4.13 | 0.72 | มาก |
| 4. สามารถวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน | 4.20 | 0.71 | มาก |
| เฉลี่ยรวม | 4.19 | 0.58 | มาก |

จากตารางที่ 26 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณารายด้าน พบดังนี้

ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ สามารถกำหนดเป้าประสงค์ แผนงานหรือโครงการที่นำไปสู่ การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.67) สามารถกำหนดควมวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และกลยุทธ์ของภาครัฐ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.70) สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.66) สามารถวางแผนกลยุทธ์ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ และการคิดเชิงรุก (Proactive) ได้ ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.70) สามารถวางแผนคาดการณ์อนาคต และสร้างวิธีการเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.67) และสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ได้อย่างมีคุณค่า ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ

ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ สามารถทบทวนและปรับวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.70) สามารถวางแผนปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับขีดความสามารถ และทรัพยากรขององค์กร

($\bar{X} = 4.24$, S.D.= 0.66) สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 4.17$, S.D.= 0.69) และสามารถปรับ โครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เพื่อผลลัพธ์และความสำเร็จที่ต้องการ ($\bar{X} = 4.17$, S.D.= 0.72) ตามลำดับ

ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$, S.D.=0.63) เมื่อพิจารณารายชื่อ สามารถเรียงลำดับจากชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุด ได้ดังนี้ สามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.28$, S.D.= 0.72) สามารถวิเคราะห์สาเหตุเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน ($\bar{X} = 4.20$, S.D.= 0.71) สามารถวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตามสภาพความเป็นจริง ($\bar{X} = 4.18$, S.D.= 0.75) และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ได้ ($\bar{X} = 4.13$, S.D.= 0.72) ตามลำดับ

5. ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ที่ศึกษามี 5 ประเภท ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation Efficiency) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability) และคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life) ในการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มี 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด (4) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก (3) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง (2) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย (1) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 27 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์

| ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|------------------|------|-------|
| | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment) | 4.19 | 0.65 | มาก |
| 1. การมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจขององค์กร | 4.28 | 0.72 | มาก |

ตารางที่ 27 (ต่อ)

| ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์(HRM) | ระดับความคิดเห็น | | |
|--|------------------|-------------|------------|
| | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 2. การวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ ที่เหมาะสม สอดคล้องกับการบรรลุภารกิจ | 4.18 | 0.75 | มาก |
| 3. การมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ หรือ สมรรถนะ และขีดความสามารถสูง (Talent Management) | 4.13 | 0.72 | มาก |
| 4. การมีแผนสร้างและพัฒนาบุคลากรทุกระดับ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ และสร้าง แรงบันดาลใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการทำงาน | 4.20 | 0.71 | มาก |
| ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation Efficiency) | 4.06 | 0.64 | มาก |
| 1. การมีกิจกรรมและกระบวนการพัฒนา การสรรหา คัดเลือก เลื่อนขั้น ตำแหน่ง โยกย้าย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านอื่น ๆ ด้วยความถูกต้อง และทันต่อเหตุการณ์ (Accuracy and Timeliness) | 4.13 | 0.75 | มาก |
| 2. การมีระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.15 | 0.78 | มาก |
| 3. งบประมาณรายจ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ มีสัดส่วน และความเหมาะสม ที่สะท้อนถึง ผลผลิตของบุคลากร (HR Productivity) และความคุ้มค่า (Value for Money) | 3.95 | 0.72 | มาก |
| 4. การนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาใช้ ในกิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Automation) เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหาร | 4.02 | 0.71 | มาก |
| ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness) | 4.15 | 0.59 | มาก |
| 1. การมีระบบการจ้าง รักษาผู้ปฏิบัติงาน ที่มีความสามารถ และ จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร (Retention) | 4.17 | 0.69 | มาก |

ตารางที่ 27 (ต่อ)

| ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์(HRM) | ระดับความคิดเห็น | | |
|--|------------------|-------------|------------|
| | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 2. บุคลากรมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | 4.07 | 0.67 | มาก |
| 3. มีการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อให้มีทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน | 4.22 | 0.68 | มาก |
| 4. การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่า หรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.15 | 0.70 | มาก |
| 5. บุคลากรมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานขององค์กร | 4.14 | 0.67 | มาก |
| ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability) | 4.27 | 0.64 | มาก |
| 1. พร้อมรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินการทางวินัยบนหลักการของความสามรถหลักคุณธรรม นิตินิยม และมนุษยธรรม | 4.24 | 0.72 | มาก |
| 2. ให้มีการตรวจสอบความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | 4.30 | 0.69 | มาก |
| คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life) | 4.14 | 0.63 | มาก |
| 1. บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน | 4.18 | 0.72 | มาก |
| 2. บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงาน | 4.13 | 0.72 | มาก |
| 3. มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติม จากสวัสดิการที่กำหนด | 4.08 | 0.66 | มาก |
| 4. มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง | 4.20 | 0.71 | มาก |
| เฉลี่ยรวม | 4.16 | 0.57 | มาก |

จากตารางที่ 27 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$, S.D.= 0.57) เมื่อพิจารณารายด้าน พบดังนี้

ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D.= 0.65) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ การมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับเป้าหมายพันธกิจขององค์กร ($\bar{X} = 4.28$, S.D.= 0.72) การมีแผนสร้างและพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการทำงาน ($\bar{X} = 4.20$, S.D.= 0.7.1) การวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพที่เหมาะสม สอดคล้องกับการบรรลุภารกิจ ($\bar{X} = 4.18$, S.D.= 0.75) และการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ หรือสมรรถนะ และขีดความสามารถสูง (Talent Management) ($\bar{X} = 4.13$, S.D.= 0.72) ตามลำดับ

ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D.= 0.64) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ การมีระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.15$, S.D.= 0.78) การมีกิจกรรมและกระบวนการพัฒนา การสรรหา คัดเลือก เลื่อนขั้น ตำแหน่ง โยกย้าย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ ด้วยความถูกต้อง และ ทันต่อเหตุการณ์ (Accuracy and Timeliness) ($\bar{X} = 4.13$, S.D.= 0.75) การนำเทคโนโลยี และสารสนเทศ ที่เหมาะสมมาใช้ในกิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Automation) เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหาร ($\bar{X} = 4.02$, S.D.= 0.71) และงบประมาณรายจ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ มีสัดส่วนและความเหมาะสม ที่สะท้อนถึงผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) และความคุ้มค่า (Value for Money) ($\bar{X} = 3.95$, S.D.= 0.72) ตามลำดับ

ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D.= 0.59) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ มีการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และความรู้ (Development

and Knowledge Management) เพื่อให้มีทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.22$, S.D.= 0.68) การมีระบบการชำระรักษาผู้ปฏิบัติงาน ที่มีความสามารถ และจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร (Retention) ($\bar{X} = 4.15$, S.D.= 0.59) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่า หรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.15$, S.D.= 0.70) บุคลากรมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานขององค์กร ($\bar{X} = 4.14$, S.D.= 0.67) และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.07$, S.D.= 0.67) ตามลำดับ

ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D.= 0.64) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ ให้มีการตรวจสอบความโปร่งใส ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.30$, S.D.= 0.69) และพร้อมรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินการทางวินัยบนหลักการของความสามารถหลักคุณธรรม นิติธรรม และมนุษยธรรม ($\bar{X} = 4.24$, S.D.= 0.72) ตามลำดับ

ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D.= 0.63) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง ($\bar{X} = 4.20$, S.D.= 0.71) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ($\bar{X} = 4.18$, S.D.= 0.72) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.13$, S.D.= 0.72) และมีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติม จากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด ($\bar{X} = 4.08$, S.D.= 0.66) ตามลำดับ

6. ผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่ศึกษามี 3 ประเภท ได้แก่ ประสิทธิภาพของงาน (Effectiveness of Work) คุณภาพของงาน (Quality of Work) และความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance) ในการศึกษาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน มี 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง ตรงกับความ เป็นจริงมากที่สุด (4) หมายถึง ตรงกับความ เป็นจริงมาก (3) หมายถึง ตรงกับความ เป็นจริงปานกลาง (2) หมายถึง ตรงกับความ เป็นจริงน้อย (1) หมายถึง ตรงกับความ เป็นจริงน้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์ ข้อมูล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 28 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

| ผลการปฏิบัติงาน (Performance) | ระดับความคิดเห็น | | |
|--|------------------|-------------|------------|
| | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| ประสิทธิผลของงาน (Effectiveness of Work) | 4.24 | 0.62 | มาก |
| 1. มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์การดำเนินการขององค์กร และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ | 4.27 | 0.65 | มาก |
| 2. สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ | 4.28 | 0.70 | มาก |
| 3. ความสำเร็จของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และระยะเวลาที่กำหนด | 4.20 | 0.71 | มาก |
| 4. มีผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร | 4.23 | 0.70 | มาก |
| คุณภาพของงาน (Quality of Work) | 4.31 | 0.58 | มาก |
| 1. มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน | 4.41 | 0.68 | มาก |
| 2. มีการประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.35 | 0.67 | มาก |
| 3. มีการแสวงหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้พัฒนางานอยู่ตลอดเวลา | 4.25 | 0.67 | มาก |
| 4. มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในบทบาท อำนาจ และหน้าที่ อยู่เสมอ | 4.29 | 0.67 | มาก |
| 5. มีผลของการปฏิบัติงานมีคุณภาพตาม ถูกต้องเกณฑ์มาตรฐาน ที่กำหนดไว้ | 4.29 | 0.67 | มาก |
| ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance) | 4.30 | 0.62 | มาก |
| 1. มีความรู้ ความเข้าใจขั้นตอน กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย | 4.34 | 0.67 | มาก |
| 2. มีความสามารถในการวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดจากงาน ได้ทันเวลา และเหมาะสม | 4.27 | 0.70 | มาก |
| 3. มีความรู้ ความชำนาญภาระงานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี | 4.30 | 0.67 | มาก |
| เฉลี่ยรวม | 4.28 | 0.56 | มาก |

จากตารางที่ 28 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28, S.D. = 0.56$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบดังนี้

ด้านประสิทธิผลของงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิผลของงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24, S.D. = 0.62$) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.28, S.D. = 0.70$) มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์การดำเนินการขององค์กร และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ ($\bar{X} = 4.27, S.D. = 0.65$) มีผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.23, S.D. = 0.70$) และความสำเร็จของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 4.20, S.D. = 0.71$) ตามลำดับ

ด้านคุณภาพของงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31, S.D. = 0.58$) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.41, S.D. = 0.68$) มีการประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.35, S.D. = 0.67$) มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในบทบาท อำนาจและหน้าที่อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.29, S.D. = 0.67$) มีผลของการปฏิบัติงานมีคุณภาพถูกต้องเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.29, S.D. = 0.67$) และมีการแสวงหาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้พัฒนางานอยู่ตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.25, S.D. = 0.67$) ตามลำดับ

ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานด้านความสามารถเกี่ยวกับ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30, S.D. = 0.62$) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ มีความรู้ ความเข้าใจ ขั้นตอน กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.34, S.D. = 0.62$) มีความรู้ความชำนาญภาระงานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.30, S.D. = 0.67$) และมีความสามารถในการวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาที่เกิดจากงาน ได้ทันเวลาและเหมาะสม ($\bar{X} = 4.27, S.D. = 0.70$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียว ซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการตรวจสอบข้อมูลก่อนวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล เนื่องจากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรจะทำให้ทราบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรเป็นแบบใด โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรในการวิจัยแต่ละตัว มีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ อย่างไร (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยการตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียวนิยม ตรวจสอบโดยพิจารณาจากความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554) ซึ่งประกอบด้วย ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเป็นตัวแปรบ่งชี้ของตัวแปรแฝง (Latent Variable) จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment) ประกอบด้วย ความมีอิสระ (Freedom) ความท้าทาย (Challenge) ความไว้วางใจ (Trust) และการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support) (2) ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ประสบการณ์ (Experience) และทักษะ (Skills) (3) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ประกอบด้วย ทิศทางและจุดหมาย (Goal & Direction) ความวิริยะ (Persistence) และความทุ่มเท (Intensity) (4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Strategies) และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation) (5) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Effectiveness) ประกอบด้วย ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment) ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation Efficiency) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability) และคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life) และ (6) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ประกอบด้วย ประสิทธิภาพของงาน (Effectiveness of Work) คุณภาพของงาน (Quality of Work) และความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance)

ตารางที่ 29 แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร

| ตัวแปร | \bar{X} | S.D. | MIN | MAX | แปลผล | Skewness | Kurtosis |
|--------|-----------|-------|-------|-------|-------|----------|----------|
| X1 | 4.227 | 0.752 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.669 | 0.655 |
| X2 | 4.092 | 0.754 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.353 | 0.027 |
| X3 | 4.365 | 0.816 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.438 | -0.588 |
| X4 | 4.345 | 0.834 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.644 | 0.217 |
| X5 | 4.141 | 0.697 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.640 | 0.811 |
| X6 | 4.212 | 0.750 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.334 | -0.330 |
| X7 | 4.248 | 0.729 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.353 | -0.282 |
| X8 | 4.259 | 0.698 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.419 | 0.095 |
| X9 | 4.324 | 0.767 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.433 | -0.249 |
| X10 | 4.414 | 0.792 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.558 | -0.308 |
| Y1 | 4.202 | 0.772 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.304 | -0.601 |
| Y2 | 4.242 | 0.746 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.338 | -0.344 |
| Y3 | 4.138 | 0.709 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.345 | -0.002 |
| Y4 | 4.198 | 0.730 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.344 | 0.105 |
| Y5 | 4.064 | 0.712 | 1.500 | 5.000 | มาก | -0.174 | -0.472 |
| Y6 | 4.151 | 0.704 | 1.600 | 5.000 | มาก | -0.232 | -0.585 |
| Y7 | 4.273 | 0.752 | 1.500 | 5.000 | มาก | -0.338 | -0.443 |
| Y8 | 4.144 | 0.732 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.265 | -0.266 |
| Y9 | 4.245 | 0.734 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.535 | 0.418 |
| Y10 | 4.318 | 0.766 | 1.600 | 5.000 | มาก | -0.381 | -0.828 |
| Y11 | 4.303 | 0.742 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.447 | 0.124 |

จากตารางที่ 29 แสดงการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.092 - 4.414$) ค่าเฉลี่ยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า สถาบันการอาชีวศึกษามีสภาพแวดล้อมแบบเปิดด้านความมีอิสระ ความท้าทาย ความไว้วางใจ และการสนับสนุนความคิดใหม่ อยู่ในระดับมาก ด้านความรู้เชิงลึก ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า สถาบันการอาชีวศึกษามีความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และทักษะ อยู่ในระดับมาก ด้านแรงจูงใจภายใน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า สถาบันการ

อาชีพศึกษามีทิศทางและจุดหมาย ความวิริยะ ความทุ่มเท อยู่ในระดับมาก ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการกำหนดทิศทางขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ด้านประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการสรรหาบุคลากร ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมรับผิด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของงาน คุณภาพของงาน และความสามารถเกี่ยวกับงานอยู่ในระดับมาก และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.697 - 0.834 แสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการกระจายอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย เนื่องจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่าไม่เกิน 1

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวม พบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทั้งหมด มีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.174 ถึง -0.669 เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) หรือความสูงของการแจกแจง พบว่า ตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลองทั้งหมดมีค่าความโด่งต่ำกว่าปกติ (Platy Kurtic) จำนวน 13 ตัวแปร โดยค่าความโด่งที่คำนวณได้จะน้อยกว่าศูนย์ หรือมีค่าเป็นลบ โดยค่าอยู่ระหว่าง -0.002 ถึง -0.828 แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวมีการกระจายข้อมูลในลักษณะค่อนข้างปานหรือโค้งเล็กน้อย หรือมีการกระจายของข้อมูลมาก ส่วนตัวแปรอีก 8 ตัว ที่คำนวณได้จะมากกว่าศูนย์หรือมีค่าเป็นบวกมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 0.027 ถึง 0.811 แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวมีการกระจายข้อมูลในลักษณะสูงกว่าโค้งปกติหรือมีการกระจายของข้อมูลน้อย แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และความโด่ง พบว่า ค่าความเบ้และความความโด่งมีความแตกต่างจากศูนย์เพียงเล็กน้อย แต่จัดว่าใกล้ศูนย์ จึงถือว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็น โค้งปกติ จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

2. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง เนื่องจากข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบ ในการรวมกลุ่มของตัวแปรที่สัมพันธ์กัน ซึ่งการตรวจสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากหรือไม่ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติทดสอบ 2 ค่า คือ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และสถิติ Bartlett's test of sphericity เพื่อทดสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554) สามารถนำ เสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 30 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้

| | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | X9 | X10 | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--|
| X1 | 1.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| X2 | .770** | 1.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| X3 | .817** | .759** | 1.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| X4 | .818** | .742** | .849** | 1.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| X5 | .744** | .724** | .726** | .705** | 1.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| X6 | .743** | .718** | .736** | .720** | .776** | 1.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| X7 | .802** | .780** | .809** | .765** | .826** | .856** | 1.000 | | | | | | | | | | | | | | | |
| X8 | .736** | .716** | .743** | .718** | .768** | .807** | .819** | 1.000 | | | | | | | | | | | | | | |
| X9 | .775** | .746** | .814** | .767** | .778** | .790** | .848** | .846** | 1.000 | | | | | | | | | | | | | |
| X10 | .766** | .765** | .795** | .771** | .787** | .799** | .864** | .829** | .909** | 1.000 | | | | | | | | | | | | |
| Y1 | .779** | .747** | .777** | .730** | .782** | .774** | .823** | .767** | .795** | .802** | 1.000 | | | | | | | | | | | |
| Y2 | .744** | .724** | .727** | .685** | .764** | .717** | .769** | .738** | .772** | .751** | .866** | 1.000 | | | | | | | | | | |
| Y3 | .723** | .699** | .693** | .637** | .749** | .704** | .752** | .762** | .755** | .754** | .809** | .782** | 1.000 | | | | | | | | | |
| Y4 | .697** | .679** | .711** | .638** | .750** | .714** | .770** | .787** | .770** | .761** | .773** | .774** | .760** | 1.000 | | | | | | | | |
| Y5 | .627** | .650** | .641** | .583** | .701** | .683** | .731** | .750** | .734** | .725** | .741** | .737** | .751** | .829** | 1.000 | | | | | | | |
| Y6 | .693** | .685** | .707** | .646** | .709** | .717** | .777** | .785** | .805** | .798** | .773** | .764** | .759** | .834** | .847** | 1.000 | | | | | | |
| Y7 | .681** | .688** | .695** | .643** | .670** | .684** | .738** | .772** | .777** | .764** | .750** | .729** | .731** | .805** | .751** | .841** | 1.000 | | | | | |
| Y8 | .668** | .659** | .710** | .660** | .704** | .701** | .742** | .766** | .765** | .756** | .732** | .715** | .714** | .807** | .800** | .815** | .790** | 1.000 | | | | |
| Y9 | .700** | .705** | .739** | .650** | .770** | .720** | .812** | .784** | .812** | .797** | .783** | .767** | .753** | .827** | .763** | .810** | .784** | .803** | 1.000 | | | |
| Y10 | .733** | .734** | .763** | .717** | .748** | .760** | .800** | .832** | .838** | .816** | .820** | .789** | .786** | .835** | .810** | .836** | .818** | .814** | .846** | 1.000 | | |
| Y11 | .701** | .732** | .732** | .666** | .744** | .719** | .803** | .771** | .820** | .794** | .790** | .782** | .752** | .805** | .760** | .810** | .784** | .761** | .839** | .854** | 1.000 | |

Bartlett's test of sphericity = 8771.814, df = 210, p = 0.000, KMO = 0.980 ; p < 0.01

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 21 ตัวแปร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 210 คู่ ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันและความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดของความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.583-0.909 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรเดียวกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีระดับความสัมพันธ์กันสูง ($r > 0.8$) จำนวน 15 คู่ และตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($0.5 < r < 0.8$) จำนวน 40 คู่ ตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ ความวิริยะ (X9) กับ ความทุ่มเท (X10) ($r = 0.909$) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ ความท้าทาย (X2) กับ ประสิทธิภาพ (X6) ($r = 0.718$)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรต่างกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r > 0.8$) จำนวน 11 คู่ และตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($0.5 < r < 0.8$) จำนวน 99 คู่ โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ ความวิริยะ (X9) กับ คุณภาพของงาน (Y10) ($r = 0.838$) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ ความมีอิสระ (X1) กับ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y5) ($r = 0.627$)

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ในภาพรวม พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ส่วนใหญ่ มีค่าไม่เกิน 0.80 ความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีระดับความสัมพันธ์ไม่สูงมากนัก ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity และตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดอยู่บนองค์ประกอบร่วมกัน ดังนั้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity Chi-Square พบว่า มีค่าเท่ากับ 8771.814, $df = 210$, $p = 0.000$ แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ซึ่งมีค่าใกล้ 1 (0.980) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กัน มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป เนื่องจากค่าดัชนี มีค่า 0.80 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ดีมาก (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด (Construct Validity)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมและถูกต้องของโมเดลสมการเชิงโครงสร้างด้วยการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่า R^2 เพื่อตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ ซึ่งสามารถเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (2) ความรู้เชิงลึก (3) แรงจูงใจภายใน (4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (5) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และ (6) ผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment: OPE)

ตัวแปรองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความมีอิสระ (Freedom: X1) ความท้าทาย (Challenge: X2) ความไว้วางใจ (Trust: X3) และการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support: X4) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมแบบเปิด รวมทั้ง 4 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 4 คู่ มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และสูง ระหว่าง 0.7742 - 0.849 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Bartlett's test of Sphericity Chi-Square = 1093.916, df = 6, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไป วิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.859 แสดงว่าตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้

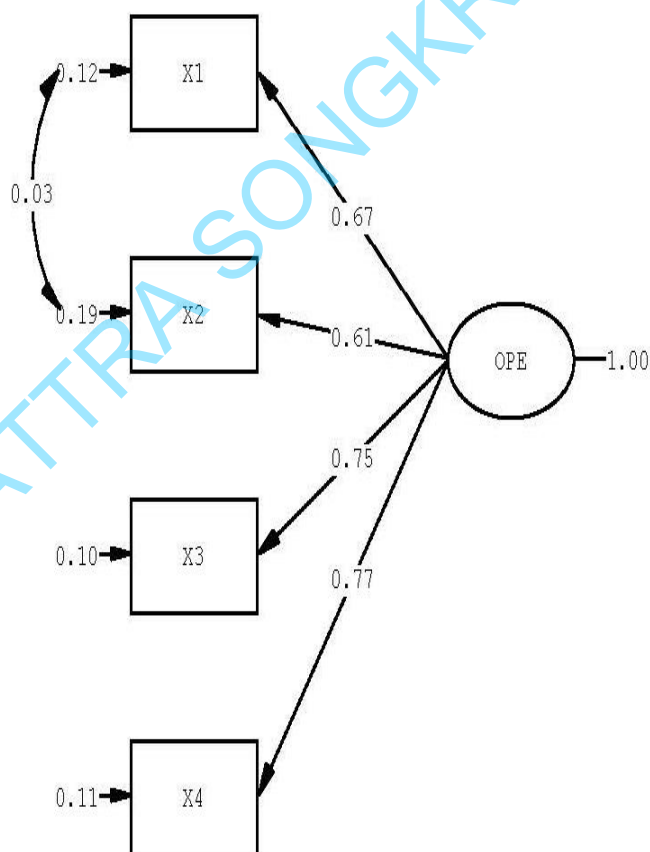
ตารางที่ 31 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE)

| สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) | X1 | X2 | X3 | X4 |
|--------------------------|---------|---------|---------|-------|
| X1 | 1.000 | | | |
| X2 | 0.770** | 1.000 | | |
| X3 | 0.817** | 0.759** | 1.000 | |
| X4 | 0.818** | 0.742** | 0.849** | 1.000 |
| MEAN | 4.227 | 4.092 | 4.365 | 4.345 |
| S.D. | 0.752 | 0.754 | 0.815 | 0.833 |

Bartlett's test of Sphericity Chi-Square = 1093.916, df = 6, p = 0.000, KMO = 0.859

หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดล วัดได้ค่า Chi-Square = 0.73, df = 1, p = 0.39442, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.99 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของสภาพแวดล้อมแบบเปิดพบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความเป็นสภาพแวดล้อมแบบเปิด ทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (X4) ความไว้วางใจ (X3) ความท้าทาย (X2) และความมีอิสระ (X1) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.77, 0.75, 0.67 และ 0.61 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ร้อยละ 83, 86, 81 และ 69 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 16 แสดงโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด และตารางที่ 32 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด



Chi-Square=0.73, df=1, P-value=0.39442, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 16 แสดงโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด

ตารางที่ 32 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด)

| ตัวแปร | น้ำหนักองค์ประกอบ | | | | |
|--------|-------------------|-------|-------|-----------------|----------------|
| | สัมประสิทธิ์ | SE | t | คะแนนองค์ประกอบ | R ² |
| X1 | 0.67 | 0.034 | 19.50 | 0.29 | 0.79 |
| X2 | 0.61 | 0.036 | 16.95 | 0.15 | 0.66 |
| X3 | 0.75 | 0.036 | 20.93 | 0.45 | 0.85 |
| X4 | 0.77 | 0.037 | 20.70 | 0.41 | 0.84 |

Chi-Square = 0.73, df = 1, p = 0.39442, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.99

2) ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge: DEP)

ตัวแปรองค์ประกอบความรู้เชิงลึก ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ (Expertise : X5) ประสบการณ์ (Experience : X6) ทักษะ (Skills : X7) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของความรู้เชิงลึก รวมทั้ง 3 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 3 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและสูงระหว่าง 0.776-0.856 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 765.281, df = 3, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.751 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

ตารางที่ 33 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดความรู้เชิงลึก (DEP)

| ความรู้เชิงลึก (DEP) | X5 | X6 | X7 |
|----------------------|---------|---------|-------|
| X5 | 1.000 | | |
| X6 | 0.776** | 1.000 | |
| X7 | 0.826** | 0.856** | 1.000 |

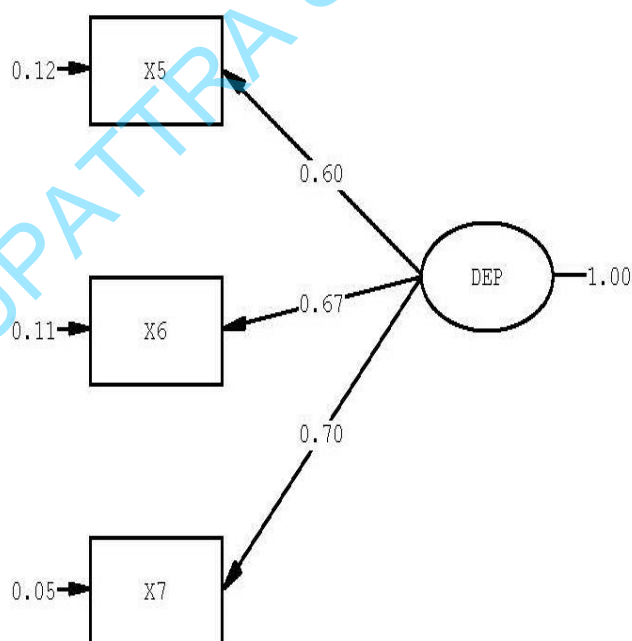
ตารางที่ 33 (ต่อ)

| ความรู้เชิงลึก (DEP) | X5 | X6 | X7 |
|----------------------|-------|-------|-------|
| MEAN | 4.141 | 4.212 | 4.248 |
| S.D. | 0.696 | 0.749 | 0.728 |

Bartlett's test of Sphericity Chi-Square = 765.281, df = 3, p = 0.000, KMO = 0.751

หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดความรู้เชิงลึก (DEP) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของความรู้เชิงลึก พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความรู้เชิงลึก ทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญ จากมากไปน้อย คือ ทักษะ (X7) ประสบการณ์ (X6) และความเชี่ยวชาญ (X5) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.70, 0.67 และ 0.60 ตามลำดับและมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ความรู้เชิงลึก (DEP) ร้อยละ 91, 80 และ 75 ตามลำดับซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 17 แสดงโมเดลการวัดความรู้เชิงลึก และตารางที่ 34 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของ โมเดลการวัดความรู้เชิงลึก



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 17 แสดงโมเดลการวัดความรู้เชิงลึก

ตารางที่ 34 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดความรู้เชิงลึก (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบความรู้เชิงลึก)

| ตัวแปร | น้ำหนักองค์ประกอบ | | | | |
|--------|-------------------|-------|-------|-----------------|----------------|
| | สัมประสิทธิ์ | SE | t | คะแนนองค์ประกอบ | R ² |
| X5 | 0.60 | 0.032 | 18.74 | 0.27 | 0.75 |
| X6 | 0.67 | 0.034 | 19.80 | 0.33 | 0.80 |
| X7 | 0.70 | 0.032 | 21.96 | 0.80 | 0.91 |

Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.0000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

3) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation: INT)

ตัวแปรองค์ประกอบแรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ทิศทางและจุดหมาย (Goal and Direction: X8) ความวิริยะ (Persistence: X9) และความทุ่มเท (Intensity: X10) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของแรงจูงใจภายใน รวมทั้ง 3 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 3 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูงระหว่าง 0.829 - 0.909 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 933.707, df = 3, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.757 แสดงว่าตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

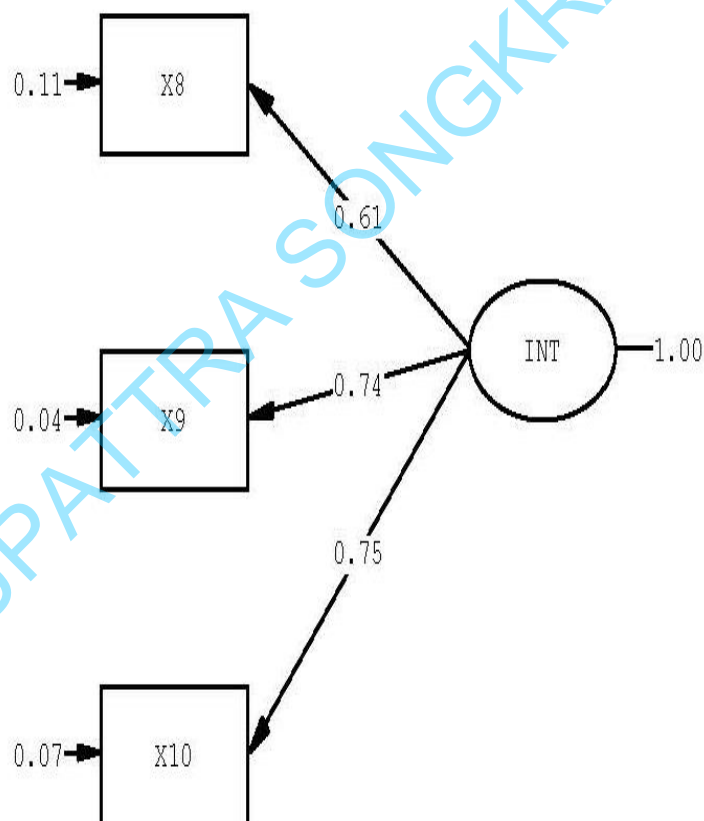
ตารางที่ 35 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดแรงจูงใจภายใน (INT)

| แรงจูงใจภายใน (INT) | X8 | X9 | X10 |
|---------------------|---------|---------|-------|
| X8 | 1.000 | | |
| X9 | 0.846** | 1.000 | |
| X10 | 0.829** | 0.909** | 1.000 |
| MEAN | 4.259 | 4.324 | 4.141 |
| S.D. | 0.697 | 0.766 | 0.791 |

Bartlett's test of Sphericity Chi-Square = 933.707, df = 3, p = 0.000, KMO = 0.757

หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.00000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดแรงงูใจภายใน (INT) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของแรงงูใจภายใน ทั้ง 3 คู่ พบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้แรงงูใจภายใน ทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ความทุ่มเท (X10) ความวิริยะ (X9) และทิศทางและจุดหมาย (X8) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.75, 0.74 และ 0.61 ตามลำดับและมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้แรงงูใจภายใน (INT) ร้อยละ 89, 93 และ 77 ตามลำดับซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 18 แสดงโมเดลการวัดแรงงูใจภายใน และตารางที่ 36 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดแรงงูใจภายใน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบแรงงูใจภายใน)



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 18 แสดงโมเดลการวัดแรงงูใจภายใน

ตารางที่ 36 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดแรงจูงใจภายใน

| ตัวแปร | น้ำหนักองค์ประกอบ | | | | |
|--------|-------------------|-------|-------|-----------------|----------------|
| | สัมประสิทธิ์ | SE | t | คะแนนองค์ประกอบ | R ² |
| X8 | 0.61 | 0.032 | 19.38 | 0.22 | 0.77 |
| X9 | 0.74 | 0.033 | 22.62 | 0.68 | 0.93 |
| X10 | 0.75 | 0.034 | 21.82 | 0.43 | 0.89 |

Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.00000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategies Leadership: STR)

ตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction: Y1) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Strategies: Y2) และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation: Y3)

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ รวมทั้ง 3 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 3 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและสูง ระหว่าง 0.782 - 0.866 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 767.203, df = 3, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.753 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

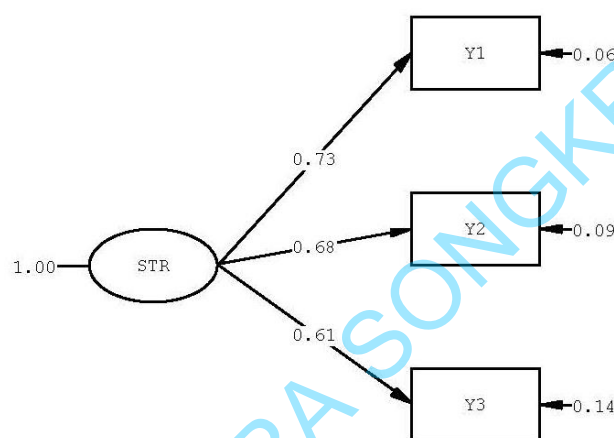
ตารางที่ 37 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR)

| ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) | Y1 | Y2 | Y3 |
|----------------------------|---------|---------|-------|
| Y1 | 1.000 | | |
| Y2 | 0.866** | 1.000 | |
| Y3 | 0.809** | 0.782** | 1.000 |
| MEAN | 4.202 | 4.242 | 4.138 |
| S.D. | 0.772 | 0.745 | 0.708 |

Bartlett's test of Sphericity Chi-Square = 767.203, df = 3, p = 0.000, KMO = 0.753

หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.00000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของแรงจูงใจภายในทั้ง 3 คู่ พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือการกำหนดทิศทางขององค์กร (Y1) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Y2) และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Y3) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.73, 0.68 และ 0.61 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ร้อยละ 90, 84 และ 73 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 19 แสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และตารางที่ 38 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดแรงจูงใจภายใน



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 19 แสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 38 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์)

| ตัวแปร | น้ำหนักองค์ประกอบ | | | | |
|--------|-------------------|-------|-------|-----------------|----------------|
| | สัมประสิทธิ์ | SE | t | คะแนนองค์ประกอบ | R ² |
| Y1 | 0.73 | 0.034 | 21.66 | 0.67 | 0.90 |
| Y2 | 0.68 | 0.033 | 20.46 | 0.43 | 0.84 |
| Y3 | 0.61 | 0.033 | 18.39 | 0.26 | 0.73 |

Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.00000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

5) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard: HRS)

ตัวแปรองค์ประกอบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment: Y4) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation Efficiency: Y5) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness: Y6) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability: Y7) และคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life : Y8)

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์รวมทั้ง 5 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 5 คู่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและสูงระหว่าง 0.751 - 0.847 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1628.264, df = 10, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.901 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

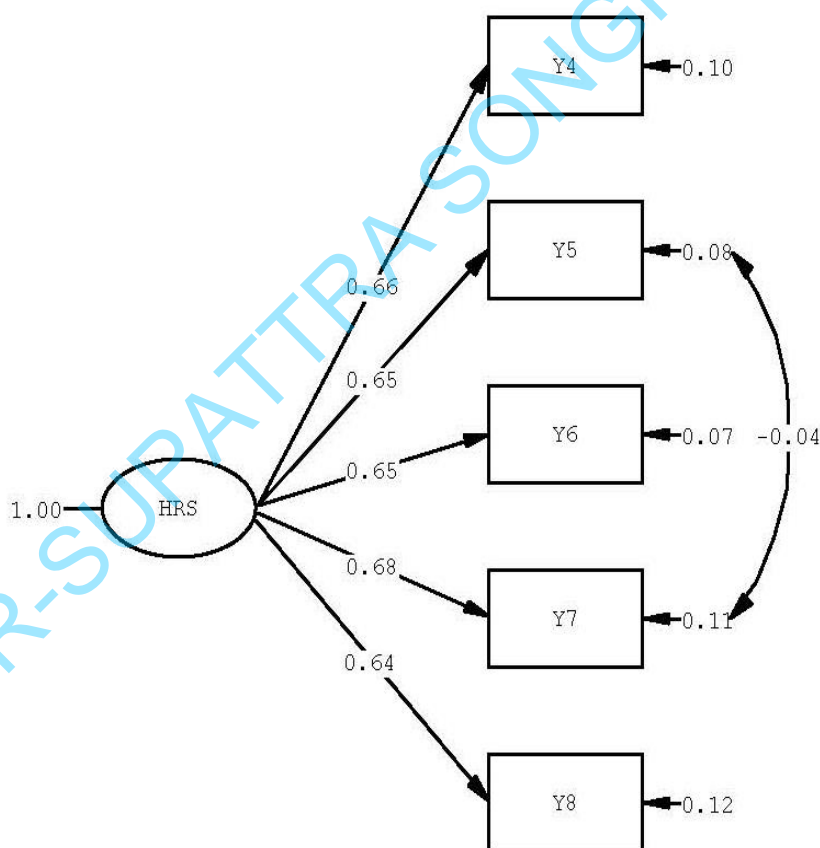
ตารางที่ 39 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS)

| ประสิทธิภาพการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (HRS) | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 |
|--|---------|---------|---------|---------|-------|
| Y4 | 1.000 | | | | |
| Y5 | 0.829** | 1.000 | | | |
| Y6 | 0.834** | 0.847** | 1.000 | | |
| Y7 | 0.805** | 0.751** | 0.841** | 1.000 | |
| Y8 | 0.807** | 0.800** | 0.815** | 0.790** | 1.000 |
| MEAN | 4.198 | 4.064 | 4.151 | 4.273 | 4.141 |
| S.D. | 0.730 | 0.712 | 0.704 | 0.752 | 0.734 |

Bartlett's test of Sphericity Chi-Square = 1628.264, df = 10, p = 0.000, KMO = 0.901

หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 2.44, df = 4, p = 0.65617, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.99 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 กลุ่มพบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 5 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y7) ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Y4) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y5) ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y6) และคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Y8) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.68, 0.66, 0.65, 0.65 และ 0.64 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการจัดการทรัพยากร มนุษย์ (HRS) ร้อยละ 81, 82, 83, 86 และ 77 ตามลำดับซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 20 แสดงโมเดลการวัดประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และตารางที่ 40 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดแรงจูงใจภายใน



Chi-Square=2.44, df=4, P-value=0.65617, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 20 แสดงโมเดลการวัดภาวะประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 40 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ค่านำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์)

| ตัวแปร | น้ำหนักองค์ประกอบ | | | | |
|--------|-------------------|-------|-------|-----------------|----------------|
| | สัมประสิทธิ์ | SE | t | คะแนนองค์ประกอบ | R ² |
| Y4 | 0.66 | 0.032 | 20.33 | 0.22 | 0.82 |
| Y5 | 0.65 | 0.032 | 20.64 | 0.41 | 0.83 |
| Y6 | 0.65 | 0.031 | 21.36 | 0.31 | 0.86 |
| Y7 | 0.68 | 0.034 | 20.08 | 0.35 | 0.81 |
| Y8 | 0.64 | 0.033 | 19.47 | 0.17 | 0.77 |

Chi-Square = 2.44, df = 4, p = 0.65617, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.99

6) ผลการปฏิบัติงาน (Performance: PER)

ตัวแปรองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพของงาน (Effectiveness of Work: Y9) คุณภาพของงาน (Quality of Work: Y10) และความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance: Y11)

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน รวมทั้ง 3 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 3 คู่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมีค่าระหว่าง 0.839-0.854 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 835.459, df = 3, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.772 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

ตารางที่ 41 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (PER)

| ผลการปฏิบัติงาน (PER) | Y9 | Y10 | Y11 |
|-----------------------|---------|-------|-----|
| Y9 | 1.000 | | |
| Y10 | 0.846** | 1.000 | |

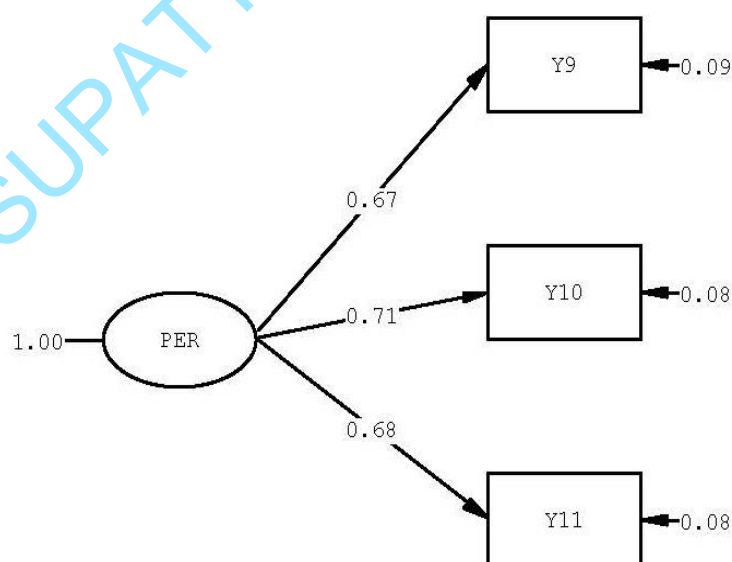
ตารางที่ 41 (ต่อ)

| ผลการปฏิบัติงาน (PER) | Y9 | Y10 | Y11 |
|-----------------------|---------|---------|-------|
| Y11 | 0.839** | 0.854** | 1.000 |
| MEAN | 4.245 | 4.318 | 4.303 |
| S.D. | 0.734 | 0.766 | 0.742 |

Bartlett's test of Sphericity Chi-Square = 835.459, df = 3, p = 0.000, KMO = 0.772

หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.00000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (PER) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 3 คู่ พบว่าตัวแปรเมื่อนำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ คุณภาพของงาน (Y10) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Y11) และประสิทธิผลของงาน (Y9) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.71, 0.68 และ 0.67 ตามลำดับและมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (PER) ร้อยละ 86, 85 และ 83 ตามลำดับซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 21 แสดงโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน และตารางที่ 42 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 21 แสดงโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 42 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน)

| ตัวแปร | น้ำหนักองค์ประกอบ | | | | |
|--------|-------------------|-------|-------|-----------------|----------------|
| | สัมประสิทธิ์ | SE | t | คะแนนองค์ประกอบ | R ² |
| Y9 | 0.67 | 0.033 | 20.45 | 0.42 | 0.83 |
| Y10 | 0.71 | 0.034 | 21.08 | 0.49 | 0.86 |
| Y11 | 0.68 | 0.033 | 20.79 | 0.46 | 0.85 |

Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.00000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอก

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน เพื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของรายการคำถาม รวมถึงเพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่าตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝง ตามที่กำหนดเท่านั้น

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 10 องค์ประกอบขององค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึกและแรงจูงใจภายใน ทั้ง 55 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 55 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและสูง ระหว่าง 0.705-0.909 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 3812.493, df = 45, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.958 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก

ตารางที่ 43 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) และแรงจูงใจภายใน (INT)

| | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | X9 | X10 |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| X1 | 1.000 | | | | | | | | | |
| X2 | .770** | 1.000 | | | | | | | | |
| X3 | .817** | .759** | 1.000 | | | | | | | |
| X4 | .818** | .742** | .849** | 1.000 | | | | | | |
| X5 | .744** | .724** | .726** | .705** | 1.000 | | | | | |
| X6 | .743** | .718** | .736** | .720** | .776** | 1.000 | | | | |
| X7 | .802** | .780** | .809** | .765** | .826** | .856** | 1.000 | | | |
| X8 | .736** | .716** | .743** | .718** | .768** | .807** | .819** | 1.000 | | |
| X9 | .775** | .746** | .814** | .767** | .778** | .790** | .848** | .846** | 1.000 | |
| X10 | .766** | .765** | .795** | .771** | .787** | .799** | .864** | .829** | .909** | 1.000 |
| MEAN | 4.227 | 4.092 | 4.364 | 4.345 | 4.140 | 4.212 | 4.248 | 4.259 | 4.323 | 4.413 |
| S.D. | 0.682 | 0.697 | 0.653 | 0.715 | 0.589 | 0.624 | 0.594 | 0.596 | 0.617 | 0.632 |

Bartlett's test of Sphericity Chi-Square = 3812.493, df = 45, p = 0.000, KMO = 0.958

หมายเหตุ ** p < .01

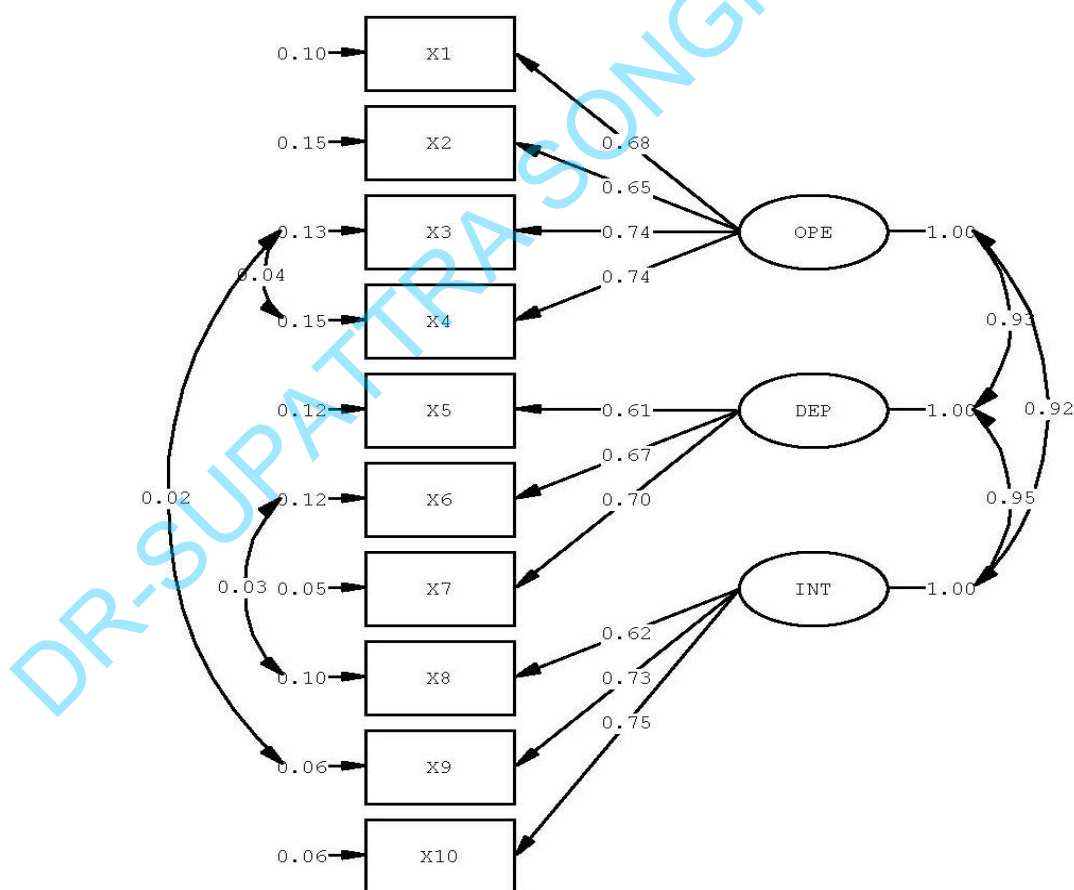
ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 34.74, df = 29, p = 0.21319, RMSEA = 0.025, GFI = 0.98, AGFI = 0.96 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึกและแรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 10 ตัวแปร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.705-0.909 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า R² มีค่าตั้งแต่ 0.73-0.91 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) องค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดคือ ความไว้วางใจ (X3) การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (X4) ความมีอิสระ (X1) ความท้าทาย (X2) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.74, 0.74, 0.68, 0.65 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด ร้อยละ 81, 78, 82 และ 73 ตามลำดับ

(2) องค์ประกอบความรู้เชิงลึก (DEP) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ทักษะ (X7) ประสิทธิภาพ (X6) ความเชี่ยวชาญ (X5) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.70, 0.67, 0.61 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความรู้เชิงลึก ร้อยละ 91, 79 และ 76 ตามลำดับ

(3) องค์ประกอบแรงจูงใจภายใน (INT) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความทุ่มเท (X10) ความวิริยะ (X9) ทิศทางและจุดหมาย (X8) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.75, 0.73, 0.62 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบแรงจูงใจภายใน ร้อยละ 90, 90 และ 79 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 22 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน และตารางที่ 44 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)



Chi-Square=34.74, df=29, P-value=0.21319, RMSEA=0.025

ภาพประกอบที่ 22 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน

ตารางที่ 44 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)

| ตัวแปร | น้ำหนักองค์ประกอบ | | | | |
|--------|-------------------|-------|-------|-----------------|----------------|
| | สัมประสิทธิ์ | SE | t | คะแนนองค์ประกอบ | R ² |
| X1 | 0.68 | 0.034 | 20.30 | 0.33 | 0.82 |
| X2 | 0.65 | 0.035 | 18.51 | 0.21 | 0.73 |
| X3 | 0.74 | 0.037 | 20.13 | 0.23 | 0.81 |
| X4 | 0.74 | 0.038 | 19.37 | 0.18 | 0.78 |
| X5 | 0.61 | 0.032 | 19.08 | 0.19 | 0.76 |
| X6 | 0.67 | 0.034 | 19.84 | 0.21 | 0.79 |
| X7 | 0.70 | 0.031 | 22.40 | 0.55 | 0.91 |
| X8 | 0.62 | 0.031 | 19.77 | 0.20 | 0.79 |
| X9 | 0.73 | 0.033 | 22.26 | 0.43 | 0.90 |
| X10 | 0.75 | 0.034 | 22.29 | 0.42 | 0.90 |

Chi-Square = 34.74, df = 29, p = 0.21319, RMSEA = 0.025, GFI = 0.98, AGFI = 0.96

ตารางที่ 45 แสดงการปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน

| ค่าดัชนี | เกณฑ์ | ก่อนปรับ | | หลังปรับ | |
|-------------|-------------|----------|--------------|----------|--------------|
| | | ค่าสถิติ | ผลการพิจารณา | ค่าสถิติ | ผลการพิจารณา |
| χ^2/df | < 2.00 | 2.146 | ไม่ผ่านเกณฑ์ | 1.197 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.062 | ไม่ผ่านเกณฑ์ | 0.025 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.96 | ผ่านเกณฑ์ | 0.98 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.93 | ผ่านเกณฑ์ | 0.96 | ผ่านเกณฑ์ |

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรสภาพแวดล้อมแบบเปิด ตัวแปรความรู้เชิงลึก ตัวแปรแรงจูงใจภายใน พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงทั้ง 3 โมเดล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 4 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.197$, GFI = 0.98, AGFI = 0.96 และ RMSEA = 0.025 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณานำหน้าองค์ประกอบของรายการคำถาม รวมถึงเพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่าตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝงตามที่กำหนดเท่านั้น

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 11 องค์ประกอบขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 55 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 55 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและสูง ระหว่าง 0.714-0.866 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 4278.612, df = 55, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.967 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก

ตารางที่ 46 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) และผลการปฏิบัติงาน (PER)

| | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|----|----|-----|-----|
| Y1 | 1.000 | | | | | | | | | | |
| Y2 | .866** | 1.000 | | | | | | | | | |
| Y3 | .809** | .782** | 1.000 | | | | | | | | |
| Y4 | .773** | .774** | .760** | 1.000 | | | | | | | |
| Y5 | .741** | .737** | .751** | .829** | 1.000 | | | | | | |
| Y6 | .773** | .764** | .759** | .834** | .847** | 1.000 | | | | | |
| Y7 | .750** | .729** | .731** | .805** | .751** | .841** | 1.000 | | | | |

ตารางที่ 46 (ต่อ)

| | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Y8 | .732** | .715** | .714** | .807** | .800** | .815** | .790** | 1.000 | | | |
| Y9 | .783** | .767** | .753** | .827** | .763** | .810** | .784** | .803** | 1.000 | | |
| Y10 | .820** | .789** | .786** | .835** | .810** | .836** | .818** | .814** | .846** | 1.000 | |
| Y11 | .790** | .782** | .752** | .805** | .760** | .810** | .784** | .761** | .839** | .854** | 1.000 |
| MEAN | 4.201 | 4.242 | 4.137 | 4.197 | 4.063 | 4.150 | 4.272 | 4.144 | 4.245 | 4.318 | 4.303 |
| S.D. | 0.573 | 0.871 | 0.630 | 0.657 | 0.643 | 0.597 | 0.646 | 0.633 | 0.620 | 0.583 | 0.624 |

Bartlett's test of sphericity = 4278.612, df = 55, p = 0.000, KMO = 0.967

หมายเหตุ ** $p < .01$

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 46.27, df = 39, $p = 0.19721$, RMSEA = 0.025, GFI = 0.97, AGFI = 0.95 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 11 ตัวแปร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบ มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.705 - 0.866 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า R^2 มีค่าตั้งแต่ 0.78 - 0.88 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

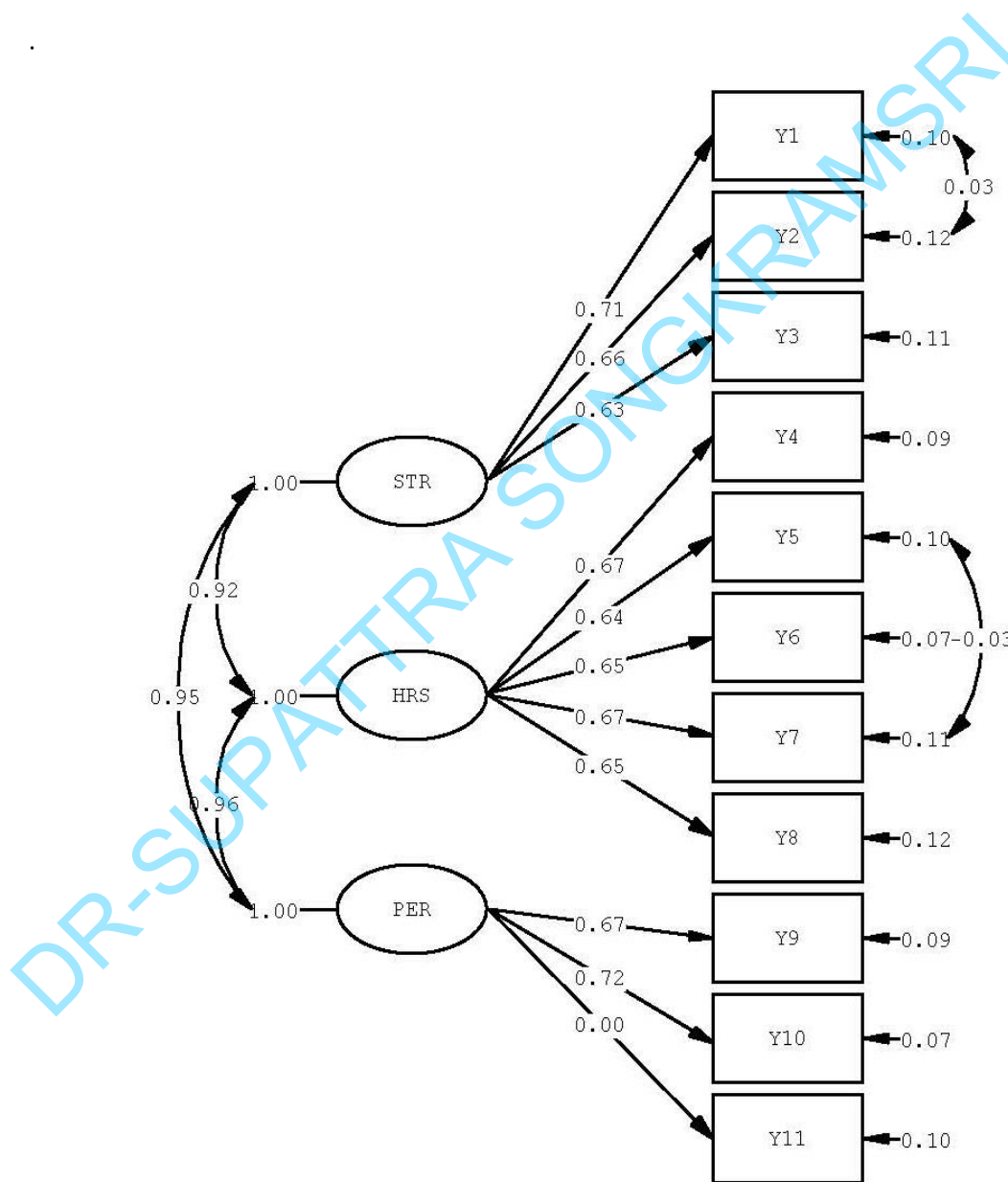
(1) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร (Y1) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Y2) การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (Y3) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.71, 0.66, 0.63 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ร้อยละ 83, 97 และ 78 ตามลำดับ

(2) องค์ประกอบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Y4) ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y7) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y6) คุณภาพชีวิตและความสมดุล ระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Y8) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y5) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.67, 0.67, 0.65, 0.65, 0.64 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 83, 80, 86, 78 และ 81 ตามลำดับ

(3) องค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ คุณภาพของงาน (Y10) ประสิทธิภาพของงาน (Y9) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Y11) มีน้ำหนักองค์ประกอบ

ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.72, 0.67, 0.67 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 88, 97 และ 96 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 23 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน และตารางที่ 47 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)



Chi-Square=46.27, df=39, P-value=0.19721, RMSEA=0.025

ภาพประกอบที่ 23 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 47 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน (ถ่านำหน้าองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)

| ตัวแปร | นำหน้าองค์ประกอบ | | | | |
|--------|------------------|-------|-------|-----------------|----------------|
| | สัมประสิทธิ์ | SE | t | คะแนนองค์ประกอบ | R ² |
| Y1 | 0.71 | 0.035 | 20.44 | 0.32 | 0.83 |
| Y2 | 0.66 | 0.034 | 19.54 | 0.23 | 0.79 |
| Y3 | 0.63 | 0.032 | 19.42 | 0.31 | 0.78 |
| Y4 | 0.67 | 0.032 | 20.76 | 0.21 | 0.83 |
| Y5 | 0.64 | 0.032 | 20.26 | 0.26 | 0.81 |
| Y6 | 0.65 | 0.031 | 21.41 | 0.27 | 0.86 |
| Y7 | 0.67 | 0.034 | 20.06 | 0.24 | 0.80 |
| Y8 | 0.65 | 0.033 | 19.69 | 0.16 | 0.78 |
| Y9 | 0.67 | 0.032 | 20.58 | 0.24 | 0.83 |
| Y10 | 0.72 | 0.033 | 21.79 | 0.34 | 0.88 |
| Y11 | 0.67 | 0.033 | 20.58 | 0.23 | 0.83 |

Chi-Square = 0.01, df = 1, p = 0.91548, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

ตารางที่ 48 แสดงการปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน

| ค่าดัชนี | เกณฑ์ | ก่อนปรับ | | หลังปรับ | |
|-------------|--------|----------|--------------|----------|--------------|
| | | ค่าสถิติ | ผลการพิจารณา | ค่าสถิติ | ผลการพิจารณา |
| χ^2/df | < 2.00 | 1.666 | ผ่านเกณฑ์ | 1.186 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.047 | ผ่านเกณฑ์ | 0.025 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.96 | ผ่านเกณฑ์ | 0.97 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.94 | ผ่านเกณฑ์ | 0.95 | ผ่านเกณฑ์ |

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตัวแปร ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และตัวแปรผลการปฏิบัติงาน พบว่า โมเดลการวัดตัวแปร แฝง ทั้ง 3 โมเดล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง

4 ดัชนี ที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.666$, GFI = 0.98, AGFI = 0.96 และ RMSEA = 0.047 แต่ค่า P-value = 0.00469 ดังนั้นจึงดำเนินการปรับโมเดลเพื่อให้ค่า P-value > 0.05 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000) ภายหลังจากการปรับโมเดล ค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 4 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.186$, GFI = 0.97, AGFI = 0.95 และ RMSEA = 0.025 และ P-value > 0.05 (p=0.19721) จึงสรุปได้ว่าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

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

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v) โดยค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) ควรมีความมากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งมีค่าเทียบเท่ากับค่าไอเกน (Eigen values) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ควรมีความมากกว่า 0.50 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

จึงสรุปว่า การผันแปรในตัวชี้วัดส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากตัวแปรสร้างมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด ซึ่งแสดงว่าตัวแปรแฝงมีความเที่ยง ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 49 ความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability: ρ_c & Average Variance Extracted: ρ_v)

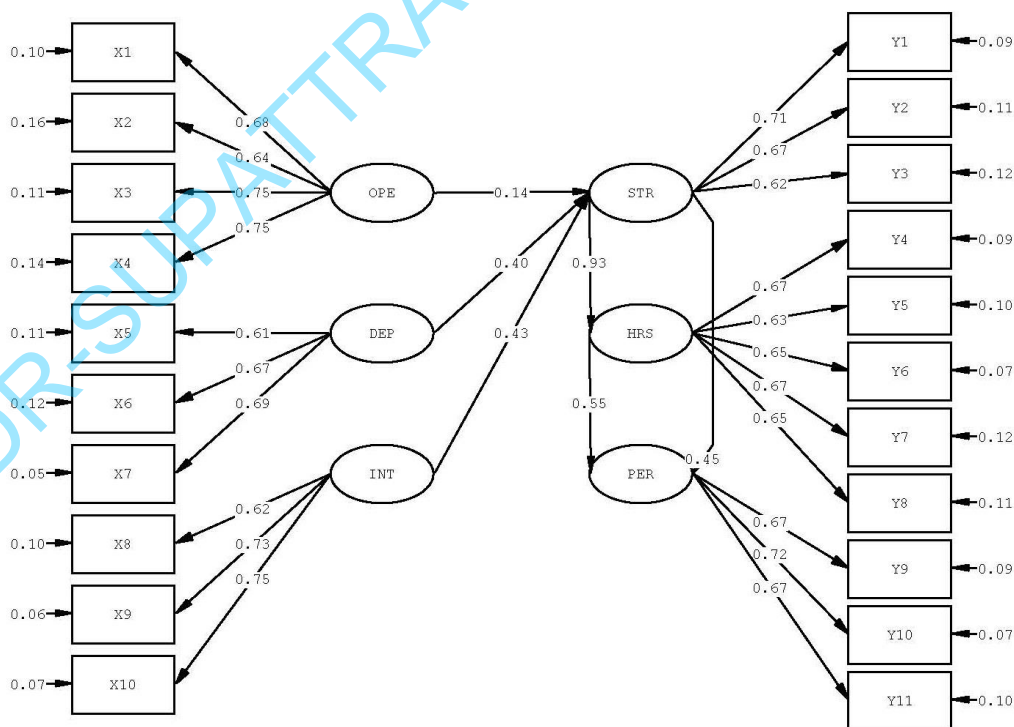
ตารางที่ 49 แสดงความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability: ρ_c & Average Variance Extracted: ρ_v)

| ตัวแปรแฝง | ความเที่ยงตัวแปรแฝง (ρ_c) | ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v) |
|-----------|----------------------------------|--|
| OPE | 0.935 | 0.784 |
| DEP | 0.931 | 0.819 |
| INT | 0.949 | 0.863 |
| STR | 0.922 | 0.799 |
| HRS | 0.812 | 0.780 |
| PER | 0.943 | 0.846 |

จากตารางที่ 49 แสดงให้เห็นว่าความเที่ยงของตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าสูง โดยมีค่า ρ_c อยู่ระหว่าง 0.812-0.949 ซึ่งมากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบมีค่า ρ_v อยู่ระหว่าง 0.780-0.863 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า จากการประเมินโมเดลมาตรฐานได้หลักฐานที่ชัดเจนว่า การนิยามปฏิบัติการตัวแปรแฝงทั้งหมดถูกต้องและเชื่อถือได้

5. ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทำวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก แรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL 8.53 เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าดัชนี Chi-Square, χ^2/df , CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR ซึ่งผลการวิเคราะห์โมเดลครั้งแรกพบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 390.88$, $df = 180$, $p\text{-value} = 0.000$, $CFI = 0.99$, $GFI = 0.89$, $AGFI = 0.86$, $RMSEA = 0.062$ และ $SRMR = 0.025$ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอองค์ประกอบที่ 24 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม และตารางที่ 50 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม



Chi-Square=390.88, df=180, P-value=0.00000, RMSEA=0.062

ภาพประกอบที่ 24 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม

ตารางที่ 50 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลโดยรวม

| ค่าดัชนี | เกณฑ์ | ค่าดัชนีที่วัดได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------|-------------|-------------------|--------------|
| χ^2/df | < 2.00 | 2.17 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.99 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.89 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.86 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.062 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| SRMR | < 0.05 | 0.025 | ผ่านเกณฑ์ |

จากตารางที่ 50 แสดงให้เห็นว่าโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมแบบเปิดความรู้เชิงลึก แรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องยังไม่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่คำนวณได้ คือ ค่า $\chi^2 = 390.88$, $df = 180$, $p\text{-value} = 0.000$, $CFI = 0.99$, $GFI = 0.89$, $AGFI = 0.86$, $RMSEA = 0.062$ และ $SRMR = 0.025$ ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญบางตัว ยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog & Sorbom, 1996)

ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับ โมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ใน โมเดลด้วยค่าดัชนีปรับ โมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่ง ค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยรายละเอียดของการปรับแก้โมเดล เพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยนำเสนอผลได้ดังตารางที่ 51 แสดงรายละเอียดการปรับ โมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 51 แสดงรายละเอียดการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

| ครั้งที่ | คู่ความสัมพันธ์ของ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ทำการปรับ | χ^2 | <i>df</i> | P-value | RMSEA |
|----------|--|----------|-----------|---------|-------|
| 1 | Y2 กับ Y1 | 348.84 | 179 | 0.00000 | 0.058 |
| 2 | X10 กับ X9 | 334.06 | 178 | 0.00000 | 0.056 |
| 3 | X4 กับ X3 | 319.39 | 177 | 0.00000 | 0.053 |
| 4 | Y7 กับ Y5 | 303.13 | 176 | 0.00000 | 0.051 |
| 5 | X8 กับ X6 | 293.46 | 175 | 0.00000 | 0.049 |
| 6 | X4 กับ X1 | 284.88 | 174 | 0.00000 | 0.048 |
| 7 | X5 กับ Y4 | 283.88 | 173 | 0.00000 | 0.048 |
| 8 | X1 กับ Y5 | 280.80 | 172 | 0.00000 | 0.048 |
| 9 | X3 กับ Y5 | 272.41 | 171 | 0.00000 | 0.046 |
| 10 | X8 กับ Y10 | 266.40 | 170 | 0.00000 | 0.045 |
| 11 | X9 กับ X3 | 259.73 | 169 | 0.00000 | 0.044 |
| 12 | X10 กับ Y2 | 254.14 | 168 | 0.00001 | 0.043 |
| 13 | X8 กับ Y4 | 252.30 | 167 | 0.00001 | 0.043 |
| 14 | Y9 กับ Y4 | 247.37 | 166 | 0.00002 | 0.041 |
| 15 | X5 กับ Y9 | 244.16 | 165 | 0.00002 | 0.042 |
| 16 | X7 กับ Y9 | 233.32 | 164 | 0.00009 | 0.039 |
| 17 | X8 กับ Y8 | 232.20 | 163 | 0.00010 | 0.039 |
| 18 | X4 กับ Y3 | 226.93 | 162 | 0.00022 | 0.038 |
| 19 | X4 กับ Y6 | 226.13 | 161 | 0.00019 | 0.038 |
| 20 | X8 กับ Y7 | 220.61 | 160 | 0.00041 | 0.037 |
| 21 | X9 กับ Y11 | 217.27 | 159 | 0.00048 | 0.037 |
| 22 | X4 กับ Y9 | 211.23 | 158 | 0.00077 | 0.036 |
| 23 | Y9 กับ Y8 | 203.66 | 157 | 0.00202 | 0.034 |
| 24 | Y11 กับ Y9 | 202.64 | 156 | 0.00223 | 0.034 |
| 25 | X10 กับ X7 | 199.16 | 155 | 0.00373 | 0.033 |
| 26 | X10 กับ X4 | 197.25 | 154 | 0.00397 | 0.033 |
| 27 | X7 กับ X6 | 193.48 | 153 | 0.00524 | 0.032 |

ตารางที่ 51 (ต่อ)

| ครั้งที่ | คู่ความสัมพันธ์ของ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ทำการปรับ | χ^2 | <i>df</i> | P-value | RMSEA |
|----------|--|----------|-----------|---------|-------|
| 28 | X9 กับ Y9 | 190.97 | 152 | 0.00643 | 0.032 |
| 29 | X4 กับ Y5 | 182.16 | 151 | 0.02496 | 0.028 |
| 30 | Y3 กับ Y1 | 179.91 | 150 | 0.02692 | 0.028 |
| 31 | X5 กับ Y2 | 176.04 | 149 | 0.04192 | 0.026 |
| 32 | X5 กับ Y11 | 175.75 | 148 | 0.03671 | 0.027 |
| 33 | X1 กับ Y10 | 174.86 | 147 | 0.03726 | 0.027 |
| 34 | X1 กับ Y1 | 173.29 | 146 | 0.04375 | 0.026 |
| 35 | X5 กับ X3 | 170.71 | 145 | 0.05001 | 0.026 |
| 36 | X7 กับ Y1 | 168.93 | 144 | 0.05297 | 0.025 |
| 37 | X10 กับ X2 | 166.36 | 143 | 0.06280 | 0.025 |
| 38 | X7 กับ Y11 | 157.56 | 142 | 0.13537 | 0.021 |
| 39 | X5 กับ Y10 | 155.80 | 141 | 0.14515 | 0.020 |
| 40 | X6 กับ Y6 | 155.62 | 140 | 0.13456 | 0.021 |
| 41 | X7 กับ Y10 | 154.17 | 139 | 0.13614 | 0.021 |
| 42 | X7 กับ Y3 | 152.88 | 138 | 0.14156 | 0.021 |
| 43 | X7 กับ Y5 | 149.95 | 137 | 0.16688 | 0.020 |
| 44 | X7 กับ Y7 | 148.94 | 136 | 0.16479 | 0.020 |
| 45 | X6 กับ Y7 | 147.27 | 135 | 0.17529 | 0.019 |
| 46 | X5 กับ Y6 | 141.94 | 134 | 0.23885 | 0.017 |
| 47 | X4 กับ Y11 | 138.93 | 133 | 0.28345 | 0.015 |
| 48 | X4 กับ Y4 | 134.14 | 132 | 0.36026 | 0.011 |
| 49 | X1 กับ Y11 | 130.85 | 131 | 0.40136 | 0.009 |
| 50 | X1 กับ Y6 | 129.81 | 130 | 0.41257 | 0.008 |
| 51 | X3 กับ Y3 | 125.99 | 129 | 0.48039 | 0.002 |

จากตารางที่ 51 พบว่าในการปรับแก้โมเดลครั้งที่ 1 ระหว่าง Y2 และ Y1 ที่มีความสัมพันธ์กัน พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น คือ χ^2 ลดลงจาก 390.88 เป็น 348.84 และค่า RMSEA ก็ลดลงเช่นเดียวกันจาก 0.062 เป็น 0.058 แสดงให้เห็นว่าการปรับแก้โมเดลเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการดังกล่าว ได้ผลค่อนข้างดี และไม่เป็นการแก้ไขแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยด้วย เพราะเป็นการปรับที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวแปรเชิงประจักษ์ ไม่ได้เปลี่ยนทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลอง โดยผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวม หลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดลทำให้สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 52 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล เพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model Fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และภาพประกอบที่ 25 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล

ตารางที่ 52 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล

| ค่าดัชนี | เกณฑ์ | ค่าดัชนีที่วัดได้ | ผลการพิจารณา |
|--------------------------|-------------|-------------------|--------------|
| χ^2/df (129.12/129) | < 2.00 | 1.00 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 1.00 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.96 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.93 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.002 | ผ่านเกณฑ์ |
| SRMR | < 0.05 | 0.013 | ผ่านเกณฑ์ |

จากตารางที่ 52 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.00$, CFI = 1.00, GFI = 0.96, AGFI = 0.93, RMSEA = 0.002 และ SRMR = 0.013 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

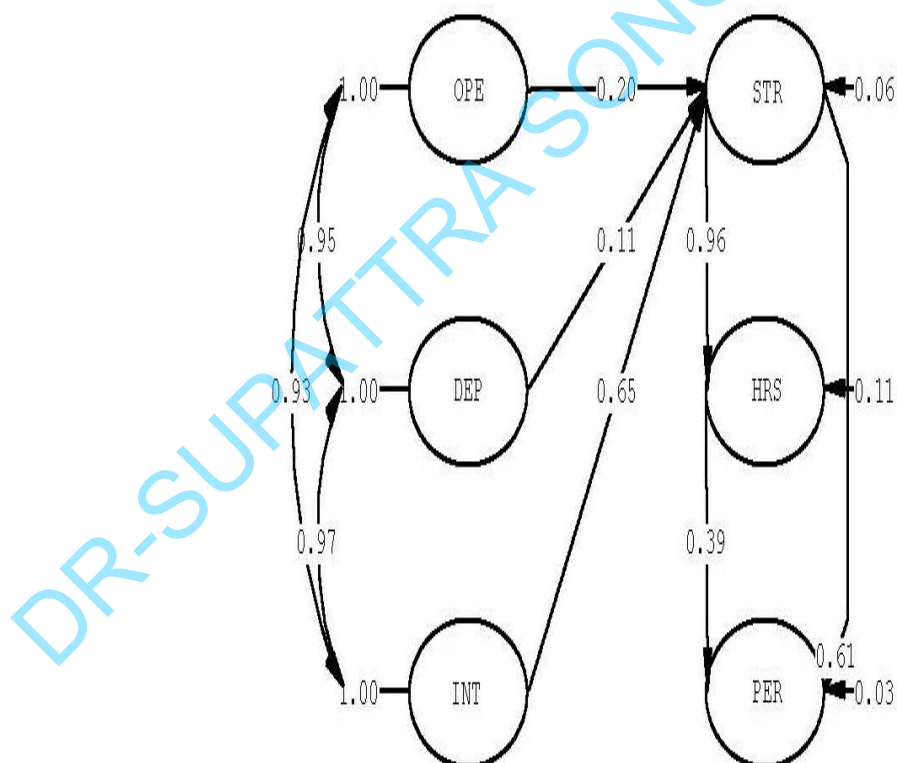
(1) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ χ^2/df มีค่าเท่ากับ 1.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าไค-สแควร์สัมพันธ์มีค่าน้อยกว่า 2.00

(2) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ เนื่องจากค่า CFI มีค่า 0.90 ขึ้นไป

(3) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาค่า 2 ดัชนี คือ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 และดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.93 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และค่า GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับได้มีค่ามากกว่า 0.90

(4) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.002 หมายถึง โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05

(5) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน โดยดัชนีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา คือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.013 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากมีค่าน้อยกว่า 0.05



Chi-Square=129.12, df=129, P-value=0.48039, RMSEA=0.002

ภาพประกอบที่ 25 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล โดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

1. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน เพื่อทำการตอบคำถามการวิจัยและ สมมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

จากการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรใน โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม) ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลดังกล่าว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพประกอบที่ 26 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรใน โมเดลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน และตารางที่ 53 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรใน โมเดล ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม)

ตารางที่ 53 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรใน โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน

| เหตุ | OPE | | | DEP | | | INT | | | STR | | | HRS | | |
|------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----|------------------|
| | TE | IE | DE | TE | IE | DE | TE | IE | DE | TE | IE | DE | TE | IE | DE |
| STR | 0.20** (0.11) | - | 0.20** (0.11) | 0.11** (0.21) | - | 0.11** (0.21) | 0.65** (0.18) | - | 0.65** (0.18) | - | - | - | - | - | - |
| HRS | 0.19** (0.11) | 0.19** (0.11) | - | 0.10** (0.20) | 0.10** (0.20) | - | 0.62** (0.17) | 0.62** (0.17) | - | 0.96** (0.04) | - | 0.96** (0.04) | - | - | - |
| PER | 0.20** (0.11) | 0.20** (0.11) | - | 0.11** (0.21) | 0.11** (0.21) | - | 0.64** (0.18) | 0.64** (0.18) | - | 0.98** (0.04) | 0.37** (0.08) | 0.61** (0.04) | 0.39** (0.08) | - | 0.39** (0.08) |

$$\chi^2 = 129.12, df = 129, P = 0.48039, GFI = 0.96, AGFI = 0.93, RMR = 0.013$$

ตัวแปร X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10

ความเที่ยง 0.80 0.74 0.81 0.74 0.78 0.77 0.88 0.81 0.87 0.85

ตัวแปร Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11

ความเที่ยง 0.81 0.77 0.75 0.83 0.81 0.86 0.80 0.78 0.80 0.88 0.82

ตารางที่ 53 (ต่อ)

| เหตุ | OPE | | | DEP | | | INT | | | STR | | | HRS | | |
|------------------------------------|-----|------|------|------|------|------|------|----|----|------|------|------|-----|----|----|
| ผล | TE | IE | DE | TE | IE | DE | TE | IE | DE | TE | IE | DE | TE | IE | DE |
| สมการโครงสร้างของตัวแปร | | | | | | | | | | STR | HRS | PER | | | |
| R ² | | | | | | | | | | 0.94 | 0.83 | 0.90 | | | |
| เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง | | | | | | | | | | | | | | | |
| ตัวแปรแฝง | | STR | HRS | PER | OPE | DEP | INT | | | | | | | | |
| STR | | 1.00 | | | | | | | | | | | | | |
| HRS | | 0.94 | 1.00 | | | | | | | | | | | | |
| PER | | 0.98 | 0.96 | 1.00 | | | | | | | | | | | |
| OPE | | 0.93 | 0.88 | 0.91 | 1.00 | | | | | | | | | | |
| DEP | | 0.95 | 0.90 | 0.93 | 0.95 | 1.00 | | | | | | | | | |
| INT | | 0.97 | 0.91 | 0.94 | 0.93 | 0.97 | 1.00 | | | | | | | | |

หมายเหตุ ** p < .01

จากตารางที่ 53 แสดงการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไคว์-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 129.12 องศาอิสระเท่ากับ 129 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.48039 นั่นคือ ค่าไคว์-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานที่ว่า โมเดลแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.93 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.013 ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ โดยรายละเอียดดังกล่าวผู้วิจัยได้กล่าวไว้แล้วอย่างละเอียดในส่วนของการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของ โมเดลแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา ข้างต้น

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.74-0.88 โดยตัวแปรที่มีความเที่ยงสูงสุด คือ ทักษะ (X7) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.88 ซึ่งเท่ากับ คุณภาพของงาน (Y10) รองลงมาคือ ความวิริยะ (X9) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.87 และประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y6) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.86 ความทุ่มเท (X10) มีค่าความเที่ยง

เท่ากับ 0.85 ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Y4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.83 ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Y11) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.82 ความไว้วางใจ (X3) ทิศทางและจุดหมาย (X8) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Y1) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y5) ซึ่งตัวแปรทั้ง 4 มีค่าความเที่ยงเท่ากัน คือ 0.81 ความมีอิสระ (X1) ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y7) ประสิทธิภาพของงาน (Y9) ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 มีค่าความเที่ยงเท่ากัน คือ 0.80 ความเชี่ยวชาญ (X5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Y8) ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 มีค่าความเที่ยงเท่ากัน คือ 0.78 ประสบการณ์ (X6) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Y2) ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 มีค่าความเที่ยงเท่ากัน คือ 0.77 และ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Y3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.75 ส่วนตัวแปรที่มีความเที่ยงต่ำสุด คือ ความท้าทาย (X2) และการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (X4) ที่มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.74 ทั้ง 2 ตัวแปร

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีค่าเท่ากับ 0.94 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ได้ร้อยละ 94 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีค่าเท่ากับ 0.83 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ได้ร้อยละ 83 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของผลการปฏิบัติงาน (PER) มีค่าเท่ากับ 0.90 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงาน (PER) ได้ร้อยละ 90

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.88-0.98 โดยตัวแปรทุกคู่ มีความสัมพันธ์แบบทิศทางเดียวกัน คือ มีค่าความสัมพันธ์เป็นบวก โดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันสูง ($r > 0.8$) ทุกคู่ โดยตัวแปรแฝงที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.98 ($r = 0.98$) คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) กับผลการปฏิบัติงาน (PER) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) กับแรงจูงใจภายใน (INT) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.97 ($r = 0.97$) ความรู้เชิงลึก (DEP) กับแรงจูงใจภายใน (INT) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.97 ($r = 0.97$) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (HRS) กับผลการปฏิบัติงาน (PER) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.96 ($r = 0.96$) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) กับความรู้เชิงลึก (DEP) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.95 ($r = 0.95$) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) กับความรู้เชิงลึก (DEP) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.95 ($r = 0.95$) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) กับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.94 ($r = 0.94$) ผลการปฏิบัติงาน (PER) กับแรงจูงใจภายใน (INT) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.94 ($r = 0.94$) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) กับสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.93 ($r = 0.93$) ผลการปฏิบัติงาน (PER) กับความรู้เชิงลึก (DEP) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.93 ($r = 0.93$) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) กับแรงจูงใจภายใน (INT) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.93 ($r = 0.93$) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์

(HRS) กับแรงจูงใจภายใน (INT) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.91 ($r = 0.91$) ผลการปฏิบัติงาน (PER) กับสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.91 ($r = 0.91$) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) กับความรู้เชิงลึก (DEP) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.90 ($r = 0.90$) และประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) กับสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.88 ($r = 0.88$)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พบว่า ผลการปฏิบัติงาน (PER) ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.61 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.39 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ ผลการปฏิบัติงาน (PER) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) แรงจูงใจภายใน (INT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.20, 0.11 และ 0.64 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.96 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) แรงจูงใจภายใน (INT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.19, 0.10 และ 0.62 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) แรงจูงใจภายใน (INT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.20, 0.10 และ 0.64 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.20 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(2) ความรู้เชิงลึก (DEP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.10 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

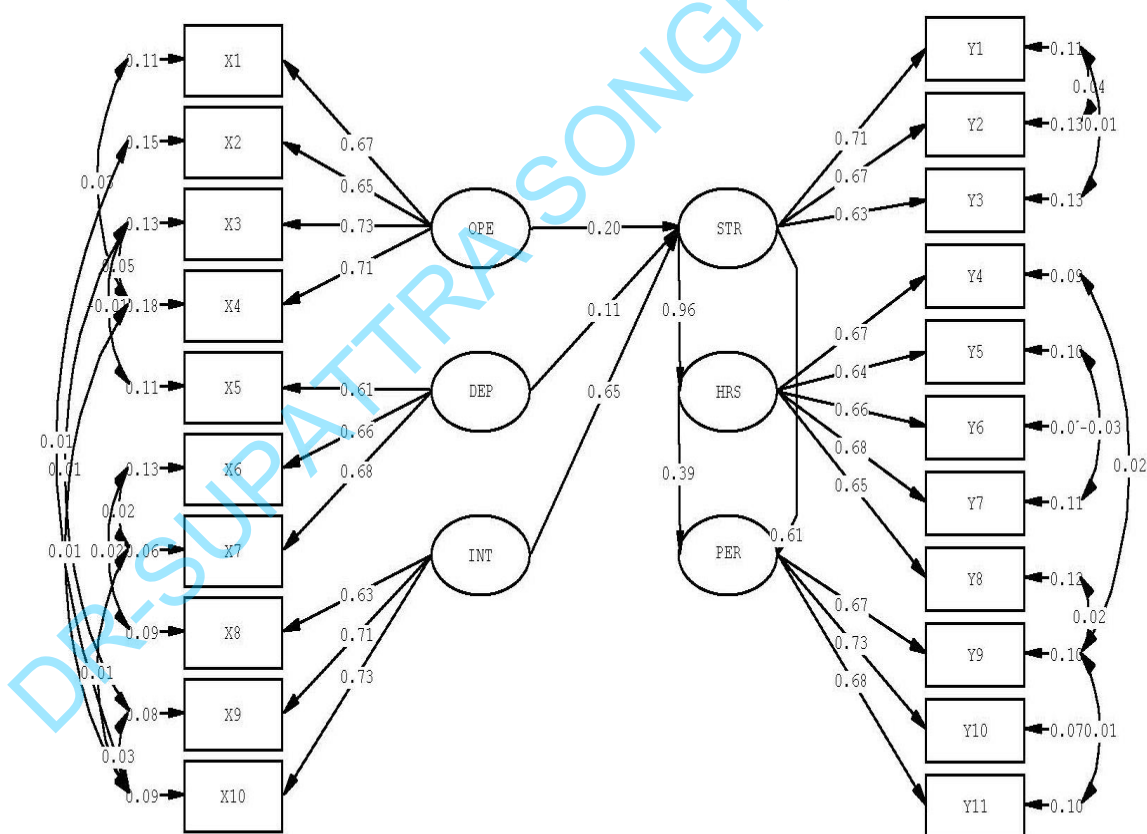
(3) แรงจูงใจภายใน (INT) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.64 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.96 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(5) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.61 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(6) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.39 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) แรงจูงใจภายใน (INT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.19, 0.10 และ 0.62 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(7) ผลการปฏิบัติงาน (PER) ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.61 และประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) 0.39 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ ผลการปฏิบัติงาน (PER) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) แรงจูงใจภายใน (INT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.20, 0.11 และ 0.65 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ผ่านประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.37 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



Chi-Square=129.12, df=129, P-value=0.48039, RMSEA=0.002

ภาพประกอบที่ 26 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรใน โมเดลรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา

2. ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบรวมที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 54 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

ตารางที่ 54 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

| องค์ประกอบ/ตัวแปร | น้ำหนักองค์ประกอบ | | | | R ² | สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ |
|-------------------|-------------------|------|-------|-------|----------------|-----------------------------|
| | b | B | SE | t | | |
| OPE | | | | | | |
| X1 | 0.67** | 0.90 | 0.033 | 20.08 | 0.80 | 0.29 |
| X2 | 0.65** | 0.86 | 0.035 | 18.65 | 0.74 | 0.20 |
| X3 | 0.73** | 0.90 | 0.036 | 20.05 | 0.81 | 0.26 |
| X4 | 0.71** | 0.86 | 0.038 | 18.55 | 0.74 | 0.11 |
| DEP | | | | | | |
| X5 | 0.61** | 0.88 | 0.031 | 19.51 | 0.78 | 0.26 |
| X6 | 0.66** | 0.88 | 0.034 | 19.38 | 0.77 | 0.13 |
| X7 | 0.68** | 0.94 | 0.031 | 21.91 | 0.88 | 0.14 |
| INT | | | | | | |
| X8 | 0.63** | 0.90 | 0.031 | 20.31 | 0.81 | 0.23 |
| X9 | 0.71** | 0.93 | 0.033 | 21.41 | 0.87 | 0.25 |
| X10 | 0.73** | 0.92 | 0.035 | 21.08 | 0.85 | 0.20 |
| STR | | | | | | |
| Y1 | 0.70** | 0.90 | - | - | 0.81 | 0.12 |
| Y2 | 0.65** | 0.88 | 0.023 | 29.19 | 0.77 | 0.12 |
| Y3 | 0.61** | 0.87 | 0.026 | 24.09 | 0.75 | 0.16 |
| HRS | | | | | | |
| Y4 | 0.66** | 0.91 | - | - | 0.83 | 0.20 |
| Y5 | 0.64** | 0.90 | 0.025 | 25.68 | 0.81 | 0.29 |
| Y6 | 0.65** | 0.93 | 0.023 | 28.27 | 0.86 | 0.27 |
| Y7 | 0.67** | 0.90 | 0.027 | 25.36 | 0.80 | 0.26 |

ตารางที่ 54 (ต่อ)

| องค์ประกอบ/ตัวแปร | น้ำหนักองค์ประกอบ | | | | สัมประสิทธิ์คะแนน | |
|-------------------|-------------------|------|-------|-------|-------------------|------------|
| | b | B | SE | t | R ² | องค์ประกอบ |
| Y8 | 0.65** | 0.88 | 0.027 | 24.59 | 0.78 | 0.14 |
| PER | | | | | | |
| Y9 | 0.66** | 0.90 | - | - | 0.80 | 0.15 |
| Y10 | 0.72** | 0.94 | 0.026 | 27.81 | 0.88 | 0.30 |
| Y11 | 0.67** | 0.90 | 0.025 | 26.93 | 0.82 | 0.19 |

หมายเหตุ ** p < .01

จากตารางที่ 54 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าเป็นบวกทั้งหมด มีขนาดตั้งแต่ 0.61 ถึง 0.73 และแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ องค์ประกอบแรงจูงใจภายใน (INT) ได้แก่ ความทุ่มเท (X10) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.73 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนัก องค์ประกอบน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์กร (Y1) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.61 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า (R²) ซึ่งบอกค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (X1 ถึง X10) มีค่าตั้งแต่ 0.74-0.88 และตัวแปรสังเกตได้ภายใน (Y1 ถึง Y11) มีค่าตั้งแต่ 0.75-0.88 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

(1) องค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความไว้วางใจ (X3) รองลงมา คือ การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (X4) ความมีอิสระ (X1) ความท้าทาย (X2) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.73, 0.71, 0.67, 0.65 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด ร้อยละ 81, 74, 80 และ 0.74 ตามลำดับ

(2) องค์ประกอบความรู้เชิงลึก (DEP) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ทักษะ (X7) รองลงมา คือ ประสบการณ์ (X6) ความเชี่ยวชาญ (X5) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.68, 0.66, 0.61 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความรู้เชิงลึก ร้อยละ 88, 0.77 และ 0.78 ตามลำดับ

(3) องค์ประกอบแรงจูงใจภายใน (INT) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความทุ่มเท (X10) รองลงมา คือ ความวิริยะ (X9) ทิศทางและจุดหมาย (X8) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.73, 0.71, 0.63 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบแรงจูงใจภายใน ร้อยละ 85, 87 และ 81 ตามลำดับ

(4) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร (Y1) รองลงมา คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Y2) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Y3) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.70, 0.65, 0.61 และมีความแปรผันรวมกันกับ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ร้อยละ 81, 77 และ 75 ตามลำดับ

(5) องค์ประกอบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y7) รองลงมา คือ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Y4) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y6) คุณภาพชีวิต และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Y8) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y5) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.67, 0.66, 0.65, 0.65, 0.64 และมีความแปรผันรวมกันกับ องค์ประกอบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร้อยละ 80, 83, 86, 78 และ 81 ตามลำดับ

(6) องค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ คุณภาพของงาน (Y10) รองลงมา คือ ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Y11) ประสิทธิภาพของงาน (Y9) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.72, 0.67, 0.66 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 88, 82 และ 80 ตามลำดับ

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย และสมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

จากคำถามการวิจัย “ปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของสถาบันการอาชีวศึกษา” ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสมมติฐานเพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1: สภาพแวดล้อมแบบเปิดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความมีอิสระ (X1) ความท้าทาย (X2) ความไว้วางใจ (X3) การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (X4) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ได้รับอิทธิพลรวมจาก สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) เท่ากับ 0.20 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.20 สามารถอธิบายได้ว่า หากสถาบันการอาชีวศึกษามีสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ด้านความมีอิสระ (X1) ได้แก่ การไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงาน ปรับปรุงแก้ไข กฎระเบียบตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง กล่าวตัดสินใจบนสถานะที่มีความเสี่ยง สร้างความท้าทาย (X2) ในการทำงาน เพื่อเป้าหมาย และความสำเร็จในการทำงาน ให้ความไว้วางใจ (X3) และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีความมั่นใจในบุคลากร และทีมงานว่าสามารถทำงานร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความจริงใจ ตรงไปตรงมา ยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น รวมทั้งการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (X4) เพื่อกระตุ้นบุคลากรเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนาเทคนิค

วิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อเป้าหมาย และความสำเร็จในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะทำให้ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา มีวิสัยทัศน์ มีภาวะความเป็นผู้นำ มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร (Y1) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และกลยุทธ์ของภาครัฐ อย่างชัดเจน และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Y2) ได้สอดคล้องกับขีดความสามารถ และทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Y3) เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ในระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน

สมมติฐานข้อที่ 2: ความรู้เชิงลึกมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความเชี่ยวชาญ (X5) ประสบการณ์ (X6) ทักษะ (X7) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ได้รับอิทธิพลรวมจาก ความรู้เชิงลึก (DEP) เท่ากับ 0.11 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.11 สามารถอธิบายได้ว่า หากผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีความรู้เชิงลึก (DEP) ด้านความเชี่ยวชาญ (X5) ได้แก่ ความชำนาญในการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้กับบุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการบูรณาการประสบการณ์ (X6) โดยการนำหลักวิชาการ และทฤษฎี มาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รวมถึงการมีทักษะ (X7) ไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว มีการตัดสินใจที่รอบคอบบนพื้นฐานของหลักการและเหตุผล ที่รวดเร็ว ถูกต้อง และสร้างสรรค์ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน บรรลุวัตถุประสงค์ ในระดับที่สูงขึ้นแล้ว จะทำให้ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา มีวิสัยทัศน์ มีภาวะความเป็นผู้นำ มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ และการคิดเชิงรุก (Proactive) สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร (Y1) และเป้าประสงค์ ที่สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Y2) เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย รวมถึงการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Y3) ที่มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ในระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน

สมมติฐานข้อที่ 3: แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ทิศทางและจุดหมาย (X8) ความวิริยะ (X9) ความทุ่มเท (X10) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ได้รับอิทธิพลรวมจาก แรงจูงใจภายใน (INT) เท่ากับ 0.65 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.65 สามารถอธิบายได้ว่า หากผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีแรงจูงใจภายใน (INT) ด้านทิศทางและจุดหมาย (X8) ได้แก่ การกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน ยึดมั่นการทำงานตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด กำหนดบทบาท และหน้าที่ในการทำงานของบุคลากร และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรตระหนักถึงการทำงาน เพื่อให้

บรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยความวิริยะ (X9) มีความกล้าหาญ เด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ ไม่หวั่นไหว ต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มีความพยายาม อดทน อดกลั้น และมีวินัย มีความเพียรพยายาม ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างกระตือรือร้นด้วยความทุ่มเท (X10) และมุ่งมั่นที่จะ แสวงหาความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จอย่างสร้างสรรค์ และมีคุณภาพ เพื่อความสำเร็จขององค์กรแล้ว จะทำให้ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ (STR) สามารถวางแผนขับเคลื่อนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร (Y1) การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ (Y2) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Y3) ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ใน ระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน

จากคำถามการวิจัย “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร มนุษย์และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา” ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสมมติฐานเพื่อตอบ คำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 4: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการ จัดการทรัพยากรมนุษย์

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร (Y1) การนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ (Y2) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Y3) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (HRS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร มนุษย์ (HRS) ได้รับอิทธิพลรวมจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) เท่ากับ 0.96 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพล ทางตรง เท่ากับ 0.96 สามารถอธิบายได้ว่า หากผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามี ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร (Y1) ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การคิดเชิงรุก (Proactive) สามารถ วิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวางแผนกลยุทธ์ และการกำหนดเป้าหมาย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และกลยุทธ์ของภาครัฐ และสร้างวิธีการเพื่อการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ (Y2) การขับเคลื่อนกลยุทธ์และปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ทบทุนและปรับวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนด และเพื่อผลลัพธ์และความสำเร็จที่ต้องการแล้ว ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาต้องมีการควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (Y3) กล่าวคือ มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน การ วัดผล การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตามสภาพความเป็นจริง เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งการวิเคราะห์สาเหตุเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานแล้ว ย่อมจะส่งผลถึง ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Y4) ทั้งนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารเพื่อรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ หรือ สมรรถนะ และขีดความสามารถสูง (Talent Management) และประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ (Y5) ด้านกระบวนการพัฒนา สรรหา คัดเลือก เลื่อนขั้น/ ตำแหน่ง โยกย้าย และการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ ด้านอื่นๆ ด้วยความถูกต้อง เหมาะสม และสะท้อนถึงผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) และความคุ้มค่า (Value for Money) การนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Automation) เพื่อประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y6) ด้านระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า หรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร (Retention) ความพร้อม รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y7) ต่อผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินการทางวินัยบนหลักการของความสามารถหลักคุณธรรม นิติธรรม และมนุษยธรรม และยอมให้มีการตรวจสอบความโปร่งใสของกระบวนการบริหารในทุกกรณีสนับสนุนและส่งเสริม บุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Y8) พึงพอใจต่อสภาพแวดล้อม ในการทำงาน ระบบงาน บรรยากาศการทำงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง การนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงาน และจัดให้มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนดแล้ว ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถเพิ่มในระดับที่สูงขึ้นไปด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) เท่ากับ 0.19 ความรู้เชิงลึก (DEP) เท่ากับ 0.10 และ แรงจูงใจภายใน (INT) เท่ากับ 0.62 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า นอกจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) แล้วยังมีปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) เช่น สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ด้านความมีอิสระ (X1) ไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงาน ปรับปรุงแก้ไข ภาวะเบี่ยง ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงกล้าตัดสินใจบนสถานะที่มีความเสี่ยง สร้างความท้าทาย (X2) ในการทำงาน เพื่อเป้าหมาย และความสำเร็จในการทำงาน ให้ความไว้วางใจ (X3) และให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน มีความมั่นใจในบุคลากรและทีมงาน ว่าสามารถทำงานร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความจริงใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น รวมทั้งการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (X4) เพื่อกระตุ้นบุคลากรเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อเป้าหมาย และความสำเร็จในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านความรู้เชิงลึก (DEP) ด้านความเชี่ยวชาญ (X5) ได้แก่ การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้กับบุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการบูรณาการประสบการณ์ (X6) โดยการนำหลักวิชาการและทฤษฎี มาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รวมถึงการมีทักษะ (X7) ไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว มีการตัดสินใจที่รอบคอบบน

พื้นฐานของหลักการและเหตุผล ที่รวดเร็ว ถูกต้อง และสร้างสรรค์ ด้านแรงจูงใจภายใน (INT) ด้าน ทิศทางและจุดหมาย (X8) ได้แก่ การกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน ยึดมั่น การทำงาน ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด กำหนดบทบาท และหน้าที่ในการทำงานของบุคลากร และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรตระหนักถึงการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วย ความวิริยะ (X9) มีความกล้าหาญ เด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ ไม่หวั่นไหวต่อปัญหา และอุปสรรคใน การทำงาน มีความพยายาม อดทน อดกลั้น และมีวินัย เพียรพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย อย่างกระตือรือร้นด้วยความทุ่มเท (X10) และมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาใช้ใน การพัฒนา การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างสร้างสรรค์ และมีคุณภาพ เพื่อความสำเร็จของ องค์กรแล้ว ย่อมแสดงให้เห็นถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาที่ มีต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

สมมติฐานข้อที่ 5: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร (Y1) การนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ (Y2) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Y3) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผลการปฏิบัติงาน (PER) ได้รับอิทธิพลรวมจาก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) เท่ากับ 0.98 เป็นอิทธิพลทางตรงจาก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) เท่า กับ 0.61 เป็นอิทธิพลทางอ้อมผ่านประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) เท่ากับ 0.37 ซึ่ง สามารถอธิบายได้ว่า หากผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามี ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ด้านการ กำหนดทิศทางขององค์กร (Y1) มีวิสัยทัศน์คิดเชิงรุก (Proactive) วางแผน และกำหนดกลยุทธ์ สอด คล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และภาครัฐ และสร้างวิธีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Y2) เพื่อการ ขับเคลื่อนกลยุทธ์ รวมทั้งปรับ โครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ทบทวนและปรับ วิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนด โดยการกำหนด เกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และต้องมีการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Y3) การ วัดผลการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตามสภาพความเป็นจริงกับเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งการวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบน ไปจากมาตรฐานแล้ว ย่อมจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) ด้านประสิทธิผลของงาน (Y9) การ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ได้ตามวัตถุประสงค์ และระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลถึงคุณภาพของงาน (Y10) ทำให้ผลการ ปฏิบัติงานมีคุณภาพ ถูกต้องตามเกณฑ์ และมาตรฐาน ที่กำหนด รวมทั้งการปรับปรุงผลการปฏิบัติ งานในบทบาท อำนาจ และหน้าที่ในการทำงาน โดยแสวงหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ พัฒนา ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Y11) ให้มีความรู้ ความชำนาญภาระงานในหน้าที่ และงานที่ได้ รับมอบหมายงาน สามารถวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดจากงาน ได้ทันเวลาและเหมาะสมได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มในระดับที่สูงขึ้นไปด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ ผลการปฏิบัติงาน (PER) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) เท่ากับ 0.19 ความรู้เชิงลึก (DEP) เท่ากับ 0.10 และแรงจูงใจภายใน (INT) เท่ากับ 0.62 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า หากผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาต้องการให้บุคลากรสามารถปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ต้องจัดองค์กรให้มีสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ด้านความมีอิสระ (X1) ไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงาน ปรับปรุงแก้ไข กฎระเบียบ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจบนสภาวะที่มีความเสี่ยง สร้างความท้าทาย (X2) ในการทำงาน เพื่อเป้าหมาย และความสำเร็จในการทำงาน ให้ความไว้วางใจ (X3) และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีความมั่นใจในบุคลากร และทีมงาน ว่าสามารถทำงานร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความจริงใจ ตรงไปตรงมา ยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น รวมทั้งการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (X4) เพื่อกระตุ้นบุคลากรเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อเป้าหมาย และความสำเร็จในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านความรู้เชิงลึก (DEP) ด้านความเชี่ยวชาญ (X5) ได้แก่ ความชำนาญในการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้กับบุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการบูรณาการประสบการณ์ (X6) โดยการนำหลักวิชาการ และทฤษฎี มาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รวมถึงการมีทักษะ (X7) ไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว มีการตัดสินใจที่รอบคอบบนพื้นฐานของการและเหตุผลที่รวดเร็ว ถูกต้องและสร้างสรรค์ ด้านแรงจูงใจภายใน (INT) ด้านทิศทางและจุดหมาย (X8) ได้แก่ การกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน ยึดมั่นการทำงานตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด กำหนดบทบาท และหน้าที่ในการทำงานของบุคลากร และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรตระหนักถึงการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยความวิริยะ (X9) มีความเด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ ไม่หวั่นไหวต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มีความพยายาม อดทน อดกลั้น และมีวินัย มีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างกระตือรือร้นด้วยความทุ่มเท (X10) และมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาใช้พัฒนาการปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จอย่างสร้างสรรค์ และมีคุณภาพ เพื่อความสำเร็จขององค์กรแล้ว ย่อมแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาว่ามีอิทธิพล และส่งผลผลการปฏิบัติงาน (PER) ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นไปด้วยเช่นกัน

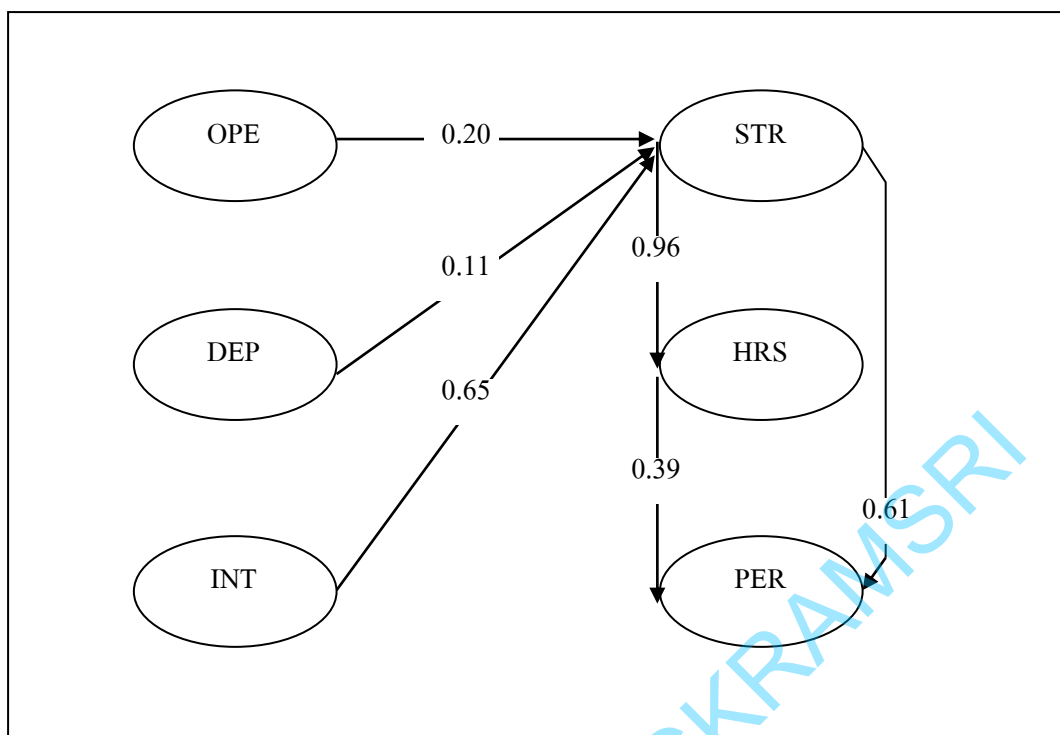
สมมติฐานข้อที่ 6: ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Y4) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y5) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y6) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y7) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Y8) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผลการปฏิบัติงาน (PER) ได้รับอิทธิพลรวมจากประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) เท่ากับ 0.39 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.39 สามารถอธิบายได้ว่า หากสถาบันการอาชีวศึกษามีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Y4) ทั้งในด้านนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหาร เพื่อรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ และขีดความสามารถสูง (Talent Management) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y5) ด้านกระบวนการพัฒนา การสรรหา คัดเลือก เลื่อนขั้นตำแหน่ง โยกย้าย ด้วยความถูกต้อง และเหมาะสม รวมถึงการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาใช้ในกิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y6) ด้านการมีระบบการบริหารจัดการที่เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ เพื่อให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร (Retention) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Y7) ต่อผลของการตัดสินใจด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และยอมให้มีการตรวจสอบความโปร่งใสของกระบวนการบริหาร และการดำเนินการทางวินัยบนหลักการความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และมนุษยธรรม รวมทั้งสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Y8) มีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อม ระบบงาน และบรรยากาศในการทำงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงาน และจัดให้มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติม จากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนดแล้ว ย่อมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ในระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ ผลการปฏิบัติงาน (PER) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) เท่ากับ 0.20 ความรู้เชิงลึก (DEP) เท่ากับ 0.11 และ แรงจูงใจภายใน (INT) เท่ากับ 0.64 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า หากต้องการให้ผลการปฏิบัติงาน สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว สภาพแวดล้อมในการทำงาน ต้องเป็นสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ด้านความมีอิสระ (X1) ไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลง

กฎระเบียบ ให้สอดคล้องกับตามสถานการณ์ สร้างความท้าทาย (X2) ในการทำงาน เพื่อเป้าหมาย และความสำเร็จในการทำงาน ให้ความไว้วางใจ (X3) เชื่อใจ และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน มั่นใจทีมงานและบุคลากรว่าสามารถทำงานร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความจริงใจ ตรงไปตรงมา รวมทั้งการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (X4) ยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ที่แตกต่างจากบุคคลอื่น เพื่อกระตุ้นบุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพิ่มในระดับที่สูงขึ้นไป ด้วยเช่นกัน ด้านความรู้เชิงลึก (DEP) ด้านความเชี่ยวชาญ (X5) ได้แก่ ความชำนาญในการนำเอา เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการบูรณาการ ประสพการณ์ (X6) โดยการนำหลักวิชาการ และทฤษฎี มาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รวมถึงการมีทักษะ (X7) ไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว มีการตัดสินใจที่ รอบคอบบนพื้นฐานของหลักการและเหตุผล ที่รวดเร็ว ถูกต้อง และสร้างสรรค์ ด้านแรงจูงใจภายใน (INT) ด้านทิศทางและจุดหมาย (X8) ได้แก่ การกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการทำงานไว้อย่าง ชัดเจน ยึดมั่นการทำงานตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด กำหนดบทบาท และหน้าที่ในการทำงาน ของบุคลากร และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรตระหนักถึงการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร ด้วยความวิริยะ (X9) มีความเด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ ไม่หวั่นไหวต่อปัญหาและอุปสรรคใน การทำงาน มีความพยายาม อดทน อดกลั้น และมีวินัย มีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย อย่างกระตือรือร้นด้วยความทุ่มเท (X10) และมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาใช้ ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จอย่างสร้างสรรค์ และมีคุณภาพ เพื่อความสำเร็จ ขององค์กรแล้ว ย่อมแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) และผลการ ปฏิบัติงาน (PER) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นไปด้วยเช่นกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา สรุปได้ ดังภาพประกอบที่ 27 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจั ดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา



ภาพประกอบที่ 27 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา

ตารางที่ 55 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

| ข้อ | สมมติฐาน | ผลการทดสอบ |
|-----|--|------------|
| 1. | สภาพแวดล้อมแบบเปิด มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | สอดคล้อง |
| 2. | ความรู้เชิงลึก มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | สอดคล้อง |
| 3. | แรงจูงใจภายใน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | สอดคล้อง |
| 4. | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ | สอดคล้อง |
| 5. | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน | สอดคล้อง |
| 6. | ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน | สอดคล้อง |

ตอนที่ 7 การพัฒนาโมเดล

ผู้วิจัยพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ตามบริบทสถาบันการอาชีวศึกษาไทย ผลที่ได้ คือ จำนวนตัวแปรสังเกตได้ลดลง โดยสร้างเป็นตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบร่วม ที่เป็นการรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันมาก อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน (สุภมาศ อังสุโชติ และคณะ, 2554)

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปรสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) แรงจูงใจภายใน (INT) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) และผลการปฏิบัติงาน (PER) สามารถแสดงได้ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ตัวแปร สภาพแวดล้อมแบบเปิด ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support: NEWS) ความมีอิสระ (Freedom: FREE) และความท้าทาย (Challenge: CHAL) ซึ่งสามารถแสดง ได้ดังตารางที่ 56 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปรสภาพแวดล้อมแบบเปิด

ตารางที่ 56 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรสภาพแวดล้อมแบบเปิด

| รายการข้อคำถาม | องค์ประกอบ | | |
|--|------------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (NEWS) | | | |
| การให้เกียรติ และให้ความร่วมมือร่วมกันผู้ร่วมงานในทุกระดับ | 0.802 | | |
| การยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น | 0.771 | | |
| ความเชื่อมั่น และมั่นใจต่อการทำงานของบุคลากร และทีมงาน | 0.764 | | |
| การสนับสนุนกิจกรรมที่กระตุ้นบุคลากร ให้เกิดความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ | 0.739 | | |
| การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความจริงใจ ตรงไปตรงมา | 0.663 | | |
| การเอาใจใส่ต่อการพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ ของบุคลากรอยู่เสมอ | 0.642 | | |
| กล้ายอมรับเมื่อการตัดสินใจผิดพลาด | 0.618 | | |
| การกระตุ้นบุคลากรเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ | 0.567 | | |

ตารางที่ 56 (ต่อ)

| รายการข้อคำถาม | องค์ประกอบ | | |
|---|------------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 |
| ความมีอิสระ และความไว้วางใจ (FRET) | | | |
| การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน | | 0.743 | |
| การให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนเท่าเทียมกัน | | 0.633 | |
| การความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง | | 0.585 | |
| ความท้าทาย (CHAL) | | | |
| กล้าตัดสินใจบนสถานะที่มีความเสี่ยงโดยไม่กลัวความผิดพลาด | | | 0.846 |
| กล้าตัดสินใจเพื่อสร้างโอกาสโดยไม่ลังเล เพื่อเป้าหมายและความสำเร็จในการทำงาน | | | 0.748 |
| Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.965 Bartlett's test of sphericity = 0.000 | | | |

จากตารางที่ 56 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า สภาพแวดล้อมแบบเปิด แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ และสามารถจัดเรียงลำดับข้อคำถามขององค์ประกอบตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ซึ่งสามารถอธิบาย ได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (NEWS) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 8 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 8 ข้อ คือ การให้เกียรติและให้ความร่วมมือร่วมกันผู้ร่วมงานในทุกระดับ การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น ความเชื่อมั่นและมั่นใจต่อการทำงานของบุคลากรและทีมงาน การสนับสนุนกิจกรรมที่กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความจริงใจตรงไปตรงมา การเอาใจใส่ต่อการพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ ของบุคลากรอยู่เสมอ กล้ายอมรับเมื่อการตัดสินใจผิดพลาด และการกระตุ้นบุคลากรเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่

องค์ประกอบที่ 2 ความมีอิสระและความไว้วางใจ (FRET) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 3 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 3 ข้อ คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน การให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนเท่าเทียมกัน และความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง

องค์ประกอบที่ 3 ความท้าทาย (CHAL) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 2 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 2 ข้อ คือ กล้าตัดสินใจบนสถานะที่มีความเสี่ยงโดยไม่กลัวความผิดพลาด และกล้าตัดสินใจเพื่อสร้างโอกาสโดยไม่ลังเล เพื่อเป้าหมายและความสำเร็จในการทำงาน

นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.965 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัว สามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น หรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก เนื่องจาก มีค่ามาก (เข้าสู่หนึ่ง) และค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ข้อสังเกตที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลบนพื้นฐานบริบทของสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรสภาพแวดล้อมแบบเปิด มีองค์ประกอบจำนวน 3 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยของ Champoux (2010) Gardner et al. (2010) Herbert (2010) Schneider et al. (2013) และ Srisamai & Kaenmanee (2014) คือ องค์ประกอบที่ 1 การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support: NEWS) องค์ประกอบที่ 2 ความมีอิสระและความไว้วางใจ (FRET) องค์ประกอบที่ 3 ความท้าทาย (Challenge: CHAL) โดยองค์ประกอบที่ 1 เป็นการรวมสภาพแวดล้อมแบบเปิดด้านความมีอิสระ จำนวน 1 ข้อ ด้านความท้าทาย จำนวน 1 ข้อ ด้านความไว้วางใจ จำนวน 3 ข้อ และด้านการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ จำนวน 3 ข้อ ไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน องค์ประกอบที่ 2 เป็นการรวมสภาพแวดล้อมแบบเปิดด้านความมีอิสระ จำนวน 2 ข้อ และด้านความไว้วางใจ จำนวน 1 ข้อ ไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน องค์ประกอบที่ 3 เป็นผลรวมสภาพแวดล้อมแบบเปิดด้านความท้าทาย จำนวน 2 ข้อ เนื่องจากน้ำหนักองค์ประกอบในแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงและชัดเจน ทั้งนี้อาจมีสาเหตุเนื่องมาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติสำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate analysis techniques) (เพชรร้อย สิงห์ช่างชัย, 2549) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลายๆ ตัว เพื่อค้นหาว่าตัวแปรนี้สามารถรวมกลุ่มกันได้หรือไม่ ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบเดียวกัน (Mary Ann Coughlin and William Knight, 2007) เพื่อลดจำนวนตัวแปร โดยรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ถือเป็นตัวแปรใหม่ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552) เรียกว่า องค์ประกอบซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ โดยตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันสูง ส่วนตัวแปรต่างองค์ประกอบจะสัมพันธ์กันน้อยหรือ ไม่มีความสัมพันธ์กัน และยังพบอีกว่า องค์ประกอบลดลงจำนวน 1 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 4 ความไว้วางใจ (Trust) ประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 1 ตัว หรือข้อคำถาม เพียง 1 ข้อเท่านั้น จึงไม่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552) ทั้งนี้อาจมีสาเหตุจากความไว้วางใจ เป็นการเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง เอื้อเพื่อ เพื่อแผ่ และให้ความร่วมมือร่วมกัน ให้อิสระในการทำงาน (Weiner & et al., 2011) ซึ่งเป็นการแสดงออกของผู้บริหารในการเปิดใจกว้างเพื่อรับรู้ รับฟังต่อสิ่งใหม่ๆ มีการเอาใจใส่ต่อความคิดและวิธีการใหม่ๆ และกล้าที่จะยอมรับคนรุ่นใหม่ ที่มีแนวทาง วิธีการ และความคิดใหม่ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่า ความไว้วางใจของผู้บริหาร

เป็นความท้าทายและให้อิสระในการทำงาน เพื่อสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆ ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นข้อคำถามส่วนใหญ่ของตัวแปร ความไว้วางใจ (Trust) จึงไปรวมในองค์ประกอบของตัวแปร ความมีอิสระและความท้าทาย

(2) ความรู้เชิงลึก (DEP) ตัวแปรความรู้เชิงลึก ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ ทักษะและความเชี่ยวชาญ (Skills & Expertise: SKIE) ประสบการณ์และทักษะ (Experience & Skills: EXPS) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 57 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปรความรู้เชิงลึก

ตารางที่ 57 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรความรู้เชิงลึก

| รายการข้อคำถาม | องค์ประกอบ | |
|---|------------|-------|
| | 1 | 2 |
| ทักษะและความเชี่ยวชาญ (SKIE) | | |
| การมีทักษะในการตัดสินใจที่รอบคอบบนพื้นฐานของหลักการและเหตุผล | 0.767 | |
| การใช้ทักษะการบริหารจัดการที่หลากหลายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ | 0.713 | |
| ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสืบค้นข้อมูลเพื่อพัฒนางาน หรือการเรียนรู้ | 0.683 | |
| ความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็วและถูกต้องในสถานการณ์ที่คับขัน | 0.665 | |
| การมีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว และสร้างสรรค์ | 0.642 | |
| การบูรณาการประสบการณ์ หลักวิชาการ และทฤษฎี มาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ | 0.632 | |
| การมีความเชี่ยวชาญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร | 0.624 | |
| ประสบการณ์และทักษะ (EXPS) | | |
| การมีความกระฉับกระเฉง รวดเร็ว และความคล่องแคล่ว ในการทำงาน | | 0.733 |
| การมีทักษะในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และเป็นระบบ | | 0.720 |
| การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ร่วมงานที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ | | 0.713 |
| การมีประสบการณ์ และความรู้ในหลักวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกด้าน | | 0.683 |
| Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.957 Bartlett's test of sphericity = 0.000 | | |

จากตารางที่ 57 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า ความรู้เชิงลึก แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ และสามารถจัดเรียงลำดับข้อคำถามขององค์ประกอบตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ทักษะและความเชี่ยวชาญ (SKIE) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 7 ตัว หรือ ข้อคำถาม จำนวน 7 ข้อ คือ การมีทักษะในการตัดสินใจที่รอบคอบบนพื้นฐานของหลักการและเหตุการณ์ ใช้ทักษะการบริหารจัดการที่หลากหลายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสืบค้นข้อมูล เพื่อพัฒนางานหรือการเรียนรู้ ความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็วและถูกต้องในสถานการณ์ที่คับขัน การมีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วและสร้างสรรค์ และการบูรณาการประสบการณ์ หลักวิชาการ และทฤษฎีมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบที่ 2 ประสบการณ์และทักษะ (EXPS) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 4 ตัว หรือ ข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ คือการมีความกระฉับกระเฉงรวดเร็ว และความคล่องแคล่วในการทำงาน การมีทักษะในการทำงานอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ร่วมงานที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และการมีประสบการณ์และความรู้ในหลักวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงานทุกด้าน

นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.957 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น หรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก เนื่องจากมีค่ามาก (เข้าสู่หนึ่ง) และ ค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ข้อสังเกตที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลบนพื้นฐานบริบทของสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรความรู้เชิงลึก มีองค์ประกอบ จำนวน 2 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยของ Batey & Furnham (2009) Lin & Wu (2010) Rabovsky et al. (2012) Leech (2014) คือ องค์ประกอบที่ 1 ทักษะและความเชี่ยวชาญ (SKIE) องค์ประกอบที่ 2 ประสบการณ์และทักษะ (EXPS) โดยองค์ประกอบที่ 1 เป็นผลการรวมความรู้เชิงลึกด้านความเชี่ยวชาญ จำนวน 3 ข้อ ด้านประสบการณ์ จำนวน 1 ข้อ และด้านทักษะ จำนวน 3 ข้อ ไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน องค์ประกอบที่ 2 เป็นการรวมความรู้เชิงลึกด้านประสบการณ์ จำนวน 2 ข้อ และทักษะ จำนวน 2 ข้อ ไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน เนื่องจากน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละตัวแปร มีความสัมพันธ์กันสูงและชัดเจน ทั้งนี้อาจมีสาเหตุเนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติสำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate analysis techniques) (เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2549) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์

ระหว่างตัวแปรหลายๆ ตัวเพื่อค้นหาว่าตัวแปรนี้สามารถรวมกลุ่มกัน ได้หรือไม่ ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบเดียวกัน (Mary Ann Coughlin and William Knight, 2007) เพื่อลดจำนวนตัวแปร โดยการรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ถือเป็นตัวแปรใหม่ (กัลยา วาณิชบัญชา, 2552) เรียกว่า องค์ประกอบซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ โดยตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันสูง ส่วนตัวแปรที่ต่างองค์ประกอบ จะสัมพันธ์กันน้อยหรือไม่มี และยิ่งพบอีกว่า องค์ประกอบลดลงจำนวน 1 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 3 ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 1 ตัว หรือข้อคำถาม เพียง 1 ข้อเท่านั้น จึงไม่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ (กัลยา วาณิชบัญชา, 2552) ทั้งนี้อาจมีสาเหตุเนื่องจาก (Mayfield & Mayfield, 2010) ความรู้เชิงลึก จะเกี่ยวข้องกับทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านหนึ่งๆ เป็นความฉลาดรอบรู้ในประเด็นนั้นๆ ที่บุคคลพิจารณาใช้ในการแก้ปัญหาเป็นความสามารถ ในการบูรณาการพื้นฐานความรู้ เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความปรารถนาอันแรงกล้า ความรู้สึกยินดีที่จะทำงาน ตลอดจนความพึงพอใจส่วนบุคคล ดังนั้นข้อคำถามส่วนใหญ่ของตัวแปร ทักษะ (Skill) จึงไปรวมในองค์ประกอบของตัวแปร ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ

(3) แรงจูงใจภายใน (INT) ตัวแปรแรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ ความวิริยะและความทุ่มเท (Persistence & Intensity: PERI) ทิศทางและจุดหมาย (Goal and Direction: GOAD) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 58 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปรแรงจูงใจภายใน

ตารางที่ 58 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรแรงจูงใจภายใน

| รายการข้อคำถาม | องค์ประกอบ | |
|--|------------|---|
| | 1 | 2 |
| ความวิริยะและความทุ่มเท (PERI) | | |
| การแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร | 0.791 | |
| การมีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความที่ตั้งใจ | 0.747 | |
| ความมุ่งมั่น และศรัทธาอันแรงกล้าที่จะสร้างสรรค์งานให้มีคุณภาพด้วยความเต็มใจ | 0.729 | |
| กระตือรือร้นอันแรงกล้าในการทำงานด้วยความทุ่มเท | 0.718 | |
| ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ | 0.666 | |
| การทำงานด้วยความพยายามอดทนอดกลั้นและมีวินัย | 0.661 | |
| การมีสมาธิแน่วแน่ตั้งใจที่จะฝ่าฟันต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน | 0.650 | |
| ความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวกล้าตัดสินใจไม่หวั่นไหวต่อปัญหาและอุปสรรคการทำงาน | 0.628 | |

ตารางที่ 58 (ต่อ)

| รายการข้อคำถาม | องค์ประกอบ | |
|---|------------|-------|
| | 1 | 2 |
| ทิศทางและจุดหมาย (GOAD) | | |
| การยึดมั่นในการทำงานตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด | | 0.792 |
| การกำหนดบทบาท และหน้าที่ในการทำงานของบุคลากรได้สอดคล้องกับทิศทาง และเป้าหมายขององค์กร | | 0.699 |
| การกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน | | 0.637 |
| Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.967 Bartlett's test of sphericity = 0.000 | | |

จากตารางที่ 58 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า แรงจูงใจภายใน แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ และสามารถจัดเรียงลำดับข้อคำถามขององค์ประกอบตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความวิริยะและความทุ่มเท (PERI) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 8 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 8 ข้อ คือ การแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร การมีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายความที่ตั้งใจ ความมุ่งมั่น และศรัทธาอันแรงกล้าที่จะสร้างสรรค์งานให้มีคุณภาพด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้นอันแรงกล้าในการทำงานด้วยความทุ่มเท ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ การทำงานด้วยความพยายามอดทนอดกลั้นและมีวินัย การมีสมาธิแน่วแน่ตั้งใจที่จะฝ่าฟันต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน และความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวกล้าตัดสินใจไม่หวั่นไหวต่อปัญหาและอุปสรรคการทำงาน

องค์ประกอบที่ 2 ทิศทางและจุดหมาย (GOAD) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 3 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 3 ข้อ การยึดมั่นในการทำงานตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด การกำหนดบทบาทและหน้าที่ในการทำงานของบุคลากรได้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร และการกำหนด ทิศทางและเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.967 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัว สามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น หรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก เนื่องจาก มีค่ามาก (เข้าสู่หนึ่ง) และ ค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ข้อสังเกตที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลบนพื้นฐานบริบทของสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรแรงจูงใจภายใน มีองค์ประกอบ จำนวน 2 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยของ Choi et al. (2010) Mayfield & Mayfield (2010) Yoo & et al. (2012) Komarraju & Dial (2014) คือ องค์ประกอบที่ 1 ความวิริยะและความทุ่มเท (Persistence & Intensity: PERI) องค์ประกอบที่ 2 ทิศทางและจุดหมาย (GOAD) โดยองค์ประกอบที่ 1 เป็นการรวมแรงจูงใจภายในด้านความวิริยะ จำนวน 4 ข้อ และด้านความทุ่มเท จำนวน 4 ข้อ ไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน องค์ประกอบที่ 2 เป็นผลรวมแรงจูงใจภายในด้านทิศทางและจุดหมาย จำนวน 3 ข้อ ไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน เนื่องจากน้ำหนักองค์ประกอบในแต่ละตัวแปร มีความสัมพันธ์กันสูงและชัดเจน ทั้งนี้อาจมีสาเหตุเนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติสำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate analysis techniques) (เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2549) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรหลายๆ ตัวเพื่อค้นหาว่าตัวแปรนี้สามารถรวมกลุ่มกันได้หรือไม่ ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบเดียวกัน (Mary Ann Coughlin and William Knight, 2007) เพื่อลดจำนวนตัวแปร โดยรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน ไว้ในกลุ่มเดียวกัน ถือเป็นตัวแปรใหม่ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552) เรียกว่า องค์ประกอบ ซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ โดยตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันสูง ส่วนตัวแปรที่ต่างองค์ประกอบ จะสัมพันธ์กันน้อยหรือไม่มี และยังพบอีกว่า องค์ประกอบลดลงจำนวน 1 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 3 ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 1 ตัว หรือข้อคำถาม เพียง 1 ข้อของตัวแปร ทิศทางและจุดหมาย (Goal and Direction) เท่านั้น จึงไม่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552) ทั้งนี้อาจมีสาเหตุ เนื่องจาก (Amrstrong, 2014) แรงจูงใจภายในนั้นเกิดขึ้นจากแรงจูงใจในตัวบุคคล และองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย (1) การมีทิศทาง (Direction) ในการทำงานที่ชัดเจน (2) การมีความพยายาม (Effort) ทุ่มเทและเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่งต่อการทำงาน และ (3) มีความวิริยะ (Persistence) และอดทนในระยะเวลาที่ยาวนานต่อทั้งสิ่งที่เป็นอุปสรรคและไม่เป็นอุปสรรค ดังนั้นข้อคำถามส่วนใหญ่ของตัวแปร ทิศทางและจุดหมาย (Goal and Direction) จึงไปรวมในองค์ประกอบของตัวแปร ความวิริยะและความทุ่มเท

(4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategies Leadership: STR) ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Strategies: IMPS) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation: CONE) และการกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction: SETD) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 59 แสดงการวิเคราะห์ขององค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 59 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

| รายการข้อคำถาม | องค์ประกอบ | | |
|--|------------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 |
| การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) | | | |
| ความสามารถในการทบทวนและปรับวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด | 0.736 | | |
| ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับจิต ความสามารถ และทรัพยากรขององค์กร | 0.724 | | |
| ความสามารถในการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์เพื่อผลลัพธ์และความสำเร็จที่ต้องการ | 0.704 | | |
| ความสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ได้อย่างมีคุณค่า | 0.684 | | |
| ความสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร | 0.600 | | |
| ความสามารถวางแผนกลยุทธ์ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ และการคิดเชิงรุก (Proactive) ได้ | 0.561 | | |
| การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (CONE) | | | |
| การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตามสภาพความเป็นจริง | | 0.733 | |
| การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน | | 0.722 | |
| การวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน | | 0.717 | |
| การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด | | 0.701 | |
| การกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) | | | |
| ความสามารถในการกำหนดเป้าประสงค์ แผนงานหรือโครงการที่นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน | | | 0.733 |
| ความสามารถในการวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และกลยุทธ์ของภาครัฐ | | | 0.676 |
| ความสามารถในการวางแผนคาดการณ์อนาคตและสร้างวิธีการเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย | | | 0.672 |
| ความสามารถในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด | | | 0.486 |
| Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.968 Bartlett's test of sphericity = 0.000 | | | |

จากตารางที่ 59 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ และสามารถจัดเรียงลำดับข้อคำถามขององค์ประกอบตามค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักขององค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 6 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 6 ข้อ คือ ความสามารถในการทบทวนและปรับวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับขีดความสามารถ และทรัพยากรขององค์กร ความสามารถในการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น ตามสถานการณ์เพื่อผลลัพธ์และความสำเร็จที่ต้องการ ความสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ได้อย่างมีคุณค่า ความสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร และความสามารถวางแผนกลยุทธ์ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ และการคิดเชิงรุก (Proactive) ได้

องค์ประกอบที่ 2 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (CONE) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 6 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ คือ การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตามสภาพความเป็นจริง การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน การวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน และการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ได้

องค์ประกอบที่ 3 การกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ คือ ความสามารถในการกำหนดเป้าประสงค์ แผนงานหรือโครงการที่นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ความสามารถในการวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และกลยุทธ์ของภาครัฐ ความสามารถในการวางแผนคาดการณ์อนาคตและสร้างวิธีการ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และความสามารถในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.968 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัว สามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น หรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก เนื่องจาก มีค่ามาก (เข้าสู่หนึ่ง) และ ค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ข้อสังเกตที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลบนพื้นฐานบริบทของสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบ จำนวน 3 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยของ Fourie (2010) Eacott (2010)

Alex (2011) Netswera (2011) Singh (2012) Leibbrandt & Botha (2014) คือ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) องค์ประกอบที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) องค์ประกอบที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (CONE) โดยองค์ประกอบที่ 1 เป็นการรวมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร จำนวน 3 ข้อ และด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำนวน 3 ข้อไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน องค์ประกอบที่ 2 เป็นผลรวมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ทั้ง 4 ข้อ และองค์ประกอบที่ 3 เป็นการรวมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร จำนวน 3 ข้อ และด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำนวน 1 ข้อไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน เนื่องจากน้ำหนักองค์ประกอบในแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงและชัดเจน ทั้งนี้อาจมีสาเหตุเนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติสำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate analysis techniques) (เพชรร้อย สึงห์ช่างชัย, 2549) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลายๆ ตัวเพื่อค้นหาว่า ตัวแปรนี้สามารถรวมกลุ่มกันได้หรือไม่ ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบเดียวกัน (Mary Ann Coughlin and William Knight, 2007) เพื่อลดจำนวนตัวแปร โดยการรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ถือเป็นตัวแปรใหม่ (กัลยา วานิชบัญญัติ, 2552) เรียกว่า องค์ประกอบ ซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ โดยตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันสูง ส่วนตัวแปรที่ต่างองค์ประกอบจะสัมพันธ์กันน้อยหรือไม่มี

(5) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard: HRS) ตัวแปร ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRS Strategic Alignment: HRSA) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation Efficiency: HROE) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness: HRPE) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability: HRMA) และคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life: HRQL) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 60 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปร ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 60 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์

| รายการข้อความ | องค์ประกอบ | | | | |
|---|------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRPE) | | | | | |
| ความพร้อมรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินการทางวินัยบนหลักการของ | 0.712 | | | | |
| ความสามารถหลักคุณธรรม นวัตกรรม และมนุษยธรรม | | | | | |
| การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่า หรือวิธีการ | 0.646 | | | | |
| ประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| การมีระบบการชำระรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถและจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจองค์กร (Retention) | 0.605 | | | | |
| การสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแข่งขัน แลกเปลี่ยนข้อมูล | | | | | |
| ข่าวสาร และความรู้ (Development and Knowledge | 0.580 | | | | |
| Management) เพื่อให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน | | | | | |
| บุคลากรมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงาน | 0.560 | | | | |
| ขององค์กร | | | | | |
| ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMA) | | | | | |
| งบประมาณรายจ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีสัดส่วน และความเหมาะสม ที่สะท้อนถึง | | | | | |
| ผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) และความคุ้มค่า | 0.702 | | | | |
| (Value for Money) | | | | | |
| บุคลากรมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และ | | | | | |
| มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | 0.661 | | | | |
| การวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ | | | | | |
| ที่เหมาะสม สอดคล้องกับการบรรลุภารกิจ | 0.624 | | | | |

ตารางที่ 60 (ต่อ)

| รายการข้อคำถาม | องค์ประกอบ | | | | |
|--|------------|-------|-------|-------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| การมีแผนสร้างและพัฒนาบุคลากรทุกระดับ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการทำงาน | | 0.623 | | | |
| ความพร้อมให้มีการตรวจสอบความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | | 0.605 | | | |
| คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (HRQL) | | | | | |
| บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน | | | 0.719 | | |
| มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง | | | 0.670 | | |
| มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติม จากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด | | | 0.659 | | |
| บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงาน | | | 0.600 | | |
| ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HROE) | | | | | |
| การมีระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | 0.690 | |
| การนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาใช้ในกิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Automation) เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหาร | | | | 0.687 | |
| การมีกิจกรรมและกระบวนการพัฒนา การสรรหา คัดเลือก เลื่อนขั้น ตำแหน่ง โยกย้าย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านอื่นๆ ด้วยความถูกต้อง และทันต่อเหตุการณ์ (Accuracy and Timeliness) | | | | 0.514 | |

ตารางที่ 60 (ต่อ)

| รายการข้อคำถาม | องค์ประกอบ | | | | |
|--|------------|---|---|---|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRSA) | | | | | |
| การมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ หรือ สมรรถนะ และขีดความสามารถสูง (Talent Management) | | | | | 0.743 |
| การมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจขององค์กร | | | | | 0.470 |
| Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.970 Bartlett's test of sphericity = 0.000 | | | | | |

จากตารางที่ 60 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า ประสิทธิภาพการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ และสามารถจัดเรียงลำดับข้อคำถามขององค์ประกอบ
ตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย
ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRPE) ประกอบด้วย ตัว
แปร จำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ คือ ความพร้อมรับผิชอบต่อผลของการตัดสินใจด้าน
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินการทางวินัยบนหลักการของความสามารถหลักคุณธรรม
นิติธรรม และมนุษยธรรม การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิ
ภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่า หรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมี
ระบบการธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถและจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจองค์กร
(Retention) การสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้
มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และความรู้ (Development and Knowledge Management)
เพื่อให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และบุคลากรมีความเข้าใจถึงความ
เชื่อมโยง ระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงาน
ขององค์กร

องค์ประกอบที่ 2 ความพร้อมรับผิชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMA) ประกอบด้วย
ตัวแปรจำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ คือ งบประมาณรายจ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการ
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีสัดส่วน และความเหมาะสม ที่สะท้อนถึงผลิตภาพของบุคลากร (HR
Productivity) และความคุ้มค่า (Value for Money) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน
โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิง

ปริมาณ และคุณภาพที่เหมาะสม สอดคล้องกับการบรรลุภารกิจ การมีแผนสร้างและพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องรวมถึงการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งในเรื่องผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน และความพร้อมให้มีการตรวจสอบความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบที่ 3 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (HRQL) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ คือ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานระบบงานและบรรยากาศการทำงาน มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติม จากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 4 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (HRQL) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 3 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 3 ข้อ คือ การมีระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องเที่ยงตรงทันสมัย สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาใช้ในการกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Automation) เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารและการมีกิจกรรมและกระบวนการพัฒนา การสรรหา คัดเลือก เลื่อนขั้น ตำแหน่ง โยกย้าย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ ด้วยความถูกต้อง และทันต่อเหตุการณ์ (Accuracy and Timeliness)

องค์ประกอบที่ 5 ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRSA) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 2 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 2 ข้อ คือ การมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะและขีดความสามารถสูง (Talent Management) และการมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจขององค์กร

นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.970 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น หรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก เนื่องจาก มีค่ามาก (เข้าสู่หนึ่ง) และค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ข้อสังเกตที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลบนพื้นฐานบริบทของสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบ จำนวน 5 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยของ Hatmojo & Satuti (2011) Iveta, (2012) Lera, (2013) Becker, Ulrich & Huselid (2013) และสำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) คือ องค์ประกอบที่ 1 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRPE) องค์ประกอบที่ 2 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMA) องค์ประกอบที่ 3 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (HRQL) องค์ประกอบที่ 4 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HROE) องค์ประกอบที่ 5 ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRSA) โดยองค์ประกอบที่ 1 เป็นการรวมประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ จำนวน 3 ข้อ ไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน องค์ประกอบที่ 2 เป็นผลรวมประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ทั้ง 4 ข้อ ไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน องค์ประกอบที่ 3 เป็นการรวมประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 ข้อ และด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 ข้อ ไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน องค์ประกอบที่ 4 เป็นผลรวมประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ข้อ และองค์ประกอบที่ 5 เป็นผลรวมประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ จำนวน 2 ข้อ เนื่องจากน้ำหนักขององค์ประกอบในแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงและชัดเจน ทั้งนี้อาจมีสาเหตุเนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติสำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate analysis techniques) (เพชรน้อยสิงห์ช่างชัย, 2549) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลายๆ ตัวเพื่อค้นหาว่าตัวแปรนี้สามารถรวมกลุ่มกันได้หรือไม่ ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบเดียวกัน (Mary Ann Coughlin and William Knight, 2007) เพื่อลดจำนวนตัวแปรโดยรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน ไว้ในกลุ่มเดียวกันถือเป็นตัวแปรใหม่ (กัลยา วานิชปัญญา, 2552) เรียกว่า องค์ประกอบ ซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ โดยตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันสูง ส่วนตัวแปรที่ต่างองค์ประกอบ จะสัมพันธ์กันน้อยหรือไม่มี

(6) ผลการปฏิบัติงาน (Performance: PER) ตัวแปรผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ประสิทธิภาพของงาน (Effectiveness of Work: EFFW) คุณภาพของงาน (Quality of Work: QUAW) และความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance: ADAP) ซึ่งสามารถแสดง ได้ดังตารางที่ 61 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปรผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 61 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรผลการปฏิบัติงาน

| รายการข้อคำถาม | องค์ประกอบ | | |
|---|------------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 |
| คุณภาพของงาน (QUAW) | | | |
| การกำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน | 0.784 | | |
| ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในบทบาท อำนาจ และหน้าที่ อยู่เสมอ | 0.713 | | |
| ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จ ได้ตามวัตถุประสงค์ | 0.692 | | |
| ความสามารถในการวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดจากงานได้ทันเวลา และเหมาะสม | 0.684 | | |
| การประยุกต์ความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 0.678 | | |
| ความสำเร็จของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และระยะเวลาที่กำหนด | 0.659 | | |
| ผลของการปฏิบัติงานมีคุณภาพตามถูกต้องเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ | 0.643 | | |
| การมีความรู้ ความชำนาญภาระงานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นอย่างดี | 0.591 | | |
| ความสามารถเกี่ยวกับงาน (ADAP) | | | |
| การแสวงหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้พัฒนางานอยู่ตลอดเวลา | | 0.826 | |
| มีความรู้ ความเข้าใจขั้นตอน กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย | | 0.674 | |
| ประสิทธิผลของงาน (EFFW) | | | |
| การมีผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร | | | 0.762 |
| การมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์การดำเนินการขององค์กรและสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ | | | 0.757 |
| Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.958 Bartlett's test of sphericity = 0.000 | | | |

จากตารางที่ 61 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า ผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ และสามารถจัดเรียงลำดับข้อคำถามขององค์ประกอบตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 คุณภาพของงาน (QUAW) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 8 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 8 ข้อ คือ การกำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในบทบาทอำนาจและหน้าที่อยู่เสมอ ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ ความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เกิดจากงานได้ทันเวลา และเหมาะสม การประยุกต์ความรู้และประสบการณ์มาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และระยะเวลาที่กำหนด ผลของการปฏิบัติงานมีคุณภาพถูกต้องตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ และการมีความรู้ ความชำนาญภาระงานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี

องค์ประกอบที่ 2 ความสามารถเกี่ยวกับงาน (ADAP) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 2 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 2 ข้อ คือ การแสวงหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้พัฒนางานอยู่ตลอดเวลา และการมีความรู้ ความเข้าใจขั้นตอน กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพของงาน (EFFW) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 2 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 2 ข้อ คือ การมีผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร และการมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์การดำเนินการขององค์กรและสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.958 ซึ่งมีความมากกว่า 0.80 แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัว สามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น หรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก เนื่องจาก มีค่ามาก (เข้าคู่หนึ่ง) และ ค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ข้อสังเกตที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลบนพื้นฐานบริบทของสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรผลการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบจำนวน 3 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยของ Sedera & Gable (2010) Fiore, et al. (2012) Campbell & Armstrong (2013) Koopmans, et al. (2013) Ford (2014) คือ องค์ประกอบที่ 1 ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRSA) องค์ประกอบที่ 2 ความสามารถเกี่ยวกับงาน (ADAP) องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพของงาน (EFFW) โดยองค์ประกอบที่ 1 เป็นการรวมผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของงาน จำนวน 2 ข้อ ด้านคุณภาพของงาน จำนวน 4 ข้อ และด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน จำนวน 2 ข้อ ไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน องค์ประกอบที่ 2 เป็นการรวมผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน จำนวน 1 ข้อ และด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน จำนวน 1 ข้อ ไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน และองค์ประกอบที่ 3 เป็นผลรวมผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของงาน จำนวน 2 ข้อ ในองค์ประกอบเดียวกัน เนื่องจากน้ำหนักองค์ประกอบในแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงและชัดเจน ทั้งนี้อาจมีสาเหตุเนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติสำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate analysis techniques) (เพชรน้อยสิงห์ช่างชัย, 2549) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลายๆ ตัวเพื่อค้นหาว่า ตัวแปรนี้สามารถรวมกลุ่มกันได้หรือไม่ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบเดียวกัน (Mary Ann Coughlin and

William Knight, 2007) เพื่อลดจำนวนตัวแปร โดยรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน ไว้ในกลุ่มเดียวกัน ถือเป็นตัวแปรใหม่ (กัลยา วานิชบัญชา, 2552) เรียกว่า องค์ประกอบ ซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ ทั้งทางบวกและทางลบ โดยตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันสูง ส่วนตัวแปรที่ต่างองค์ประกอบ จะสัมพันธ์กันน้อยหรือไม่มี

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร รวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ ตัวแปรแต่ละตัว เพื่อให้ตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบมีความครอบคลุมตัวแปรทั้งหมด และเพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อให้โมเดลใหม่นี้ว่า SLV Model สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 62 ดังนี้

ตารางที่ 62 แสดงสัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

| สัญลักษณ์ | ความหมาย |
|-----------|---|
| SLV | Strategic Leadership of Vocational Model |
| OPE | สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment) |
| NEWS | การสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ (New Idea Support) |
| FRET | ความมีอิสระและความไว้วางใจ (Freedom & Trust) |
| CHAL | ความท้าทาย (Challenge) |
| DEP | ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) |
| SKIE | ทักษะและความเชี่ยวชาญ (Skills & Expertise) |
| EXPS | ประสบการณ์และทักษะ (Experience & Skills) |
| INT | แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) |
| PERI | ความวิริยะและความทุ่มเท (Persistence & Intensity) |
| GOAD | ทิศทางและจุดหมาย (Goal & Direction) |
| STR | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategies Leadership) |
| IMPS | การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Strategies) |
| CONE | การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation) |
| SETD | การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction) |
| HRS | ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard) |
| HRPE | ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness) |
| HRMA | ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability) |
| HRQL | คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life) |

ตารางที่ 62 (ต่อ)

| สัญลักษณ์ | ความหมาย |
|------------|--|
| HROE | ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation Efficiency) |
| HRSA | ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment) |
| PER | ผลการปฏิบัติงาน (Performance) |
| QUAW | คุณภาพของงาน (Quality of Work) |
| ADAP | ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance) |
| EFFW | ประสิทธิผลของงาน (Effectiveness of Work) |

2. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ของ SLV โมเดล

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียว ซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิตรัล เนื่องจากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรจะทำให้นักวิจัยทราบว่าลักษณะการแจกแจงของตัวแปรเป็นแบบใด โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) เพื่อให้สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรในการวิจัยแต่ละตัวมีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่อย่างไร (นงลักษณ์วิรัชชัย, 2542) โดยการตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียวนิยมตรวจสอบโดยพิจารณาจากค่าเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) (สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554) ซึ่งประกอบด้วย ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเป็นตัวแปรบ่งชี้ของตัวแปรแฝง (Latent Variable) จำนวน 6 องค์ประกอบ คือ (1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment: OPE) ได้แก่ การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support: NEWS) ความมีอิสระและความไว้วางใจ (Freedom & Trust: FRET) ความท้าทาย (Challenge) (2) ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge: DEP) ได้แก่ ทักษะและความเชี่ยวชาญ (Skills & Expertise: SKIE) ประสบการณ์และทักษะ (Experience & Skills: EXPS) (3) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation: INT) ได้แก่ ความวิริยะและความทุ่มเท (Persistence & Intensity: PERI) ทิศทางและจุดหมาย (Goal & Direction: GOAD) (4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategies Leadership: STR) ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Strategies: IMPS) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation: CONE) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction: SETD) (5) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard: HRS) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness: HRPE) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability: HRMA) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life: HRQL) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation

Efficiency: HROE) ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment: HRSA) และ (6) ผลการปฏิบัติงาน (Performance: PER) ได้แก่ คุณภาพของงาน (Quality of Work: QUAW) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance: ADAP) ประสิทธิภาพของงาน (Effectiveness of Work: EFFW)

ตารางที่ 63 แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรของ SLV โมเดล

| ตัวแปร | \bar{X} | S.D. | MIN | MAX | แปลผล | Skewness | Kurtosis |
|--------|-----------|-------|-------|-------|-------|----------|----------|
| NEWS | 3.994 | 0.797 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.611 | 0.115 |
| FRET | 4.038 | 0.783 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.645 | 0.150 |
| CHAL | 3.801 | 0.774 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.359 | 0.394 |
| SKIE | 3.884 | 0.729 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.603 | 0.008 |
| EXPS | 3.964 | 0.718 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.416 | -0.161 |
| PERI | 4.039 | 0.761 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.508 | -0.234 |
| GOAD | 3.972 | 0.761 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.452 | -0.257 |
| IMPS | 3.791 | 0.822 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.470 | -0.620 |
| CONE | 3.881 | 0.709 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.345 | -0.002 |
| SETD | 3.959 | 0.677 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.495 | 0.434 |
| HRMA | 3.825 | 0.761 | 1.600 | 5.000 | มาก | -0.504 | -0.298 |
| HRQL | 3.874 | 0.732 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.265 | -0.266 |
| HRPE | 3.929 | 0.694 | 1.600 | 5.000 | มาก | -0.298 | -0.431 |
| HROE | 3.865 | 0.733 | 1.333 | 5.000 | มาก | -0.307 | -0.266 |
| HRSA | 3.997 | 0.721 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.537 | 0.841 |
| QUAW | 3.962 | 0.758 | 1.250 | 5.000 | มาก | -0.526 | -0.424 |
| ADAP | 4.057 | 0.696 | 1.500 | 5.000 | มาก | -0.529 | 0.414 |
| EFFW | 3.975 | 0.778 | 1.000 | 5.000 | มาก | -0.849 | 0.928 |

จากตารางที่ 63 แสดงการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรสังเกตได้ พบว่าตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.801-4.057$) ค่าเฉลี่ยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า สถาบันการอาชีวศึกษามีสภาพแวดล้อมแบบเปิดด้านการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ความมีอิสระและความไว้วางใจ ความท้าทาย อยู่ในระดับมาก ด้านความรู้เชิงลึก ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า สถาบันการอาชีวศึกษามีทักษะและความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และทักษะ อยู่ในระดับมาก ด้านแรงจูงใจภายใน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า สถาบันการอาชีว

ศึกษามีความวิริยะและความทุ่มเท ทิศทางและจุดหมาย อยู่ในระดับมาก ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การกำหนดทิศทางขององค์กร อยู่ในระดับมาก ด้านประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าเป็นประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ส่วนผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ความสามารถเกี่ยวกับงาน และประสิทธิผลของงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.677-0.822 แสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการกระจายอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย เนื่องจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่าไม่เกิน 1

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวมพบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทั้งหมด มีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.265 ถึง -0.849 เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) หรือความสูงของการแจกแจง พบว่า ตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลองทั้งหมดมีค่าความโด่งต่ำกว่าปกติ (Platy Kurtic) จำนวน 10 ตัวแปร โดยค่าความโด่งที่คำนวณได้จะน้อยกว่าศูนย์หรือมีค่าเป็นลบ โดยค่าอยู่ระหว่าง -0.002 ถึง -0.620 แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวมีการกระจายข้อมูลในลักษณะค่อนข้างปานหรือโค้งเล็กน้อย หรือมีการกระจายของข้อมูลมาก ส่วนตัวแปรอีก 8 ตัว ที่คำนวณได้จะมากกว่าศูนย์หรือมีค่าเป็นบวกมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 0.008 ถึง 0.928 แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวมีการกระจายข้อมูลในลักษณะสูงกว่าโค้งปกติหรือมีการกระจายของข้อมูลน้อย แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และความโด่ง พบว่า ค่าความเบ้และความโด่งมีความแตกต่างจากศูนย์เพียงเล็กน้อย แต่จัดว่าใกล้ศูนย์ จึงถือว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็นแบบ โค้งปกติ จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

3. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ของ SLV โมเดล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ทำให้ได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง เนื่องจากข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบในการรวมกลุ่มของ ตัวแปรที่สัมพันธ์กัน ซึ่งการตรวจสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากหรือไม่ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติทดสอบ 2 ค่า คือ Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และสถิติ Bartlett's test of sphericity เพื่อทดสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ (สุภมาศ อังศุโชติ และคณะ, 2554) ผลการวิเคราะห์สามารถนำเสนอได้ดังนี้

ตารางที่ 64 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของ SLV โมเดล

| | NEWS | FRET | CHAL | SKIE | EXPS | PERI | GOAD | IMPS | CONE | SETD | HRMA | HRQL | HRPE | HROE | HRSA | QUAW | ADAP | EFFW |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| NEWS | 1.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FRET | .859** | 1.000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CHAL | .659** | .603** | 1.000 | | | | | | | | | | | | | | | |
| SKIE | .838** | .753** | .690** | 1.000 | | | | | | | | | | | | | | |
| EXPS | .796** | .733** | .669** | .862** | 1.000 | | | | | | | | | | | | | |
| PERI | .850** | .765** | .666** | .880** | .832** | 1.000 | | | | | | | | | | | | |
| GOAD | .774** | .693** | .597** | .832** | .809** | .851** | 1.000 | | | | | | | | | | | |
| IMPS | .808** | .744** | .642** | .844** | .776** | .819** | .762** | 1.000 | | | | | | | | | | |
| CONE | .709** | .689** | .637** | .785** | .711** | .772** | .755** | .796** | 1.000 | | | | | | | | | |
| SETD | .729** | .701** | .630** | .782** | .737** | .765** | .721** | .846** | .796** | 1.000 | | | | | | | | |
| HRMA | .741** | .691** | .617** | .820** | .724** | .824** | .781** | .812** | .773** | .762** | 1.000 | | | | | | | |
| HRQL | .718** | .655** | .589** | .761** | .715** | .779** | .752** | .737** | .714** | .696** | .828** | 1.000 | | | | | | |
| HRPE | .698** | .661** | .606** | .751** | .722** | .799** | .751** | .754** | .750** | .730** | .835** | .800** | 1.000 | | | | | |
| HROE | .623** | .572** | .580** | .712** | .688** | .717** | .714** | .718** | .720** | .698** | .796** | .769** | .786** | 1.000 | | | | |
| HRSA | .633** | .581** | .563** | .699** | .694** | .696** | .702** | .698** | .698** | .656** | .766** | .744** | .769** | .744** | 1.000 | | | |
| QUAW | .794** | .716** | .672** | .855** | .789** | .871** | .821** | .847** | .790** | .785** | .887** | .826** | .837** | .778** | .759** | 1.000 | | |
| ADAP | .665** | .614** | .569** | .677** | .694** | .734** | .689** | .709** | .715** | .701** | .724** | .723** | .741** | .721** | .714** | .802** | 1.000 | |
| EFFW | .695** | .645** | .573** | .767** | .689** | .766** | .733** | .742** | .711** | .672** | .751** | .740** | .733** | .674** | .722** | .794** | .716** | 1.000 |

Bartlett's test of sphericity = 6970.460, df = 153, p = 0.000, KMO = 0.974 ; p < 0.01

จากตารางที่ 64 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 18 ตัวแปร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 154 คู่ ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กัน และความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดของความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.573 ถึง 0.887 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ที่ใช้วัดตัวแปรเดียวกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีระดับความสัมพันธ์กันสูง ($r > 0.8$) จำนวน 9 คู่ และตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($0.5 < r < 0.8$) จำนวน 11 คู่ ตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ ความวิริยะและความทุ่มเท (Persistence & Intensity: PERI) กับทักษะและความเชี่ยวชาญ (Skills & Expertise: SKIE) ($r = 0.880$) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ ทิศทางและจุดหมาย (GOAD) กับความท้าทาย (CHAL) ($r = 0.597$)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ที่ใช้วัดตัวแปรต่างกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีระดับความสัมพันธ์กันสูง ($r > 0.8$) จำนวน 27 คู่ และตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($0.5 < r < 0.8$) จำนวน 127 คู่ ตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ คุณภาพของงาน (QUAW) กับความวิริยะและความทุ่มเท (PREI) ($r = 0.871$) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ ความท้าทาย (CHAL) กับความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRSA) ($r = 0.563$)

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ในภาพรวม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ส่วนใหญ่มีค่าไม่เกิน 0.80 ความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีระดับความสัมพันธ์ไม่สูงมากนัก ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity และตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดอยู่บนองค์ประกอบร่วมกัน ดังนั้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity Chi-Square พบว่า มีค่าเท่ากับ 6970.460, $df = 153$, $p = 0.000$ แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ซึ่งมีค่าใกล้ 1 (0.974) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กัน มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป เนื่องจากค่าดัชนี มีค่า 0.80 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ดีมาก (สุภมาศ อังสุโชติ และคณะ, 2554 อ้างอิงจาก Hair et al., 2006)

4. ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด (Construct Validity) ของ SLV โมเดล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและถูกต้องของโมเดลสมการเชิงโครงสร้างด้วยการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่า R^2 เพื่อตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (2) ความรู้เชิงลึก (3) แรงจูงใจภายใน (4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (5) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และ (6) ผลการปฏิบัติงานตามลำดับ ดังต่อไปนี้

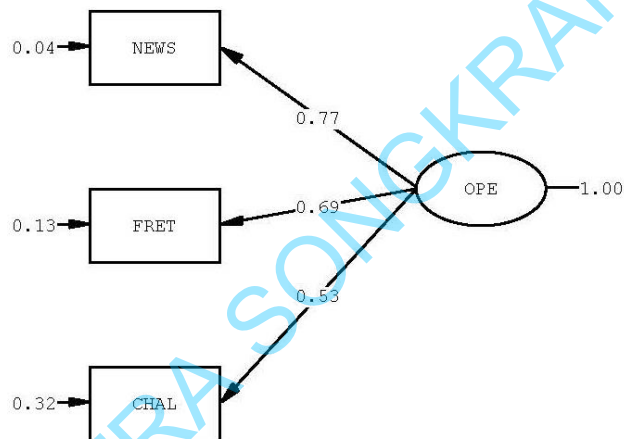
(1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment: OPE)

ตัวแปรขององค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support: NEWS) ความมีอิสระ (Freedom: FREE) ความท้าทาย (Challenge: CHAL) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมแบบเปิด รวมทั้ง 3 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 3 คู่ มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและสูง ระหว่าง 0.599-0.859 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Bartlett's test of Sphericity Chi-Square = 580.752, df = 3, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.681 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ตารางที่ 65 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ของ SLV โมเดล

| สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) | NEWS | FRET | CHAL |
|--------------------------|---------|---------|---------|
| NEWS | 0.634** | | |
| FRET | 0.859** | 0.612** | |
| CHAL | 0.659** | 0.603** | 0.599** |
| MEAN | 3.994 | 4.038 | 3.801 |
| S.D. | 0.797 | 0.783 | 0.774 |

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.00000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของสภาพแวดล้อมแบบเปิด พบว่าตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความเป็นสภาพแวดล้อมแบบเปิด ทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support) ความมีอิสระและความไว้วางใจ (Freedom & Trust) และความท้าทาย (Challenge) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.77, 0.69 และ 0.53 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ร้อยละ 94, 76, 81 และ 46 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 28 แสดงโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด และตารางที่ 66 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 28 แสดงโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ของ SLV โมเดล

ตารางที่ 66 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด (ถ่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด) ของ SLV โมเดล

| ตัวแปร | น้ำหนักองค์ประกอบ | | | | |
|--------|-------------------|-------|-------|-----------------|----------------|
| | สัมประสิทธิ์ | SE | t | คะแนนองค์ประกอบ | R ² |
| NEWS | 0.77 | 0.036 | 21.35 | 0.95 | 0.94 |
| FRET | 0.69 | 0.037 | 18.67 | 0.26 | 0.79 |
| CHAL | 0.53 | 0.040 | 13.15 | 0.08 | 0.46 |

Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.00000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.99

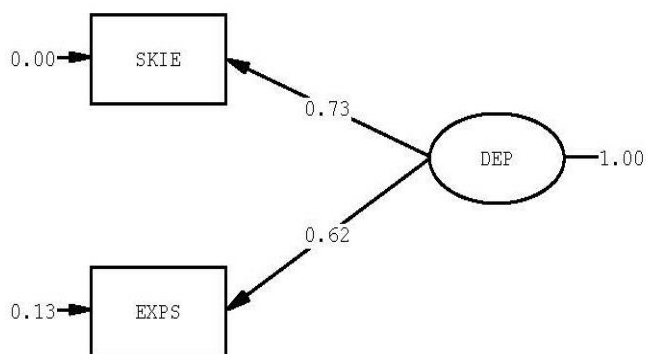
(2) ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge: DEP) ของ SLV โมเดล

ตัวแปรขององค์ประกอบความรู้เชิงลึก ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ทักษะและความเชี่ยวชาญ (Skills & Expertise: SKIE) และ ประสบการณ์และทักษะ (Experience & Skills: EXPS) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบของความรู้เชิงลึก ทั้ง 2 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 3 คู่ มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและสูง ระหว่าง 0.516-0.862 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 412.018, df = 1, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.500 แสดงว่าตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ตารางที่ 67 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดความรู้เชิงลึก (DEP) ของ SLV โมเดล

| ความรู้เชิงลึก (DEP) | SKIE | EXPS |
|----------------------|---------|---------|
| SKIE | 0.532** | |
| EXPS | 0.862** | 0.516** |
| MEAN | 3.884 | 3.964 |
| S.D. | 0.729 | 0.718 |

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดความรู้เชิงลึก (DEP) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของความรู้เชิงลึก พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความรู้เชิงลึก ทั้งหมด 2 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญ จากมากไปน้อยคือ ทักษะและความเชี่ยวชาญ (Skills & Expertise) และประสบการณ์และทักษะ (Experience & Skills) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.73 และ 0.62 ตามลำดับและมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ความรู้เชิงลึก (DEP) ร้อยละ 100 และ 40 ตามลำดับซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 29 แสดงโมเดลการวัดความรู้เชิงลึก และตารางที่ 68 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดความรู้เชิงลึก



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 29 แสดงโมเดลการวัดความรู้เชิงลึก (DEP) ของ SLV โมเดล

ตารางที่ 68 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดความรู้เชิงลึก (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบความรู้เชิงลึก) ของ SLV โมเดล

| ตัวแปร | น้ำหนักองค์ประกอบ | | | | |
|--------|-------------------|-------|-------|-----------------|----------------|
| | สัมประสิทธิ์ | SE | t | คะแนนองค์ประกอบ | R ² |
| SKIE | 0.73 | 0.030 | 24.70 | 1.37 | 1.00 |
| EXPS | 0.62 | 0.033 | 18.98 | - | 0.74 |

Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.0000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

(3) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation: INT) ของ SLV โมเดล

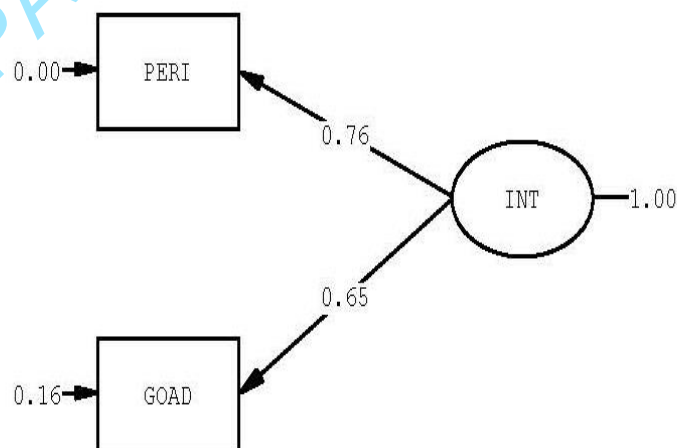
ตัวแปรองค์ประกอบแรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ความวิริยะและความมุมานะ (Persistence & Intensity: PERI) และทิศทางและจุดหมาย (Goal & Direction: GOAD) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบของแรงจูงใจภายใน รวมทั้ง 2 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 2 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูง ระหว่าง 0.578-0.851 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 391.467, df = 1, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.500 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

ตารางที่ 69 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดแรงจูงใจภายใน (INT) ของ SLV โมเดล

| แรงจูงใจภายใน (INT) | PERI | GOAD |
|---------------------|---------|---------|
| PERI | 0.579** | |
| GOAD | 0.851** | 0.578** |
| MEAN | 4.039 | 3.972 |
| S.D. | 0.761 | 0.761 |

Bartlett's test of Sphericity Chi-Square = 391.467, df = 1, p = 0.000, KMO = 0.500

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.00000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดแรงจูงใจภายใน (INT) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของแรงจูงใจภายใน ทั้ง 2 คู่ พบว่า ตัวแปร มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้แรงจูงใจภายใน ทั้งหมด 2 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ความวิริยะและความทุ่มเท (Persistence & Intensity) ทิศทางและจุดหมาย (Goal & Direction) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.76 และ 0.65 ตามลำดับและมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้แรงจูงใจภายใน (INT) ร้อยละ 100 และ 72 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 30 แสดงโมเดลการวัดแรงจูงใจภายใน และตารางที่ 70 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดแรงจูงใจภายใน



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 30 แสดงโมเดลการวัดแรงจูงใจภายใน (INT) ของ SLV โมเดล

ตารางที่ 70 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดแรงงูใจภายใน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบแรงงูใจภายใน)

| ตัวแปร | น้ำหนักองค์ประกอบ | | | | |
|--------|-------------------|-------|-------|-----------------|----------------|
| | สัมประสิทธิ์ | SE | t | คะแนนองค์ประกอบ | R ² |
| PERI | 0.76 | 0.031 | 24.70 | 1.31 | 1.00 |
| GOAD | 0.65 | 0.035 | 18.62 | - | 0.72 |

Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.00000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

(4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategies Leadership: STR) ของ SLV โมเดล

ตัวแปรขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Strategies: IMPS) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation: CONE) และการกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction: SETD)

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ รวมทั้ง 3 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 3 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและสูงระหว่าง 0.459-0.846 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 732.848, df = 3, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.760 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

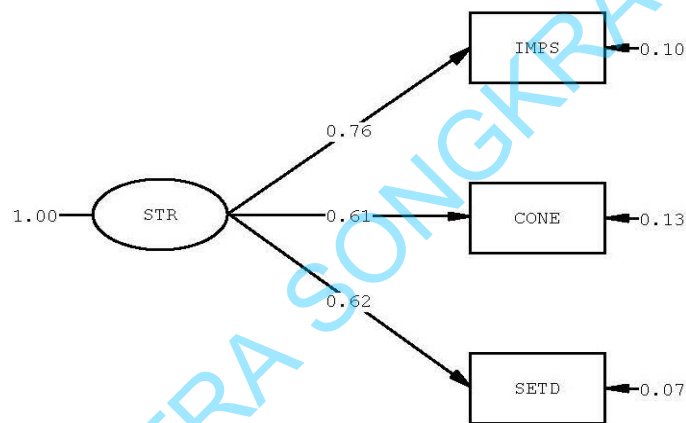
ตารางที่ 71 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ของ SLV โมเดล

| ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) | IMPS | CONE | SETD |
|----------------------------|---------|---------|---------|
| IMPS | 0.676** | | |
| CONE | 0.796** | 0.503** | |
| SETD | 0.846** | 0.796** | 0.459** |
| MEAN | 3.791 | 3.881 | 3.959 |
| S.D. | 0.822 | 0.709 | 0.677 |

Bartlett's test of Sphericity Chi-Square = 732.848, df = 3, p = 0.000, KMO = 0.760

หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.00000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของแรงจูงใจภายในทั้ง 3 คู่ พบว่า ตัวแปร มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Strategies) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction) และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.76, 0.62 และ 0.61 ตามลำดับและมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ร้อยละ 85, 85 และ 75 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 31 แสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และตารางที่ 72 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดแรงจูงใจภายใน



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 31 แสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ของ SLV โมเดล

ตารางที่ 72 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์) ของ SLV โมเดล

| ตัวแปร | น้ำหนักองค์ประกอบ | | | | |
|--------|-------------------|-------|-------|-----------------|----------------|
| | สัมประสิทธิ์ | SE | t | คะแนนองค์ประกอบ | R ² |
| IMPS | 0.76 | 0.037 | 20.58 | 0.45 | 0.85 |
| CONE | 0.61 | 0.033 | 18.67 | 0.32 | 0.75 |
| SETD | 0.62 | 0.030 | 20.57 | 0.59 | 0.85 |

Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.00000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

(5) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์(HR Scorecard: HRS)

ตัวแปรขององค์ประกอบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness: HRPE) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability: HRMA) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life: HRQL) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation Efficiency: HROE) ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment: HRSA)

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์รวมทั้ง 5 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 5 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและสูง ระหว่าง 0.482-0.835 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1450.086.264, df = 10, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.914 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

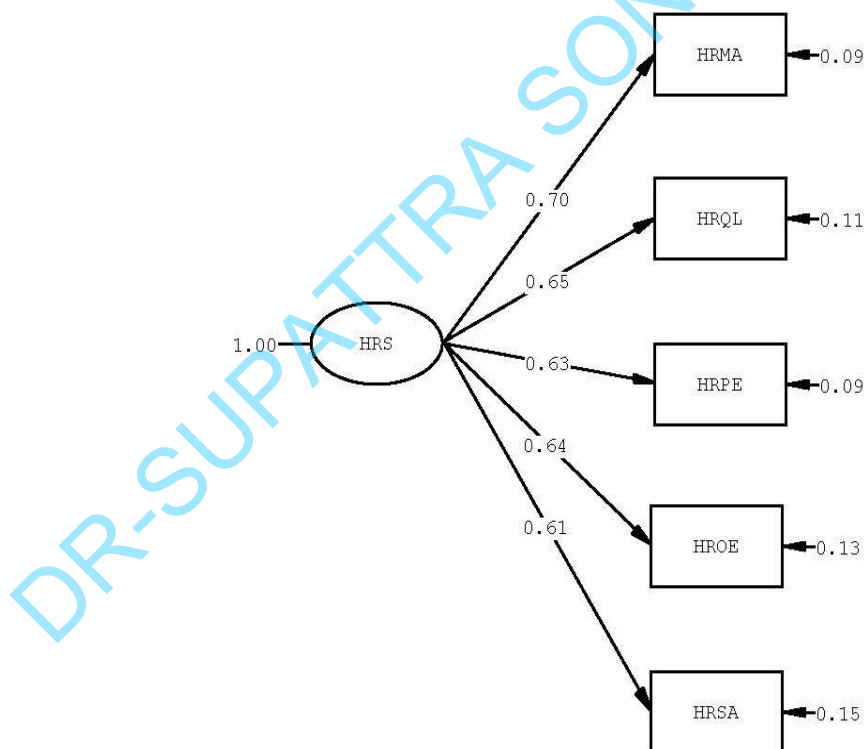
ตารางที่ 73 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ของ SLV โมเดล

| ประสิทธิผลการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (HRS) | HRMA | HRQL | HRPE | HROE | HRSA |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| HRMA | 0.579** | | | | |
| HRQL | 0.828** | 0.536** | | | |
| HRPE | 0.835** | 0.800** | 0.482** | | |
| HROE | 0.796** | 0.769** | 0.786** | 0.538** | |
| HRSA | 0.766** | 0.744** | 0.769** | 0.744** | 0.520** |
| MEAN | 3.825 | 3.874 | 3.929 | 3.865 | 3.997 |
| S.D. | 0.761 | 0.732 | 0.694 | 0.733 | 0.721 |

Bartlett's test of Sphericity Chi-Square = 1450.086, df = 10, p = 0.000, KMO = 0.914

หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 2.89, df = 5, p = 0.71723, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.99 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 กลุ่มพบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งหมด 5 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation Efficiency) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness) และความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.70, 0.65, 0.64, 0.63 และ 0.61 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ร้อยละ 85, 79, 75, 82 และ 71 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 32 แสดงโมเดลการวัดประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และตารางที่ 74 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์



Chi-Square=2.89, df=5, P-value=0.71723, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 32 แสดงโมเดลการวัดภาวะประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ของ SLV โมเดล

ตารางที่ 74 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์) ของ SLV โมเดล

| ตัวแปร | น้ำหนักองค์ประกอบ | | | | |
|--------|-------------------|-------|-------|-----------------|----------------|
| | สัมประสิทธิ์ | SE | t | คะแนนองค์ประกอบ | R ² |
| HRMA | 0.70 | 0.033 | 20.95 | 0.39 | 0.85 |
| HRQL | 0.65 | 0.033 | 19.73 | 0.29 | 0.79 |
| HRPE | 0.63 | 0.031 | 20.32 | 0.35 | 0.82 |
| HROE | 0.64 | 0.034 | 18.95 | 0.24 | 0.75 |
| HRSA | 0.61 | 0.034 | 18.03 | 0.20 | 0.71 |

Chi-Square = 2.89, df = 5, p = 0.71723, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.99

(6) ผลการปฏิบัติงาน (Performance: PER) ของ SLV โมเดล

ตัวแปรขององค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คุณภาพของงาน (Quality of Work: QUAW) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance: ADAP) และประสิทธิผลของงาน (Effectiveness of Work: EFFW)

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน รวมทั้ง 3 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 3 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำและสูง ระหว่าง 0.484 - 0.802 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 628.813, df = 3, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.740 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

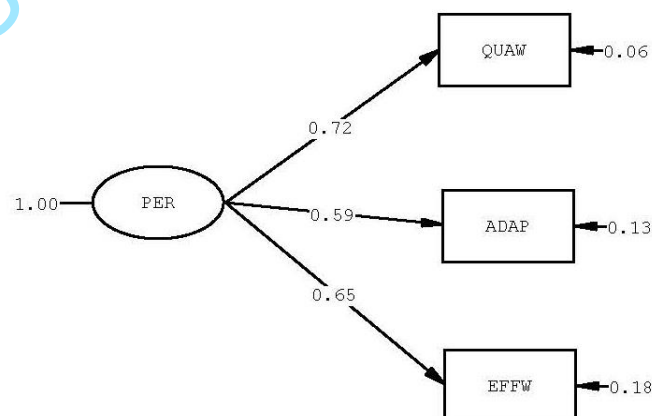
ตารางที่ 75 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (PER) ของ SLV โมเดล

| ผลการปฏิบัติงาน (PER) | QUAW | ADAP | EFFW |
|-----------------------|---------|---------|---------|
| QUAW | 0.575** | | |
| ADAP | 0.802** | 0.484** | |
| EFFW | 0.794** | 0.716** | 0.606** |
| MEAN | 3.962 | 4.057 | 3.975 |
| S.D. | 0.758 | 0.696 | 0.778 |

Bartlett's test of Sphericity Chi-Square = 628.813, df = 3, p = 0.000, KMO = 0.740

หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.00000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (PER) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 3 คู่ พบว่าตัวแปรเมื่อนำหน้ามีความสำคัญในการบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน ทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ คุณภาพของงาน (Quality of Work) ประสิทธิภาพของงาน (Effectiveness of Work) และความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.72, 0.65 และ 0.59 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (PER) ร้อยละ 89, 71 และ 72 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 33 แสดงโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน และตารางที่ 76 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 33 แสดงโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (PER) ของ SLV โมเดล

ตารางที่ 76 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน) ของ SLV โมเดล

| ตัวแปร | น้ำหนักองค์ประกอบ | | | | |
|--------|-------------------|-------|-------|-----------------|----------------|
| | สัมประสิทธิ์ | SE | t | คะแนนองค์ประกอบ | R ² |
| QUAW | 0.72 | 0.034 | 21.06 | 0.80 | 0.89 |
| ADAP | 0.59 | 0.033 | 17.94 | 0.31 | 0.72 |
| EFFW | 0.65 | 0.037 | 17.69 | 0.26 | 0.71 |

Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.00000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

5. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอกของ SLV โมเดล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment) ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เพื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของรายการคำถาม รวมถึงเพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่าตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝงตามที่กำหนดเท่านั้น

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 7 องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน ทั้ง 28 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 28 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและสูงระหว่าง 0.516-0.880 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 2395.685, df = 21, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.931 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก

ตารางที่ 77 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) และแรงจูงใจภายใน (INT) ของ SLV โมเดล

| | NEWS | NEWS | CHAL | SKIE | EXPS | PERI | GOAD |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| NEWS | 0.634** | | | | | | |
| FRET | 0.859** | 0.612** | | | | | |
| CHAL | 0.659** | 0.603** | 0.599** | | | | |
| SKIE | 0.838** | 0.753** | 0.690** | 0.532** | | | |
| EXPS | 0.796** | 0.733** | 0.669** | 0.862** | 0.516** | | |
| PERI | 0.850** | 0.765** | 0.666** | 0.880** | 0.832** | 0.579** | |
| GOAD | 0.774** | 0.693** | 0.597** | 0.832** | 0.809** | 0.851** | 0.578** |
| MEAN | 3.994 | 4.038 | 3.801 | 3.884 | 3.964 | 4.039 | 3.972 |
| S.D. | 0.797 | 0.783 | 0.774 | 0.729 | 0.718 | 0.761 | 0.761 |

Bartlett's test of Sphericity Chi-Square = 2395.685, df = 21, p = 0.000, KMO = 0.931

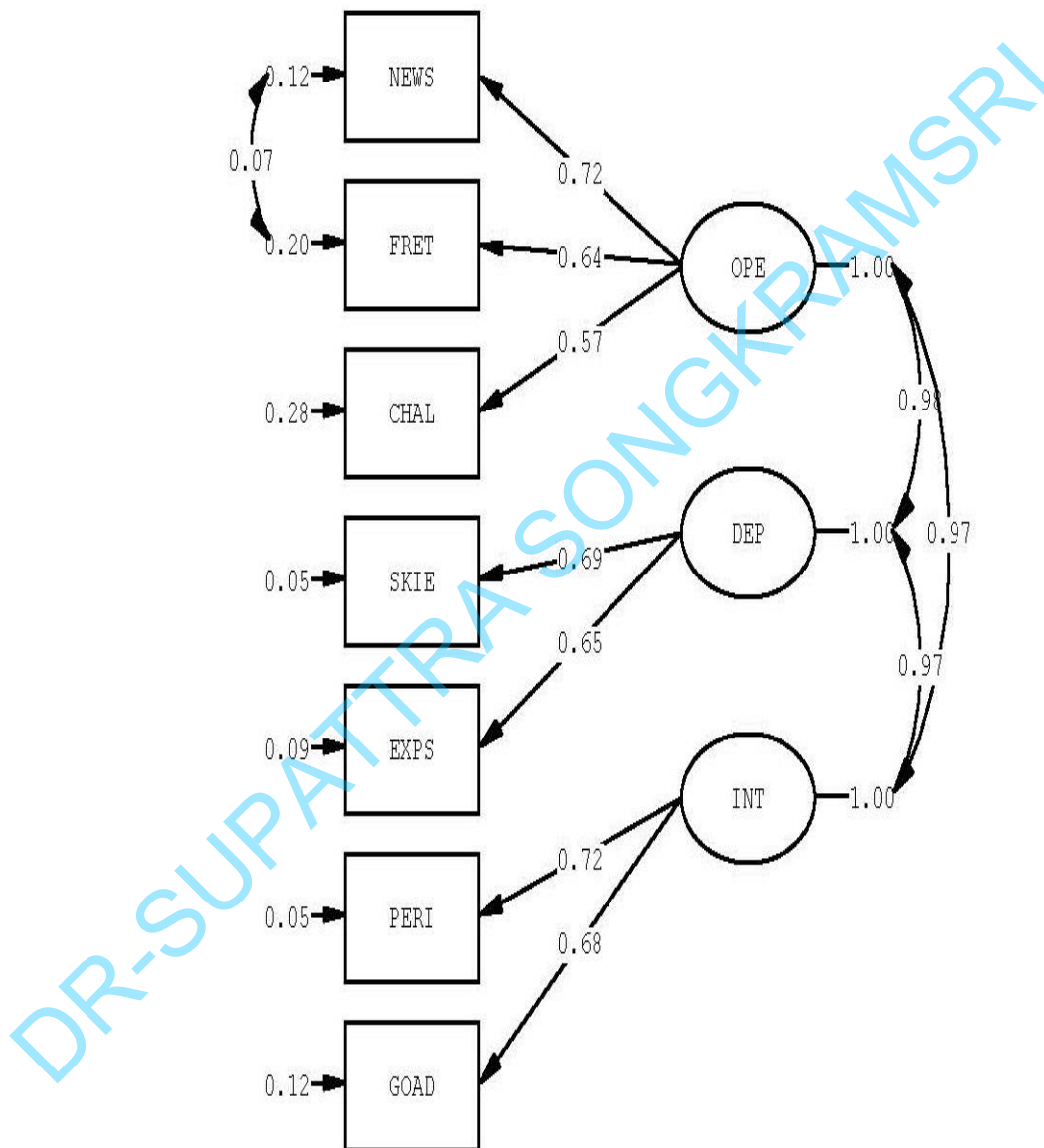
ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 34.74, df = 29, p = 0.21319, RMSEA = 0.025, GFI = 0.98, AGFI = 0.96 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 7 ตัวแปร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.603-0.880 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว ซึ่งวัดได้จากค่า R² มีค่าตั้งแต่ 0.73-0.91 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) องค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (NEWS) ความมีอิสระและความไว้วางใจ (FRET) และความท้าทาย (CHAL) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.72, 0.64, 0.57 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด ร้อยละ 82, 67 และ 53 ตามลำดับ

(2) องค์ประกอบความรู้เชิงลึก (DEP) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ทักษะและความเชี่ยวชาญ (SKIE) ประสบการณ์และทักษะ (EXPS) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.69, 0.65 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความรู้เชิงลึก ร้อยละ 90 และ 82 ตามลำดับ

(3) องค์ประกอบแรงจูงใจภายใน (INT) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความวิริยะและความทุ่มเท (PERI) ทิศทางและจุดหมาย (GOAD) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.72, 0.68 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบแรงจูงใจภายใน ร้อยละ 91 และ 80 ตาม ลำดับ

ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 34 แสดงผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน และตารางที่ 78 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)



Chi-Square=16.02, df=10, P-value=0.09897, RMSEA=0.044

ภาพประกอบที่ 34 แสดงผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน ของ SLV โมเดล

ตารางที่ 78 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน (ค่านำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ) ของ SLV โมเดล

| ตัวแปร | น้ำหนักองค์ประกอบ | | | | |
|--------|-------------------|-------|-------|-----------------|----------------|
| | สัมประสิทธิ์ | SE | t | คะแนนองค์ประกอบ | R ² |
| NEWS | 0.72 | 0.037 | 19.65 | 0.28 | 0.82 |
| FRET | 0.64 | 0.038 | 16.79 | 0.06 | 0.67 |
| CHAL | 0.57 | 0.039 | 14.53 | 0.10 | 0.53 |
| SKIE | 0.69 | 0.031 | 22.17 | 0.52 | 0.90 |
| EXPS | 0.65 | 0.032 | 20.46 | 0.27 | 0.82 |
| PERI | 0.72 | 0.033 | 22.21 | 0.54 | 0.91 |
| GOAD | 0.68 | 0.034 | 19.95 | 0.24 | 0.80 |

Chi-Square = 16.02, df = 10, p = 0.09897, RMSEA = 0.044, GFI = 0.99, AGFI = 0.96

ตารางที่ 79 แสดงการปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน ของ SLV โมเดล

| ค่าดัชนี | เกณฑ์ | ก่อนปรับ | | หลังปรับ | |
|-------------|--------|----------|--------------|----------|--------------|
| | | ค่าสถิติ | ผลการพิจารณา | ค่าสถิติ | ผลการพิจารณา |
| χ^2/df | < 2.00 | 3.245 | ไม่ผ่านเกณฑ์ | 1.602 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.086 | ไม่ผ่านเกณฑ์ | 0.044 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.97 | ผ่านเกณฑ์ | 0.99 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.92 | ผ่านเกณฑ์ | 0.96 | ผ่านเกณฑ์ |

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรสภาพแวดล้อมแบบเปิด ตัวแปรความรู้เชิงลึก ตัวแปรแรงจูงใจภายใน พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงทั้ง 3 โมเดล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 4 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.602$, GFI = 0.99, AGFI = 0.96, และ RMSEA = 0.044 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายในของ SLV โมเดล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณานำหน้าองค์ประกอบของรายการคำถาม รวมถึงเพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่าตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝงตามที่กำหนดเท่านั้น

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 11 องค์ประกอบของ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 55 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 55 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและสูง ระหว่าง 0.459-0.887 ผลการวิเคราะห์ เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1748.970, df = 21, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปร มีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer- Olkin (KMO) = 0.904 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ตารางที่ 80 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ ของโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ประสิทธิภาพการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (HRS) และผลการปฏิบัติงาน (PER) ของ SLV โมเดล

| | IMPS | CONE | SETD | HRMA | HRQL | HRPE | HRQE | HRSA | QUAW | ADAP | EFFW |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| IMPS | 0.676** | | | | | | | | | | |
| CONE | 0.796** | 0.503** | | | | | | | | | |
| SETD | 0.846** | 0.796** | 0.459** | | | | | | | | |
| HRMA | 0.812** | 0.773** | 0.762** | 0.579** | | | | | | | |
| HRQL | 0.737** | 0.714** | 0.696** | 0.828** | 0.536** | | | | | | |
| HRPE | 0.754** | 0.750** | 0.730** | 0.835** | 0.800** | 0.482** | | | | | |
| HRQE | 0.718** | 0.720** | 0.698** | 0.796** | 0.769** | 0.789** | 0.538** | | | | |
| HRSA | 0.698** | 0.698** | 0.656** | 0.766** | 0.744** | 0.769** | 0.744** | 0.520** | | | |
| QUAW | 0.847** | 0.790** | 0.785** | 0.887** | 0.826** | 0.837** | 0.778** | 0.759** | 0.575** | | |
| ADAP | 0.709** | 0.715** | 0.701** | 0.724** | 0.723** | 0.741** | 0.721** | 0.714** | 0.802** | 0.484** | |
| EFFW | 0.742** | 0.711** | 0.672** | 0.751** | 0.740** | 0.733** | 0.674** | 0.722** | 0.794** | 0.716** | 0.605** |

ตารางที่ 80 (ต่อ)

| | IMPS | CONE | SETD | HRMA | HRQL | HRPE | HROE | HRSA | QUAW | ADAP | EFFW |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| MEAN | 3.791 | 3.881 | 3.959 | 3.826 | 3.874 | 3.929 | 3.865 | 3.997 | 3.962 | 4.057 | 3.975 |
| S.D. | 0.822 | 0.709 | 0.677 | 0.761 | 0.732 | 0.694 | 0.733 | 0.721 | 0.758 | 0.696 | 0.778 |

Bartlett's test of sphericity = 4278.612, df = 55, p = 0.000, KMO = 0.967

หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 46.27, df = 39, p = 0.19721, RMSEA = 0.025, GFI = 0.97, AGFI = 0.95 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 11 ตัวแปร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบ มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.705-0.866 ค่าสัมประสิทธิ์ ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว ซึ่งวัดได้จากค่า R² มีค่าตั้งแต่ 0.78 -0.88 สามารถอธิบายได้ดังนี้

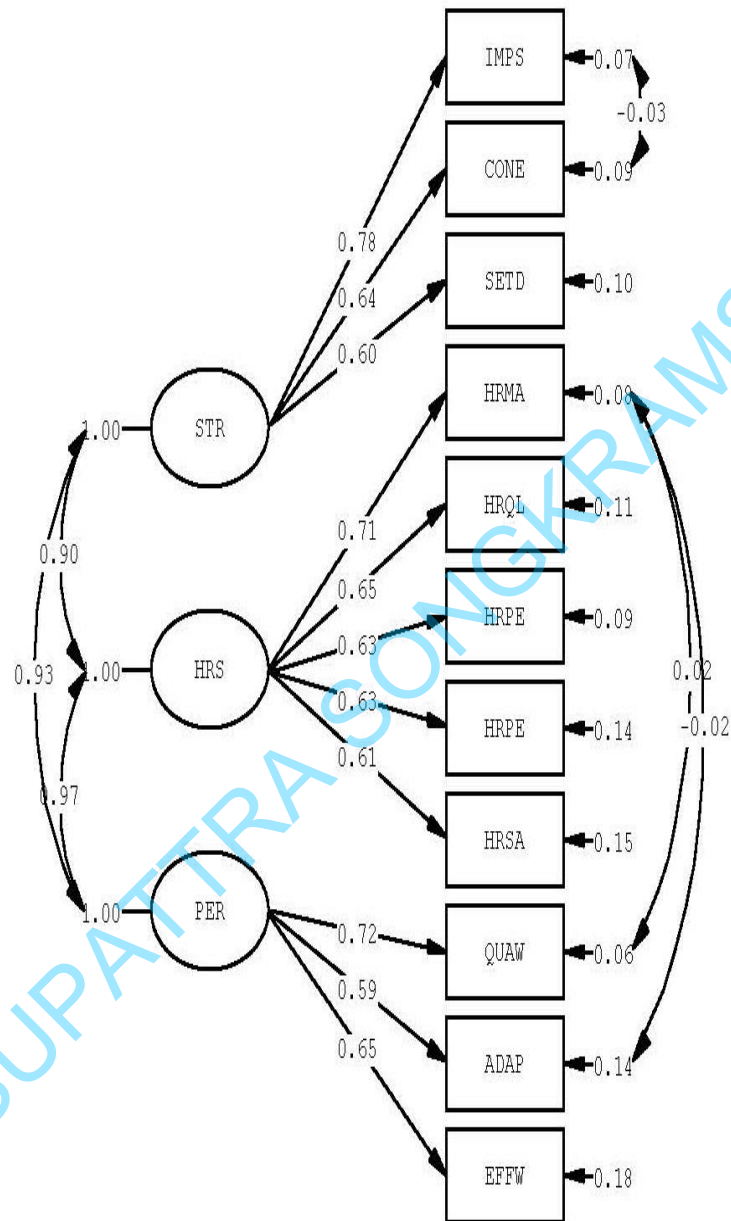
(1) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (CONE) การกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.78, 0.64, 0.60 และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ร้อยละ 90, 81 และ 79 ตามลำดับ

(2) องค์ประกอบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMA) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (HRQL) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRPE) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HROE) ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRSA) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.71, 0.65, 0.63, 0.63, 0.61 และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร้อยละ 86, 79, 82, 74 และ 71 ตามลำดับ

(3) องค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ คุณภาพของงาน (QUAW) ประสิทธิภาพของงาน (EFFW) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (ADAP) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.72, 0.65, 0.59 และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 90, 71 และ 71 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 35 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน และตารางที่ 81 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)



Chi-Square=48.79, df=38, P-value=0.11274, RMSEA=0.031

ภาพประกอบที่ 35 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของ SLV โมเดล

ตารางที่ 81 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ) ของ SLV โมเดล

| ตัวแปร | น้ำหนักองค์ประกอบ | | | | |
|--------|-------------------|-------|-------|-----------------|----------------|
| | สัมประสิทธิ์ | SE | t | คะแนนองค์ประกอบ | R ² |
| IMPS | 0.78 | 0.036 | 21.79 | 0.56 | 0.90 |
| CONE | 0.64 | 0.032 | 19.91 | 0.42 | 0.81 |
| SETD | 0.60 | 0.031 | 19.71 | 0.20 | 0.79 |
| HRMA | 0.71 | 0.033 | 21.32 | 0.31 | 0.86 |
| HRQL | 0.65 | 0.033 | 19.76 | 0.20 | 0.79 |
| HRPE | 0.63 | 0.031 | 20.35 | 0.24 | 0.82 |
| HROE | 0.63 | 0.034 | 18.84 | 0.16 | 0.74 |
| HRSA | 0.61 | 0.033 | 18.14 | 0.14 | 0.71 |
| QUAW | 0.72 | 0.032 | 22.14 | 0.41 | 0.90 |
| ADAP | 0.59 | 0.032 | 18.21 | 0.17 | 0.71 |
| EFFW | 0.65 | 0.036 | 18.06 | 0.13 | 0.71 |

Chi-Square = 48.79, df = 38, p = 0.11274, RMSEA = 0.031, GFI = 0.97, AGFI = 0.95

ตารางที่ 82 แสดงการปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของ SLV โมเดล

| ค่าดัชนี | เกณฑ์ | ก่อนปรับ | | หลังปรับ | |
|-------------|--------|----------|--------------|----------|--------------|
| | | ค่าสถิติ | ผลการพิจารณา | ค่าสถิติ | ผลการพิจารณา |
| χ^2/df | < 2.00 | 2.193 | ไม่ผ่านเกณฑ์ | 1.284 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.063 | ไม่ผ่านเกณฑ์ | 0.031 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.95 | ผ่านเกณฑ์ | 0.97 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.92 | ผ่านเกณฑ์ | 0.95 | ผ่านเกณฑ์ |

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตัวแปร
ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และตัวแปรผลการปฏิบัติงาน พบว่า โมเดลการวัดตัวแปร
แฝง ทั้ง 3 โมเดล มีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 4 ดัชนี ที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.284$,

GFI = 0.97, AGFI = 0.96, และ RMSEA = 0.031 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

7. ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v) ของ SLV โมเดล

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v) โดยค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) ควรมีค่ามากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่ถูกละทิ้งได้ (Average Variance Extracted: ρ_v) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งมีค่าเทียบเท่ากับค่าไอเกน (Eigen values) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ควรมีค่ามากกว่า 0.50 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

จึงสรุปว่า การผันแปรในตัวชี้วัดส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากตัวแปรสร้างมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด ซึ่งแสดงว่าตัวแปรแฝงมีความเที่ยง ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังตารางที่ 83 ความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability: ρ_c & Average Variance Extracted: ρ_v)

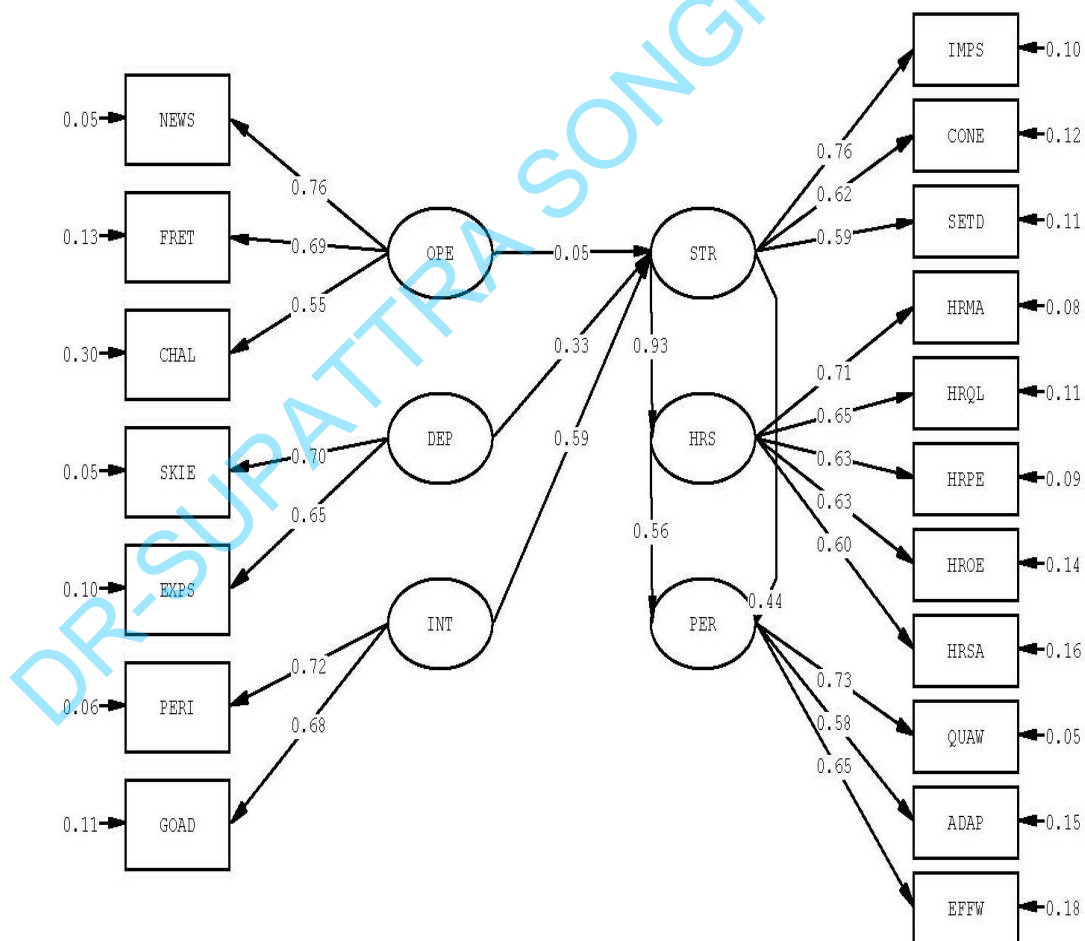
ตารางที่ 83 แสดงความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability: ρ_c & Average Variance Extracted: ρ_v) ของ SLV โมเดล

| ตัวแปรแฝง | ความเที่ยงตัวแปรแฝง (ρ_c) | ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v) |
|-----------|----------------------------------|--|
| OPE | 0.859 | 0.673 |
| DEP | 0.925 | 0.861 |
| INT | 0.921 | 0.854 |
| STR | 0.891 | 0.734 |
| HRS | 0.906 | 0.659 |
| PER | 0.910 | 0.773 |

จากตารางที่ 83 แสดงให้เห็นว่าความเที่ยงของตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าสูง โดยมีค่า ρ_c อยู่ระหว่าง 0.859-0.925 ซึ่งมากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบมีค่า ρ_v อยู่ระหว่าง 0.659-0.861 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า จากการประเมินโมเดลมาตรวัดได้หลักฐานที่ชัดเจนว่า การนิยามปฏิบัติการตัวแปรแฝงทั้งหมดถูกต้องและเชื่อถือได้

8. ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานของ SLV โมเดล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก แรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL 8.53 เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่า Chi-Square, χ^2/df , CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR ซึ่งผลการวิเคราะห์โมเดลครั้งแรก พบว่าค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 326.15$, $df = 126$, $p\text{-value} = 0.00000$, $CFI = 0.99$, $GFI = 0.89$, $AGFI = 0.86$, $RMSEA = 0.072$ และ $SRMR = 0.027$ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผังภาพประกอบที่ 36 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม และตารางที่ 84 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม



Chi-Square=326.15, df=126, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

ภาพประกอบที่ 36 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล SLV โดยรวม

ตารางที่ 84 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล SLV โดยรวม

| ค่าดัชนี | เกณฑ์ | ค่าดัชนีที่วัดได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------|-------------|-------------------|--------------|
| χ^2/df | < 2.00 | 2.58 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.99 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.89 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.86 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.072 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| SRMR | < 0.05 | 0.027 | ผ่านเกณฑ์ |

จากตารางที่ 84 แสดงให้เห็นว่าโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก แรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องยังไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่คำนวณได้ คือ ค่า $\chi^2 = 326.15$, $df = 126$, $p\text{-value} = 0.0000$, $CFI = 0.99$, $GFI = 0.89$, $AGFI = 0.86$, $RMSEA = 0.072$ และ $SRMR = 0.027$ ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญบางตัวยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog & Sorbom, 1996)

ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่งค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยรายละเอียดของการปรับแก้โมเดลเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยนำเสนอผลได้ดังตารางที่ 85 แสดงรายละเอียดการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 85 แสดงรายละเอียดการปรับ โมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของ SLV โมเดล

| ครั้งที่ | คู่ความสัมพันธ์ของค่าความคลาดเคลื่อนที่ทำการปรับ | χ^2 | df | P-value | RMSEA |
|----------|--|----------|------|---------|-------|
| 1 | FRET กับ NEWS | 298.50 | 125 | 0.00000 | 0.067 |
| 2 | SETD กับ IMPS | 275.68 | 124 | 0.00000 | 0.063 |
| 3 | SKIE กับ ADAP | 250.31 | 123 | 0.00000 | 0.058 |
| 4 | SETD กับ CONE | 230.20 | 122 | 0.00000 | 0.054 |

ตารางที่ 85 (ต่อ)

| ครั้งที่ | คู่ความสัมพันธ์ของ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ทำการปรับ | χ^2 | <i>df</i> | P-value | RMSEA |
|----------|--|----------|-----------|---------|-------|
| 5 | EXPS กับ HRMA | 215.27 | 121 | 0.00000 | 0.051 |
| 6 | ADAP กับ HRMA | 201.30 | 120 | 0.00000 | 0.047 |
| 7 | QUAW กับ HRMA | 195.40 | 119 | 0.00001 | 0.046 |
| 8 | NEWS กับ HROE | 189.07 | 118 | 0.00004 | 0.044 |
| 9 | NEWS กับ IMPS | 183.87 | 117 | 0.00008 | 0.043 |
| 10 | ADAP กับ IMPS | 182.36 | 116 | 0.00008 | 0.043 |
| 11 | PERI กับ NEWS | 175.41 | 115 | 0.00025 | 0.042 |
| 12 | PERI กับ QUAW | 170.85 | 114 | 0.00045 | 0.040 |
| 13 | PERI กับ HRPE | 163.63 | 113 | 0.00131 | 0.038 |
| 14 | GOAD กับ CHAL | 161.48 | 112 | 0.00154 | 0.038 |
| 15 | NEWS กับ HRSA | 160.99 | 111 | 0.00137 | 0.038 |
| 16 | GOAD กับ FRET | 157.05 | 110 | 0.00218 | 0.037 |
| 17 | EXPS กับ CONE | 153.54 | 109 | 0.00320 | 0.037 |
| 18 | PERI กับ HRMA | 149.29 | 108 | 0.0052 | 0.035 |
| 19 | NEWS กับ CONE | 142.59 | 107 | 0.01221 | 0.033 |
| 20 | HRSA กับ HRMA | 141.46 | 106 | 0.01217 | 0.033 |
| 21 | QUAW กับ HRSA | 136.52 | 105 | 0.02097 | 0.031 |
| 22 | SKIE กับ HRMA | 131.96 | 104 | 0.03337 | 0.030 |
| 23 | PERI กับ HRSA | 127.74 | 103 | 0.04969 | 0.028 |
| 24 | FRET กับ HROE | 122.09 | 102 | 0.08544 | 0.025 |

จากตารางที่ 85 พบว่า การปรับแก้โมเดลครั้งที่ 1 ระหว่าง FRET และ NEWS ที่มีความสัมพันธ์กัน พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น คือ χ^2 ลดลงจาก 326.15 เป็น 298.50 และค่า RMSEA ก็ลดลงเช่นเดียวกันจาก 0.072 เป็น 0.067 แสดงให้เห็นว่าการปรับแก้โมเดลเพื่อให้ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการดังกล่าวได้ผลค่อนข้างดี และไม่เป็นการแก้ไขแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยด้วย เพราะเป็นการปรับที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวแปรเชิงประจักษ์ ไม่ได้เปลี่ยนทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลอง โดยผลการ

วิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดลทำให้สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 86 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล เพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model Fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์และภาพประกอบที่ 37 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล

ตารางที่ 86 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม หลังจากการปรับแก้โมเดล ของ SLV โมเดล

| ค่าดัชนี | เกณฑ์ | ค่าดัชนีที่วัดได้ | ผลการพิจารณา |
|--------------------------|-------------|-------------------|--------------|
| χ^2/df (122.09/102) | < 2.00 | 1.19 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 1.00 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.96 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.93 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.025 | ผ่านเกณฑ์ |
| SRMR | < 0.05 | 0.014 | ผ่านเกณฑ์ |

จากตารางที่ 86 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับคือค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.19$, CFI = 1.00, GFI = 0.96, AGFI = 0.93, RMSEA = 0.025 และ SRMR = 0.014 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

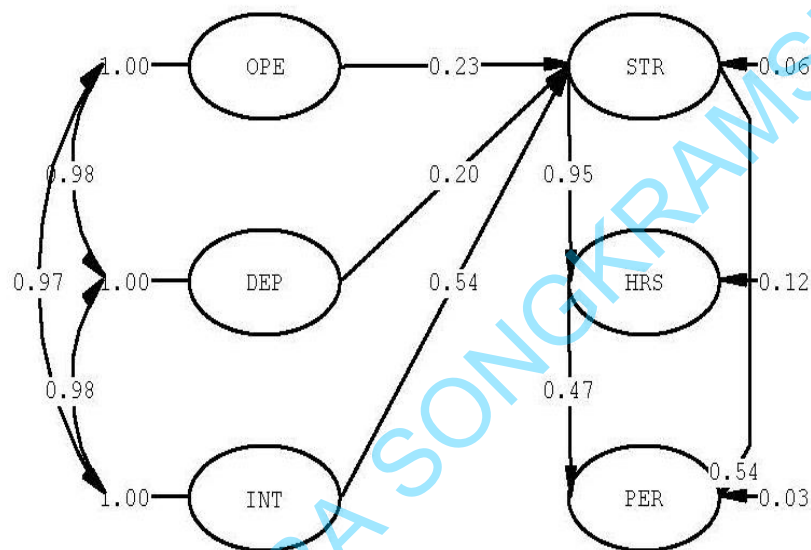
(1) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ χ^2/df มีค่าเท่ากับ 1.19 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า 2.00

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

(3) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาค่า 2 ดัชนี คือ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 และดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.93 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และค่า GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับได้มีค่ามากกว่า 0.90

(4) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.025 หมายถึง โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05

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



Chi-Square=122.09, df=102, P-value=0.08544, RMSEA=0.025

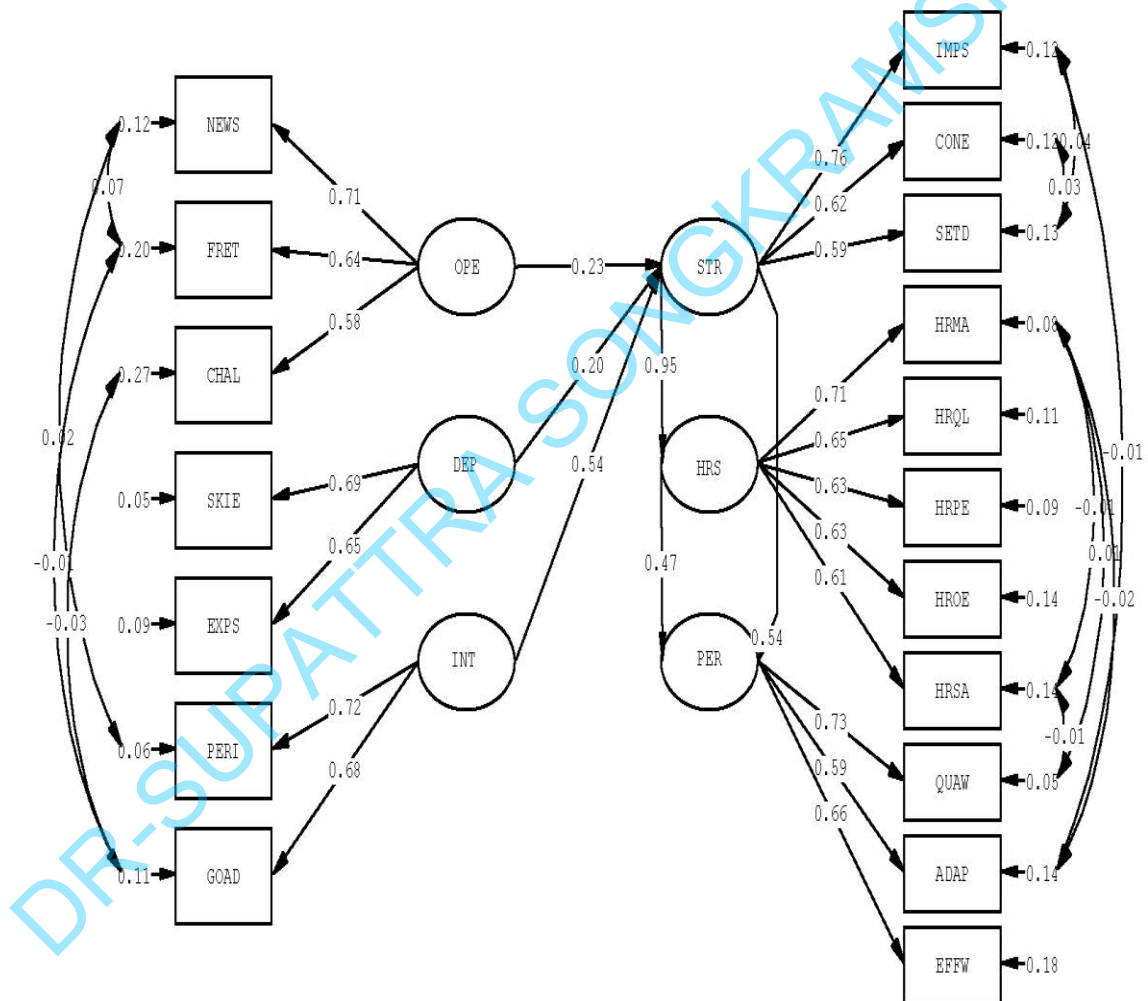
ภาพประกอบที่ 37 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล SLV โดยรวม หลังจากการปรับแก้โมเดล

9. ผลการวิเคราะห์เส้นทางของ SLV โมเดล

(1) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน เพื่อทำการตอบคำถามการวิจัยและ สมมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

จากการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม) ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลดังกล่าว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพประกอบที่ 38 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน และตารางที่ 87 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรในโมเดลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม)



Chi-Square=122.09, df=102, P-value=0.08544, RMSEA=0.025

ภาพประกอบที่ 38 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา ของ SLV โมเดล

ตารางที่ 87 แสดงการวิเคราะห์ห่อทธิพลของตัวแปรในโมเดล SLV ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน
ของ SLV โมเดล

| เหตุ | OPE | | | DEP | | | INT | | | STR | | | HRS | | |
|------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----|------------------|
| | TE | IE | DE | TE | IE | DE | TE | IE | DE | TE | IE | DE | TE | IE | DE |
| STR | 0.23** (0.11) | - | 0.23** (0.11) | 0.20** (0.31) | - | 0.20** (0.31) | 0.54** (0.24) | - | 0.54** (0.24) | - | - | - | - | - | - |
| HRS | 0.21** (0.27) | 0.21** (0.27) | - | 0.19** (0.30) | 0.19** (0.30) | - | 0.52** (0.23) | 0.52** (0.23) | - | 0.95** (0.04) | - | 0.95** (0.04) | - | - | - |
| PER | 0.22** (0.28) | 0.22** (0.28) | - | 0.19** (0.31) | 0.19** (0.31) | - | 0.53** (0.24) | 0.53** (0.24) | - | 0.98** (0.04) | 0.44** (0.08) | 0.54** (0.24) | 0.47** (0.09) | - | 0.47** (0.09) |

$\chi^2 = 122.09$, $df = 102$, $P = 0.08544$, $GFI = 0.96$, $AGFI = 0.93$, $RMR = 0.014$

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|--|--|
| ตัวแปร | NEWS | FRET | CHAL | SKIE | EXPS | PERI | GOAD | | | | | | | |
| ความเที่ยง | 0.81 | 0.68 | 0.55 | 0.90 | 0.82 | 0.89 | 0.81 | | | | | | | |
| ตัวแปร | IMPS | CONE | SETD | HRMA | HRQL | HRPE | HROE | HRSA | QUAW | ADAP | EFFW | | | |
| ความเที่ยง | 0.82 | 0.75 | 0.73 | 0.87 | 0.79 | 0.81 | 0.74 | 0.72 | 0.91 | 0.71 | 0.71 | | | |
| สมการโครงสร้างของตัวแปร | | | | | | | | STR | HRS | PER | | | | |
| R ² | | | | | | | | 0.94 | 0.83 | 0.89 | | | | |

| เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง | | | | | | | |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|------|--|
| ตัวแปรแฝง | STR | HRS | PER | OPE | DEP | INT | |
| STR | 1.00 | | | | | | |
| HRS | 0.94 | 1.00 | | | | | |
| PER | 0.97 | 0.97 | 1.00 | | | | |
| OPE | 0.95 | 0.90 | 0.93 | 1.00 | | | |
| DEP | 0.96 | 0.90 | 0.93 | 0.98 | 1.00 | | |
| INT | 0.96 | 0.91 | 0.94 | 0.97 | 0.98 | 1.00 | |

หมายเหตุ ** $p < .01$

จากตารางที่ 87 แสดงการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไคว-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 122.09 องศาอิสระเท่ากับ 102 ค่าน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.08544 นั่นคือ ค่าไคว-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดล

รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.93 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.014 ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ โดยรายละเอียดดังกล่าวผู้วิจัยได้กล่าวไว้แล้วอย่างละเอียดในส่วนของผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ข้างต้น

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.55-0.91 โดยตัวแปรที่มีความเที่ยงสูงสุด คือ คุณภาพของงาน (QUAW) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.91 รองลงมาคือ ทักษะและความเชี่ยวชาญ (SKIE) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.90 และความวิริยะและความทุ่มเท (PERI) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.89 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMA) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.87 ประสบการณ์และทักษะ (EXPS) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.82 การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (NEWS) มีค่าความเที่ยงเท่ากับประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRPE) และทิศทางและจุดหมาย (GOAD) ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.81 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (HRQL) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.79 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (CONE) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.75 ประสิทธิภาพ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HROE) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.74 การกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.73 ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRSA) มีค่าความเที่ยงเท่ากัน คือ 0.72 ความสามารถเกี่ยวกับงาน (ADAP) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ประสิทธิภาพของงาน (EFFW) ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.71 ความมีอิสระ และความไว้วางใจ (FRET) มีค่าความเที่ยงเท่ากัน คือ 0.68 และความท้าทาย (CHAL) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.55

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการ โครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) มีค่าเท่ากับ 0.94 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้ร้อยละ 94 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) มีค่าเท่ากับ 0.83 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 83 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของผลการปฏิบัติงาน (PER) มีค่าเท่ากับ 0.89 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 89

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.90-0.98 โดยตัวแปรทุกคู่ มีความสัมพันธ์แบบทิศทางเดียวกัน คือ มีความสัมพันธ์เป็นบวก โดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันสูง ($r > 0.8$) ทุกคู่ โดยตัวแปรแฝงที่มีค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.98 ($r = 0.98$) คือ สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) กับความรู้เชิงลึก (DEP) และ ความรู้เชิงลึก (DEP) กับแรงจูงใจภายใน (INT) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) กับผลการปฏิบัติงาน (PER) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) กับผลการปฏิบัติงาน (PER) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) กับแรงจูงใจภายใน (INT) ทั้ง 3 คู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากัน คือ 0.97 ($r = 0.97$) ความรู้เชิงลึก (DEP) กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) แรงจูงใจภายใน (INT) กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ทั้ง 2 คู่ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากัน คือ 0.96 ($r = 0.96$) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.95 ($r = 0.95$) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) กับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์(HRS) แรงจูงใจภายใน (INT) กับผลการปฏิบัติงาน (PER) ทั้ง 2 คู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากัน คือ 0.94 ($r = 0.94$) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) กับผลการปฏิบัติงาน (PER) ความรู้เชิงลึก (DEP) กับผลการปฏิบัติงาน (PER) ทั้ง 2 คู่ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากัน คือ 0.93 ($r = 0.93$) แรงจูงใจภายใน (INT) กับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.91 ($r = 0.91$) และสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) กับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ความรู้เชิงลึก (DEP) กับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ทั้ง 2 คู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากัน คือ 0.90 ($r = 0.90$)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พบว่า ผลการปฏิบัติงาน (PER) ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.54 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และได้รับอิทธิพลทางตรงจากประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.47 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ ผลการปฏิบัติงาน (PER) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) แรงจูงใจภายใน (INT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.22, 0.19 และ 0.53 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.95 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) แรงจูงใจภายใน (INT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.21, 0.19 และ 0.52 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) แรงจูงใจภายใน (INT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.23, 0.20 และ 0.54 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.23 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(2) ความรู้เชิงลึก (DEP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.20 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(3) แรงจูงใจภายใน (INT) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.54 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.95 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(5) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.54 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(6) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.47 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) แรงจูงใจภายใน (INT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.21, 0.19 และ 0.52 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(7) ผลการปฏิบัติงาน (PER) ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.54 และประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) 0.47 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ ผลการปฏิบัติงาน (PER) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) แรงจูงใจภายใน (INT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.22, 0.19 และ 0.53 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ผ่านประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.44 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(2) ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ของ SLV โมเดล

ภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบรวมที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 88 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

ตารางที่ 88 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ SLV โมเดล

| องค์ประกอบ/ตัวแปร | น้ำหนักองค์ประกอบ | | | | สัมประสิทธิ์คะแนน | |
|-------------------|-------------------|------|-------|-------|-------------------|------------|
| | b | B | SE | t | R ² | องค์ประกอบ |
| OPE | | | | | | |
| NEWS | 0.71** | 0.90 | 0.036 | 19.57 | 0.81 | 0.23 |
| FRET | 0.64** | 0.82 | 0.038 | 17.00 | 0.68 | 0.09 |
| CHAL | 0.58** | 0.74 | 0.039 | 14.93 | 0.55 | 0.11 |
| DEP | | | | | | |
| SKIE | 0.69** | 0.95 | 0.031 | 22.25 | 0.90 | 0.49 |
| EXPS | 0.65** | 0.91 | 0.032 | 20.49 | 0.82 | 0.24 |
| INT | | | | | | |
| PERI | 0.72** | 0.94 | 0.033 | 21.91 | 0.89 | 0.39 |
| GOAD | 0.68** | 0.90 | 0.034 | 20.18 | 0.81 | 0.23 |
| STR | | | | | | |
| IMPS | 0.75** | 0.91 | - | - | 0.82 | 0.19 |
| CONE | 0.61** | 0.87 | 0.027 | 23.02 | 0.75 | 0.17 |
| SETD | 0.58** | 0.85 | 0.022 | 26.85 | 0.73 | 0.05 |
| HRS | | | | | | |
| HRMA | 0.71** | 0.93 | - | - | 0.87 | 0.34 |
| HRQL | 0.65** | 0.89 | 0.025 | 26.10 | 0.79 | 0.17 |
| HRPE | 0.63** | 0.90 | 0.023 | 27.41 | 0.81 | 0.23 |
| HROE | 0.63** | 0.86 | 0.026 | 24.09 | 0.74 | 0.15 |
| HRSA | 0.61** | 0.85 | 0.028 | 22.29 | 0.72 | 0.16 |
| PER | | | | | | |
| QUAW | 0.72** | 0.95 | - | - | 0.91 | 0.41 |
| ADAP | 0.59** | 0.84 | 0.025 | 24.03 | 0.71 | 0.16 |
| EFFW | 0.65** | 0.84 | 0.028 | 23.90 | 0.71 | 0.11 |

หมายเหตุ ** p < .01

จากตารางที่ 88 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าเป็นบวกทั้งหมด มีขนาดตั้งแต่ 0.58 ถึง 0.75 และแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.75 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) และองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ซึ่งมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากัน คือ 0.58 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า (R^2) ซึ่งบอกค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (NEWS ถึง GOAD) มีค่าตั้งแต่ 0.55-0.90 และตัวแปรสังเกตได้ภายใน (IMPS ถึง EFFW) มีค่าตั้งแต่ 0.71-0.91 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

(1) องค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (NEWS) รองลงมา คือ ความมีอิสระและความไว้วางใจ (FRET) ความท้าทาย (CHAL) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.90, 0.82, 0.74 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบสภาพแวดล้อมแบบเปิด ร้อยละ 81, 68 และ 0.55 ตามลำดับ

(2) องค์ประกอบความรู้เชิงลึก (DEP) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ทักษะและความเชี่ยวชาญ SKIE) รองลงมา คือ ประสบการณ์และทักษะ (EXPS) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.95, 0.91 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความรู้เชิงลึก ร้อยละ 90 และ 0.82 ตามลำดับ

(3) องค์ประกอบแรงจูงใจภายใน (INT) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความวิริยะและความทุ่มเท (PERI) รองลงมา คือ ทิศทางและจุดหมาย (GOAD) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.94, 0.90 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบแรงจูงใจภายใน ร้อยละ 89 และ 81 ตามลำดับ

(4) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) รองลงมา คือ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (CONE) การกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.91, 0.87, 0.85 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ร้อยละ 82, 75 และ 73 ตามลำดับ

(5) องค์ประกอบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMA) รองลงมา คือ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRPE) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (HRQL) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HROE) ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRSA) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.93, 0.90, 0.89, 0.86, 0.85 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 87, 81, 79, 74 และ 72 ตามลำดับ

(6) องค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน (PER) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ คุณภาพของงาน (QUAW) รองลงมา คือ ความสามารถเกี่ยวกับงาน (ADAP) ประสิทธิภาพของงาน (EFFW) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.95, 0.84, 0.84 และมีความแปรผันร่วมกันกับ องค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 91, 71 และ 71 ตามลำดับ

(3) ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัยของ SLV โมเดล

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย และสมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

จากคำถามการวิจัย “ปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของสถาบันการอาชีวศึกษา” ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสมมติฐานเพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1: สภาพแวดล้อมแบบเปิดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (NEWS) ความมีอิสระและความไว้วางใจ (FRET) ความท้าทาย (CHAL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ได้รับอิทธิพลรวมจากสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) เท่ากับ 0.23 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.23 สามารถอธิบายได้ว่า หากสถาบันการอาชีวศึกษามีสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ด้านการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (NEWS) ได้แก่ การให้เกียรติและให้ความร่วมมือร่วมใจกันของผู้ร่วมงานในทุกระดับ การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น เชื่อมมั่นและมุ่งมั่นในการทำงานของบุคลากร และทีมงาน สนับสนุนกิจกรรมที่กระตุ้นบุคลากร ให้เกิดความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ ทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความจริงใจ ตรงไปตรงมา เอาใจใส่ต่อการพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ ของบุคลากร กล้ายอมรับเมื่อการตัดสินใจผิดพลาด และกระตุ้นบุคลากรเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ให้ความมีอิสระและ ความไว้วางใจ (FRET) ในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนเท่าเทียมกัน และให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อสร้างความท้าทาย (CHAL) กล้าตัดสินใจบนสถานะที่มีความเสี่ยงเพื่อสร้างโอกาส โดยไม่ลังเล เพื่อเป้าหมายและความสำเร็จ โดยไม่กลัวความผิดพลาดในการทำงานแล้ว จะทำให้ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา มีวิสัยทัศน์ มีภาวะความเป็นผู้นำ มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ได้อย่างมีคุณค่า และสอดคล้องกับขีดความสามารถ และทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (CONE) สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ได้ และสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสังคม และกลยุทธ์ของภาครัฐ อย่างชัดเจน ย่อมจะส่งผล

กระทบในทางบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือสถาบันการศึกษาได้ในระดับสูง ด้วยเช่นกัน

สมมติฐานข้อที่ 2: ความรู้เชิงลึกมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ทักษะและความเชี่ยวชาญ (SKIE) ประสบการณ์และทักษะ (EXPS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ได้รับอิทธิพลรวมจาก ความรู้เชิงลึก (DEP) เท่ากับ 0.20 ซึ่งทั้งหมด เป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.10 สามารถอธิบายได้ว่า หากผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีความรู้เชิงลึก (DEP) ทักษะและความเชี่ยวชาญ (SKIE) ความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็วและถูกต้อง มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างรอบคอบ สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการได้อย่างเชี่ยวชาญ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการนำเอาประสบการณ์และทักษะ (EXPS) ความรู้ในหลักวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาความคิดมาปรับใช้ในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ และสร้างสรรค์ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับที่สูงขึ้นแล้ว ย่อมจะทำให้ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะความเป็นผู้นำ มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ การขับเคลื่อน กลยุทธ์ และการคิดเชิงรุก (Proactive) สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) และสามารถปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เพื่อเป้าประสงค์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ รวมถึงการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (CONE) โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพแล้ว ก็ย่อมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ในระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน

สมมติฐานข้อที่ 3: แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความวิริยะและความทุ่มเท (PERI) ทิศทางและจุดหมาย (GOAD) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ได้รับอิทธิพลรวมจาก แรงจูงใจภายใน (INT) เท่ากับ 0.54 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.54 สามารถอธิบายได้ว่า หากผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีแรงจูงใจภายใน (INT) ด้านทิศทางและจุดหมาย (GOAD) ได้แก่ การกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน ยึดมั่นในการทำงานตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด ตามบทบาทและหน้าที่ในการทำงานได้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้วยความวิริยะและความทุ่มเท (PERI) มีสมาธิแน่วแน่ตั้งใจที่จะฝ่าฟันต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เพียรพยายามในการปฏิบัติงาน และแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา

ด้วยความมุ่งมั่นและศรัทธาอันแรงกล้าด้วยความเต็มใจ ด้วยความพยายามอดทนอดกลั้นและมีวินัย ไม่หวั่นไหว ต่อปัญหาและอุปสรรคการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ และเพื่อความสำเร็จขององค์กรแล้ว ย่อมจะทำให้ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) กำหนดเป้าประสงค์ แผนงานหรือโครงการที่นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และกลยุทธ์ของภาครัฐ การวางแผนกลยุทธ์ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ และการคิดเชิงรุก (Proactive) ย่อมสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) ได้สอดคล้องกับขีดความสามารถ และทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดได้ ต้องมีการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (CONE) โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน รวมถึงการวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็ย่อมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ในระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน

จากคำถามการวิจัย “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา” ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสมมติฐานเพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 4: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (CONE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ได้รับอิทธิพลรวมจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) เท่ากับ 0.95 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.95 สามารถอธิบายได้ว่า หากผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ได้แก่ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) กำหนดเป้าประสงค์ แผนงานหรือโครงการที่นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและกลยุทธ์ของภาครัฐ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ และการคิดเชิงรุก (Proactive) สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) ได้สอดคล้องกับขีดความสามารถ และทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดได้ ต้องมีการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (CONE) โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน รวมถึงการวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็ย่อมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ในระดับที่สูงขึ้นแล้ว ย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRSA) โดยมี

นโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร เพื่อรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะ และขีดความสามารถสูง (Talent Management) และประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HROE) ด้านกระบวนการพัฒนา การสรรหา คัดเลือก เลื่อนขั้น ตำแหน่งโยกย้าย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ ด้วยความถูกต้อง และความเหมาะสม ที่สะท้อนถึงผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) และความคุ้มค่า (Value for Money) การนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เหมาะสมมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Automation) เพื่อประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRPE) ด้านการมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่า หรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร (Retention) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMA) ต่อผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินการทางวินัยบนหลักการของความสามารถหลักคุณธรรม นิติธรรม และมนุษยธรรม และยอมให้มีการตรวจสอบความโปร่งใสของกระบวนการบริหารในทุกกรณี สนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (HRQL) ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานบรรยากาศการทำงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง การนำเทคโนโลยี การสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงาน และจัดให้มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนดแล้ว ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถเพิ่มในระดับที่สูงขึ้นไปด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) เท่ากับ 0.21 ความรู้เชิงลึก (DEP) เท่ากับ 0.19 และ แรงจูงใจภายใน (INT) เท่ากับ 0.52 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า นอกจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) เช่น สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ด้านการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (NEWS) ได้แก่ การให้เกียรติและให้ความร่วมมือร่วมกันผู้ร่วมงานในทุกระดับ การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น เชื่อมมั่นและมั่นใจการทำงานของบุคลากรและทีมงาน สนับสนุนกิจกรรมที่กระตุ้นบุคลากร ให้เกิดความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ ทำงานร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความจริงใจ ตรงไปตรงมา เอาใจใส่ต่อการพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ ของบุคลากร กล้ายอมรับเมื่อการตัดสินใจผิดพลาด และกระตุ้นบุคลากรเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ให้ความมีอิสระและความไว้วางใจ (FRET) ในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงาน

โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนเท่าเทียมกัน และให้ความสำคัญเป็นอิสระในการปฏิบัติงานไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อสร้างความท้าทาย (CHAL) กล้าตัดสินใจบนสถานะที่มีความเสี่ยง เพื่อสร้างโอกาสโดยไม่ลังเล เพื่อเป้าหมายและความสำเร็จ โดยไม่กลัวความผิดพลาดในการทำงานแล้ว ด้านความรู้เชิงลึก (DEP) ทักษะและความเชี่ยวชาญ (SKIE) ความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็วและถูกต้อง มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างรอบคอบ สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการได้อย่างเชี่ยวชาญ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการนำเอาประสบการณ์และทักษะ (EXPS) ความรู้ในหลักวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาความคิด มาปรับใช้ในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ และสร้างสรรค์ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับที่สูงขึ้น ด้านแรงจูงใจภายใน (INT) ด้านทิศทางและจุดหมาย (GOAD) ได้แก่ การกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ในการทำงานไว้อย่างชัดเจน ยึดมั่นในการทำงานตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดตามบทบาทและหน้าที่ในการทำงานได้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้วยความวิริยะและความทุ่มเท (PERI) มีสมาธิแน่วแน่ตั้งใจที่จะฝ่าฟันต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เพียรพยายามในการปฏิบัติงาน และแสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา ด้วยความมุ่งมั่นและศรัทธาอันแรงกล้าด้วยความเต็มใจ ด้วยความพยายามอดทนอดกลั้นและมีวินัย ไม่หวั่นไหว ต่อปัญหาและอุปสรรคการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ และเพื่อความสำเร็จขององค์กรแล้ว ย่อมแสดงให้เห็นถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา มีอิทธิพล และส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

สมมติฐานข้อที่ 5: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (CONE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผลการปฏิบัติงาน (PER) ได้รับอิทธิพลรวมจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) เท่ากับ 0.98 เป็นอิทธิพลทางตรง จากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) เท่ากับ 0.54 เป็นอิทธิพลทางอ้อมผ่านประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) เท่ากับ 0.44 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า หากผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามี ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ได้แก่ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) กำหนดเป้าประสงค์ แผนงานหรือ โครงการที่นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และกลยุทธ์ของภาครัฐ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ และการคิดเชิงรุก (Proactive) สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) ได้สอดคล้องกับขีดความสามารถ และทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดได้ ต้องมีการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (CONE) โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน

ไว้อย่างชัดเจน รวมถึงการวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็ย่อมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ในระดับที่สูงขึ้นแล้ว ย่อมจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) ด้านคุณภาพของงาน (QUAW) ด้านความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในบทบาท อำนาจและหน้าที่ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ มีคุณภาพ และถูกต้องเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งความสามารถเกี่ยวกับงาน (ADAP) ในด้านความรู้ ความเข้าใจขั้นตอน กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และการแสวงหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้พัฒนางานอยู่ตลอดเวลา ย่อมจะส่งผลถึง ประสิทธิภาพของงาน (EFFW) มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์การดำเนินการขององค์กรและสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ในระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ ผลการปฏิบัติงาน (PER) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) เท่ากับ 0.22 ความรู้เชิงลึก (DEP) เท่ากับ 0.19 และ แรงจูงใจภายใน (INT) เท่ากับ 0.53 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า หากผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาต้องการให้บุคลากรสามารถปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องจัดองค์กรให้มีสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ด้านการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (NEWS) ได้แก่ การให้เกียรติและให้ความร่วมมือร่วมกันของผู้ร่วมงานในทุกๆระดับ การยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น เชื่อมั่นและมั่นใจในการทำงานของบุคลากรและทีมงาน สนับสนุนกิจกรรมที่กระตุ้นบุคลากร ให้เกิดความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ ทำงานร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความจริงใจ เอาใจใส่ ต่อการพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ ของบุคลากร กล้ายอมรับเมื่อการตัดสินใจผิดพลาด และกระตุ้นบุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ให้ความมีอิสระและความไว้วางใจ (FRET) ในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน เท่าเทียมกัน และให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อสร้างความท้าทาย (CHAL) กล้าตัดสินใจบนสภาวะที่มีความเสี่ยงเพื่อสร้างโอกาสโดยไม่ลังเล เพื่อเป้าหมาย และความสำเร็จ โดยไม่กลัวความผิดพลาดในการทำงานแล้ว ด้านความรู้เชิงลึก (DEP) ทักษะและความเชี่ยวชาญ (SKIE) ความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็วและถูกต้อง มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างรอบคอบ สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการได้อย่างเชี่ยวชาญ สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการนำเอาประสบการณ์และทักษะ (EXPS) ความรู้ในหลักวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาความคิด มาปรับใช้ในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ และสร้างสรรค์ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับที่สูงขึ้น ด้านแรงจูงใจภายใน (INT) ด้านทิศทางและจุดหมาย (GOAD) ได้แก่ การกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน ยึดมั่นในการทำงานตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด ตามบทบาทและ

หน้าที่ในการทำงานได้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้วยความวิริยะและความทุ่มเท (PERI) มีสมาธิแน่วแน่ตั้งใจที่จะฝ่าฟันต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เพียรพยายามในการปฏิบัติงาน และแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา ด้วยความมุ่งมั่นและศรัทธาอันแรงกล้าด้วยความเต็มใจ ด้วยความพยายามอดทนอดกลั้นและมีวินัย ไม่หวั่นไหว ต่อปัญหาและอุปสรรคการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ และเพื่อความสำเร็จขององค์กรแล้ว ย่อมแสดงให้เห็นถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นไปด้วยเช่นกัน

สมมติฐานข้อที่ 6: ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

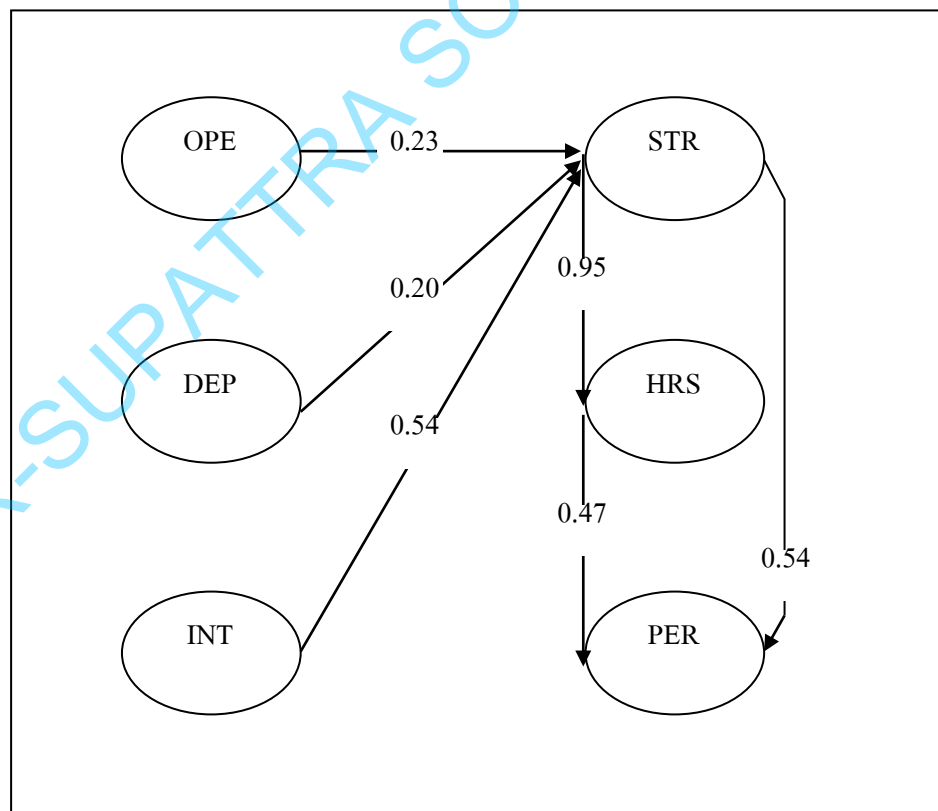
ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRSA) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HROE) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRPE) ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMA) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (HRQL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ ผลการปฏิบัติงาน (PER) ได้รับอิทธิพลรวมจาก ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) เท่ากับ 0.47 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.47 สามารถอธิบายได้ว่า หากสถาบันการอาชีวศึกษามีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRSA) โดยมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร เพื่อรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ หรือสมรรถนะและขีดความสามารถสูง (Talent Management) และประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HROE) ด้านกระบวนการพัฒนา การสรรหา คัดเลือก เลื่อนขั้น ตำแหน่ง โยกย้าย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ ด้วยความถูกต้อง และความเหมาะสม ที่สะท้อนถึงผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) และความคุ้มค่า (Value for Money) การนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาใช้ในกิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Automation) เพื่อประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRPE) ด้านการมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่า หรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร (Retention) ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMA) ต่อผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินการทางวินัยบนหลักการของความสามารถหลักคุณธรรม นิตินิยม และมนุษยธรรม และยอมให้มีการตรวจสอบความโปร่งใสของกระบวนการบริหารในทุกกรณี สนับสนุนและส่งเสริม

บุคลากรให้มี คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (HRQL) มีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน บรรยากาศการทำงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง การนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงาน และจัดให้มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติม จากสวัสดิการที่กำหนดแล้ว ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ย่อมจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) ด้านคุณภาพของงาน (QUAW) ด้านความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในบทบาท อำนาจและหน้าที่ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ มีคุณภาพ และถูกต้องเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งความสามารถเกี่ยวกับงาน (ADAP) ในด้านความรู้ ความเข้าใจขั้นตอน กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และการแสวงหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้พัฒนางานอยู่ตลอดเวลา ย่อมจะส่งผลถึงประสิทธิผลของงาน (EFFW) มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ การดำเนินการขององค์กรและสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ในระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ ผลการปฏิบัติงาน (PER) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) เท่ากับ 0.22 ความรู้เชิงลึก (DEP) เท่ากับ 0.19 และ แรงจูงใจภายใน (INT) เท่ากับ 0.53 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า หากต้องการให้ผลการปฏิบัติงาน สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ด้านการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (NEWS) ได้แก่ การให้เกียรติและให้ความร่วมมือร่วมใจกัน ผู้ร่วมงานในทุกกระดับ การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น เชื่อมั่นและมั่นใจ การทำงานของบุคลากรและทีมงาน สนับสนุนกิจกรรมที่กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ ทำงานร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความจริงใจ เอาใจใส่ต่อการพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ ของบุคลากร กล้ายอมรับเมื่อการตัดสินใจผิดพลาด และกระตุ้นบุคลากรเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ให้ความมีอิสระและความไว้วางใจ (FRET) ในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนเท่าเทียมกัน และให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อสร้างความท้าทาย (CHAL) กล้าตัดสินใจบนสถานะที่มีความเสี่ยง เพื่อสร้างโอกาสโดยไม่ลังเล เพื่อเป้าหมายและความสำเร็จ โดยไม่กลัวความผิดพลาดในการทำงาน ด้านความรู้เชิงลึก (DEP) ทักษะและความเชี่ยวชาญ (SKIE) ความสามารถในการตัดสินใจ แก้ปัญหาที่รวดเร็วและถูกต้อง มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างรอบคอบ สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการได้อย่างเชี่ยวชาญ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการนำเอาประสบการณ์ และทักษะ (EXPS) ความรู้ในหลักวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาความคิด มาปรับใช้ในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ และสร้างสรรค์ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์

ในระดับที่สูงขึ้น ด้านแรงจูงใจภายใน (INT) ด้านทิศทางและจุดหมาย (GOAD) ได้แก่ การกำหนดทิศทาง และเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน ยึดมั่นในการทำงานตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด ตามบทบาทและหน้าที่ในการทำงานสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้วยความวิริยะและความทุ่มเท (PERI) มีสมาธิแน่วแน่ตั้งใจที่จะฝ่าฟันต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เพียรพยายามในการปฏิบัติงาน และแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา ด้วยความมุ่งมั่นและศรัทธาอันแรงกล้าด้วยความเต็มใจ ด้วยความพยายามอดทนอดกลั้นและมีวินัย ไม่หวั่นไหวต่อปัญหาและอุปสรรคการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ และเพื่อความสำเร็จขององค์กรแล้ว ย่อมแสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) มีอิทธิพลและส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) ของสถาบันการอาชีวศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นไปด้วยเช่นกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา สรุปได้ดังภาพประกอบที่ 39 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา



ภาพประกอบที่ 39 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา ของ SLV โมเดล

ตารางที่ 89 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยของ SLV โมเดล

| ข้อ | สมมติฐาน | ผลการทดสอบ |
|-----|--|------------|
| 1. | สภาพแวดล้อมแบบเปิด มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | สอดคล้อง |
| 2. | ความรู้เชิงลึก มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | สอดคล้อง |
| 3. | แรงจูงใจภายใน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | สอดคล้อง |
| 4. | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ | สอดคล้อง |
| 5. | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน | สอดคล้อง |
| 6. | ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน | สอดคล้อง |

ตอนที่ 8 ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

การสนทนากลุ่มแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ณ ห้องประชุมเล็ก สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์ วันที่ 16 ตุลาคม 2558 เวลา 13.00-14.00 น.

จากผลการวิจัยแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ซึ่งทำการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งเป็นเทคนิคทางสถิติเทคนิคหนึ่งที่ใช้ทดสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationships) ของการวิจัยเชิงปริมาณ และเพื่อให้การวิจัยบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาให้ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับคณะผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาเพิ่มเติม จำนวน 6 ท่าน ประกอบด้วย

1. นายนิติ ตังวัฒนา ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์

2. นายรัชกร พรหมโสภา ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์ให้เป็นตัวแทนนางสาวพรรณิ บุญงาม รองผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์ ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ที่เกษียณอายุราชการเมื่อ 31 กันยายน 2558

3. นายชงชัย สารากูล ได้รับมอบหมายจาก ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์ให้เป็นตัวแทนนางสาวจิระภางค์ กัลละกิติ รองผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์ ฝ่ายวิชาการ ที่เกษียณอายุราชการเมื่อ 31 กันยายน 2558

4. นางกัลยาณีย์ สุกใจ รองผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์ ฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียนนักศึกษา

5. นางแสงดาว ศรีจันทร์เวียง รองผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์ ฝ่ายบริหารทรัพยากร

6. นางเรณู ณ ภาคเพชร ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์ ให้เป็นตัวแทนผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 วิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์

การสนทนากลุ่มเรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา โดยมีประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแต่ละท่าน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ดังกล่าวอย่างไรบ้าง

ประเด็นที่ 2 ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแต่ละท่าน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ตัวแปรแต่ละตัว (ตามเอกสารสรุป) ว่าสอดคล้องกับบริบทของประเทศเราหรือไม่ อย่างไร และควรมีตัวบ่งชี้ใดเพิ่มเติม

ผลจากการสนทนากลุ่ม ประเด็นที่ 1

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแต่ละท่าน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ดังกล่าวอย่างไรบ้าง สรุปได้ดังนี้

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 1

แสดงความคิดเห็นว่า เห็นด้วยกับกรอบแนวคิดนี้ และมีความเห็นว่ากรอบแนวคิดนี้ผ่านการศึกษาและทบทวนทางวิชาการทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ จึงทำให้เกิดกรอบแนวคิดนี้ขึ้นมา ซึ่งผลจากการวิจัยก็แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนแล้วว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานอีกด้วย ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง และเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นผู้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานตามนโยบาย เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นจริงได้โดยง่าย ทั้งนี้ผู้บริหารแต่ละคน ต่างมีภาวะความเป็นผู้นำแตกต่างกันไป แต่เชื่อว่าทุกคนต่างมีความคิดที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาเทคนิคการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ให้เหมาะสมหรือใช้ได้ดีกับสภาพแวดล้อมแต่ละแห่ง ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติตามกรอบการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) หรือ “กรมอาชีวศึกษา” (เดิม) ให้มีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลดีขึ้น รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นได้โดยอิสระ หรือการสร้างแรงจูงใจ/ ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง โดยการฝึกอบรมหรือลาศึกษาต่อเพื่อพัฒนา/ เพิ่มศักยภาพของบุคลากรและของสถาบันด้วย

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 2

เห็นด้วยกับกรอบแนวคิดดังกล่าว และมีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 1 แต่มีความเห็นเพิ่มเติมในเรื่องของ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพราะเห็นว่า ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารจัดการว่า การบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุม คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคล กลุ่ม (ทีมงาน) และตลอดทั้งองค์กรมากหรือน้อยเพียงใด และผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีปัจจัยอื่นๆ สนับสนุนเพียงใด เช่น งบประมาณและบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ เพียงพอที่จะปฏิบัติตามนโยบายได้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้มากเพียงใด มีทักษะ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ หรือไม่ ซึ่งในบางครั้งต้องเลือกใช้บุคลากรที่ไว้วางใจ/ เชื่อใจได้ว่าจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ แต่คนที่ไม่เคยถูกเลือกทำงาน อาจเกิดความน้อยใจ ซึ่งเป็นความคิดที่ไม่ถูกต้อง เพราะสถาบันมองเห็นความสำคัญของบุคลากรทุกคน ให้ความสำคัญกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกันว่า ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ และเกิดประสิทธิผลในด้านต่างๆ ต่อสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เพราะการเลือกใช้คนให้ทำงานก็ต้องเลือกคนให้ถูกกับงาน เหมือนคำกล่าวที่ว่า “Put The Right Man On The Right Job”

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 3

เห็นด้วยกับกรอบแนวคิดดังกล่าว และมีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มอีก 2 ท่าน แต่ก็มีความเห็นเพิ่มเติมในเรื่องของ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า ระบบการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ของสถาบัน เป็นไปภายใต้กรอบการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอะไรได้มากนัก แต่ก็สามารถนำมาปรับ/ ประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของสถาบัน เพื่อสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติได้ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องของคุณภาพชีวิต และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life) เพราะเห็นว่า สภาพการปฏิบัติงานจริงของครู อาจารย์หรือผู้สอนของสถาบัน การอาชีวศึกษาแต่ละแห่ง แต่ละท่านยังมีงานหรือภาระงานที่มากเกินไป เช่น ในเรื่องของเอกสาร หนังสือ หรือการติดต่อกับสถานประกอบการต่างๆ ที่ต้องการรับนักเรียนนักศึกษา ไปฝึกงาน ครู อาจารย์หรือผู้สอนท่านนั้นๆ ต้องดำเนินการเองทั้งหมด โดยเฉพาะงบประมาณที่ได้รับ การสนับสนุนจากสถาบันก็ไม่เพียงพอและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ซึ่งในบางครั้ง ครู อาจารย์ หรือผู้สอนต้องใช้งบประมาณส่วนตัวเพิ่มเติม รวมทั้งภาระงานการเตรียมเอกสารประกอบการสอน การเขียน

แผนการสอน ฯลฯ ครู อาจารย์หรือผู้สอนต้องดำเนินการเองทั้งหมด ทำให้บางครั้งเบียดเบียนเวลา
งานของครอบครัวไปเหมือนกัน

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 4

เห็นด้วยกับกรอบแนวคิดดังกล่าว และมีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม
ทั้ง 3 ท่าน แต่ก็มีความเห็นเพิ่มเติมในเรื่องของภาวะผู้นำว่า ผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะแบบใด
ก็ตาม มีภารกิจที่สำคัญเหมือนกัน คือ การสร้างหรือจัดระบบงานต่างๆ ให้เหมาะสม สะดวกและง่าย
ต่อการนำไปปฏิบัติ เพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิ
ผลต่อองค์กร/ สถาบัน ซึ่งหากพิจารณาหรือมองภาระหน้าที่ดังกล่าวในภาพรวม ก็คือ “การประสาน
งาน” (coordination) หรือการทำงานของฝ่ายต่างๆ ให้เข้ากันได้ (coordination work) ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ
ผู้นำหรือผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับระบบและกระบวนการบริหารจัดการต่างๆ ทั้งการประสาน
งานระหว่างสถาบันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถาบันนั่นเอง เพราะระบบการ
บริหาร คือ ระบบการทำงานของผู้บริหารในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปใน
ทิศทางเดียวกันตามที่กำหนดไว้ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้เกิดผลสำเร็จมากที่สุด หากระบบ
การบริหารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว การบริหารจัดการในด้านอื่นๆ ก็น่าจะมีประสิทธิภาพ
ด้วยเช่นกัน

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 5

เห็นด้วยกับกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าว และสอดคล้องกับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ท่านที่ 1
แต่ก็มีความเห็นแย้งกับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 4 ว่า ถึงแม้ว่าผู้บริหาร หรือผู้นำจะมีระบบการ
บริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ แต่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานจะเกิดขึ้นได้นั้น นอกจาก
ระบบการบริหารจัดการที่ดีแล้ว ยังขึ้นอยู่กับบุคลากร หรือผู้ปฏิบัติงาน เพราะบุคลากร คือ ทรัพยากร
ที่มีชีวิตจิตใจ ใช้ทักษะ ความชำนาญ ความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับ
มอบหมาย ทั้งนี้ทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในชั้นการปฏิบัติโดยจะเป็นผู้ใช้
ทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งของต่างๆ และเป็นผู้ขับเคลื่อนระบบ โดยทำ
กิจกรรมต่างๆ ตามหน้าที่ ผลการปฏิบัติงานที่ได้จะดีมากหรือน้อยเพียงใดนั้น ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับ
ปัจจัยด้านบุคลากรนี้ ทั้งนี้เพราะบุคลากร เป็นปัจจัยที่ผันแปร ซึ่งต่างกับปัจจัยทรัพยากรอื่นๆ ดังนั้น
ผู้บริหาร/ สถาบัน ควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองในทุกๆ ด้าน
เช่น การศึกษาดูงาน การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรมต่างๆ เป็นต้น

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 6

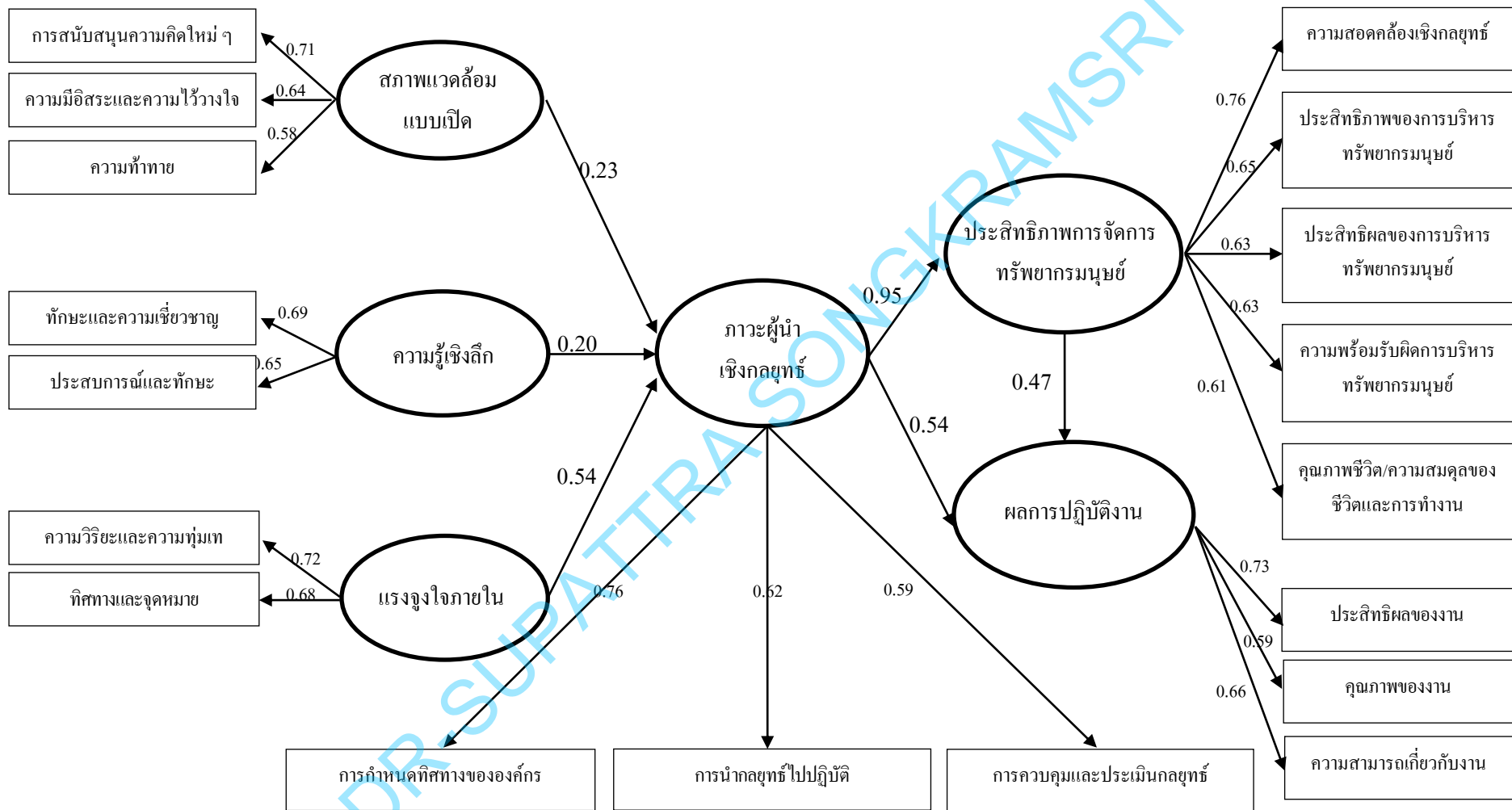
แสดงความเห็นด้วยกับกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าว และมีความคิดเห็นสอดคล้องกับ
ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 1 และผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 4 และได้แสดงความเห็นเพิ่มเติม
และสนับสนุนในเรื่องของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารสถาบัน ต้องมีภาวะผู้นำ ไม่ว่าจะ
จะเป็นภาวะผู้นำแบบใดก็ตาม เพราะ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลอย่างยิ่งต่อ

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร หากองค์กรมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ คือ มีทักษะ มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม ก็จะสามารถนำองค์กรนั้นๆ ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ เห็นได้อย่างชัดเจนจากผลงานวิจัยของผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ หากผู้บริหารสถาบันมีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาเทคนิคในด้านต่างๆ ให้เหมาะสมหรือใช้ได้ดี และสอดคล้องกับบริบทของสถาบันแล้ว ย่อมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมือนกับผลจากรายงานการวิจัยของผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ผลจากการสนทนากลุ่ม ประเด็นที่ 2

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแต่ละท่าน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ตัวแปรแต่ละตัว (ตามเอกสารสรุป) ว่าสอดคล้องกับบริบทของประเทศเราหรือไม่ อย่างไร และควรมีตัวบ่งชี้ใดเพิ่มเติม สรุปได้ดังนี้

DR-SUPATTRA SONGKRAPMSRI



ภาพประกอบที่ 40 แสดงสรุปค่าอิทธิพลของตัวแปรของ SLV โมเดล

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 1

แสดงความคิดเห็นว่า ตัวบ่งชี้ของตัวแปรแต่ละตัว มีความเหมาะสมคืออยู่แล้ว เพราะผ่านการศึกษาและทบทวนผลงานทางวิชาการ และผ่านการสังเคราะห์มาเป็นอย่างดีของผู้วิจัย ถึงแม้ว่าจะเป็นกรอบแนวคิดของต่างประเทศเป็นหลักก็ตาม แต่ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับบริบทของเราได้เป็นอย่างดี เพราะเอกสาร ตำราเรียน หรืองานวิชาการของเราส่วนใหญ่ก็อ้างอิงต่างประเทศอยู่แล้ว และผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 1 ได้ยกตัวอย่าง ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 3 คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ถือว่ามีขอบเขตครอบคลุมได้ดีอยู่แล้ว แต่หากจะแยกตัวบ่งชี้ให้ละเอียดมากกว่านี้ก็จะเป็นการตีมากขึ้น เช่น การกำหนดทิศทางขององค์กร อาจแยกให้ละเอียดขึ้นเป็น 4 ตัวบ่งชี้ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดค่านิยม และการกำหนดผลการดำเนินการที่คาดหวัง เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์กรในประเด็นดังกล่าวมากกว่าคนอื่น ๆ

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 2

แสดงความคิดเห็นว่า ตัวบ่งชี้ของตัวแปรแต่ละตัว ถือได้ว่าเหมาะสมอยู่แล้ว เพราะได้ผ่านการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ของผู้วิจัยมาเป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 2 ยังได้กล่าวถึงตัวบ่งชี้ของ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า ถึงแม้จะเป็นกรอบการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ที่ผ่านการศึกษาของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านมาก็ตาม แต่ในสภาพความเป็นจริง ไม่ว่าจะเป็นตัวบ่งชี้ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมรับผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และคุณภาพชีวิต/ ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน ตัวบ่งชี้บางตัว อาจไม่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของสถาบันการอาชีวศึกษาบางแห่ง เพราะสถาบันการอาชีวศึกษา มีภาระและหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติภายใต้กรอบการทำงานของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) หรือ "กรมอาชีวศึกษา" (เดิม) อยู่แล้ว ข้อจำกัดจริงๆ คือ การขาดงบประมาณที่สนับสนุนอย่างเพียงพอในการที่จะใช้พัฒนาบุคลากร หรือพัฒนาระบบการบริหารจัดการต่างๆ ของสถาบัน

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 3

แสดงความคิดเห็นด้วยกับ ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทั้ง 2 ท่าน แต่ได้แสดงความคิดเห็นถึงตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน ว่า เพื่อให้ตัวบ่งชี้มีความครอบคลุมควรแตกประเด็นออกเป็น ตัวชี้วัดระดับองค์กร (organization indicators) ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน (Department indicators) และตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Indicators) เพราะจะทำให้เราได้รู้ถึงศักยภาพของการทำงานทั้งในภาพรวมขององค์กร และรายละเอียดปลีกย่อย ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ การวัดเพื่อให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานนั้นได้ผลประการใด แล้วนำเอาผลที่วัดได้นั้นมาประเมินว่ามีค่าเป็นอย่างไร สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้มากหรือน้อยเพียงใด เพื่อ

นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์กร

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 4

แสดงความเห็นด้วยกับตัวบ่งชี้ของตัวแปรแต่ละตัว สอดคล้องกับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทั้ง 3 ท่าน แต่ได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมถึงตัวบ่งชี้ของสภาพแวดล้อมแบบเปิด ไว้ว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 4 คือ ความมีอิสระ ความท้าทาย ความไว้วางใจ และการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ เป็นกรอบแนวคิดของต่างประเทศเป็นหลัก อาจมีความเหมาะสมกับกับสภาพแวดล้อมและบริบทการทำงานในแบบตะวันตก แต่อาจไม่เหมาะสมกับบริบทการทำงานของเรา โดยเฉพาะในตัวบ่งชี้ การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ เพราะในสังคมตะวันตก ขอมรับการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างของการทำงานได้ดีกว่าทางสังคมตะวันออก โดยเฉพาะในระบบการปฏิบัติงานของข้าราชการไทย หากมีการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากคนอื่น ๆ จะถูกมองว่ามีความแปลกแยกจากบุคคลอื่น และมักไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ถึงแม้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารจะยอมรับและสนับสนุนแนวความคิดใหม่ๆ ในการทำงานเพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารก็ตาม อีกทั้งยังมีกรอบการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) หรือ “กรมอาชีวศึกษา” (เดิม) ที่ได้กำหนดแนวทางในการบริหารและการปฏิบัติงานไว้แล้ว

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 5

แสดงความเห็นด้วยกับตัวบ่งชี้ของตัวแปรแต่ละตัว สอดคล้องกับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทั้ง 4 ท่าน แต่ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมสนับสนุนตัวบ่งชี้ของตัวแปรแต่ละตัว เช่น ตัวบ่งชี้ของตัวแปร ความรู้เชิงลึกทั้ง 3 ตัว คือ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และทักษะ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว การรับราชการตั้งแต่เริ่มต้น กว่าจะขึ้นมาเป็นผู้นำหรือผู้บริหารได้นั้น ต่างก็ต้องมีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญมากพอสมควร จึงได้เลื่อนตำแหน่งงานขึ้นอยู่ในระดับผู้บริหารได้ และได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมสนับสนุนตัวบ่งชี้ของตัวแปรแรงจูงใจภายใน ทั้ง 3 ตัว คือ ทิศทางและจุดหมาย ความวิริยะ และความทุ่มเท ไว้ว่า ข้าราชการทุกคนต่างก็ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความทุ่มเทอยู่แล้ว ซึ่งในการปฏิบัติงานนั้นก็ปฏิบัติตามกรอบและแนวทางของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) หรือ “กรมอาชีวศึกษา” (เดิม) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) อยู่แล้ว ดังนั้นจึงมีความคิดเห็นและเห็นด้วยกับตัวบ่งชี้ของตัวแปรที่ผู้วิจัยศึกษามา โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ของ ความรู้เชิงลึก และตัวบ่งชี้ของ แรงจูงใจภายใน

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 6

แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกท่าน และได้แสดงความคิดเห็นสนับสนุนความคิดเห็นผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 2 ในประเด็นของตัวบ่งชี้ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ คุณภาพชีวิต/ ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน ว่าการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษา ยังติดอยู่กับกรอบนโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

(สอศ.) อยู่ ไม่เหมือนการบริหารจัดการของสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาอื่นๆ เช่น มหาวิทยาลัย ราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล หรือมหาวิทยาลัยต่างๆ ของรัฐ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาเหล่านั้น มีอิสระในการบริหารจัดการมากกว่า เช่น การสนับสนุนและให้ทุนบุคลากร ไปศึกษาเพิ่มเติมสูงขึ้น ส่วนสถาบันการอาชีวศึกษา ไม่มีงบประมาณสนับสนุนในส่วนนี้ บุคลากรต้องใช้ทุนของตัวเองเป็นหลัก แต่ก็เปิดโอกาสให้สามารถลาราชการไปศึกษาต่อได้ และยังสามารถแสดงความคิดเห็นสนับสนุนผู้เข้าร่วม สนทนากลุ่มท่านที่ 3 ในประเด็นที่ ครู อาจารย์หรือผู้สอนของสถาบันการอาชีวศึกษา ยังมีคุณภาพชีวิต/ ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน ไม่ดีเท่าที่ควร เพราะยังมีงานหรือภาระงานที่มากเกินไป ซึ่งในบางครั้งเวลาจนถึงกับเบียดเบียนเวลาของครอบครัวไปเหมือนกัน

ผลจากการสนทนากลุ่ม แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ในคำตามของผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม 2 ประเด็นดังกล่าว คือ

ประเด็นที่ 1 ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแต่ละท่าน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ดังกล่าวอย่างไรบ้าง

ประเด็นที่ 2 ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแต่ละท่าน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ ตัวแปรแต่ละตัว (ตามเอกสารสรุป) ว่าสอดคล้องกับบริบทของประเทศเราหรือไม่ อย่างไร และควรมีตัวบ่งชี้ใดเพิ่มเติม

ผู้วิจัยสามารถสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรในแต่ละด้าน ได้ดังต่อไปนี้

(1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวสรุปได้ว่า การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (NEWS) ความมีอิสระและความไว้วางใจ (FRET) และความท้าทาย (CHAL) ของสถาบันการอาชีวศึกษานั้น ไม่สามารถบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพได้มากเท่าที่ควร เพราะ ข้อจำกัดของทรัพยากร ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร และกรอบการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) หรือ “กรมอาชีวศึกษา” (เดิม)

(2) ความรู้เชิงลึก (DEP) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า ทักษะและความเชี่ยวชาญ (SKIE) และประสบการณ์และทักษะ (EXPS) นั้นเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารที่เพิ่งเข้าสู่ตำแหน่งได้ไม่นาน ยังไม่มีประสบการณ์ทางการบริหารจัดการ ผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีประสบการณ์มากกว่า ก็ควรสนับสนุน และแนะนำบริบทของสถาบันแต่ละแห่งให้กับผู้บริหารได้ เพื่อจะได้นำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารจัดการ ได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสถาบันแต่ละแห่ง

(3) แรงจูงใจภายใน (INT) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า ความวิริยะและความทุ่มเท (PERI) และทิศทางและจุดหมาย (GOAD) นั้น เป็นแรงกระตุ้นจากภายในของคน ที่แสดงออกถึงความมั่นใจ กระตือรือร้น ตั้งใจทำงาน เป็นแรงผลักดันให้มีความอยากรู้

อยากเห็น อยากพัฒนา ในทุกๆ ด้าน และอยากทำงานให้ประสบความสำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อตนเอง และต่อองค์กร

(4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (CONE) และการกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) นั้น ผู้บริหารแต่ละคนมีภาวะความเป็นผู้นำแตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำแบบใดก็ตาม แต่ทุกคนต่างมีความคิดที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาเทคนิคกระบวนการในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ได้ดีกับสภาพแวดล้อม และบริบทของแต่ละแห่ง

(5) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRPE) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMA) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (HRQL) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HROE) และความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRSA) นั้น ตัวบ่งชี้บางตัวนั้น ไม่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงและบริบทของสถาบัน

(6) ผลการปฏิบัติงาน (PER) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า คุณภาพของงาน (QUAW) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (ADAP) และประสิทธิผลของงาน (EFFW) ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับระบบและกระบวนการในการบริหารจัดการต่างๆ เช่น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น จะสามารถสร้างประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้ในทุกแง่มุมหรือไม่ กล่าวคือ ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องเกิดขึ้นทั้งในแง่รายบุคคล กลุ่ม (ทีมงาน) ตลอดทั้งองค์กรอีกด้วย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน และ (3) เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดและงานวิจัยหลายท่าน เช่น Winston (2003); Spina & Mele (2012); Schneider et al. (2013); Srisamai & Kaenmanee (2014) เป็นต้น สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (2) ความรู้เชิงลึก และ (3) แรงจูงใจภายใน แนวคิดและงานวิจัย ของ Dess & Miller (1993); Joseph Chin Kern Tan (2012); Simonds (2013); Ranjbar et al. (2014) เป็นต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ แนวคิดและงานวิจัยของ Becker et al. (2001); Iveta (2012); Lera (2013); Armstrong (2014); สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) เป็นต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย (1) ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (2) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3) ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (4) ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (5) ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และแนวคิดและงานวิจัยของ Mathis & Jackson (2003); Fiore et al. (2012); Campbell & Armstrong (2013); Ford (2014) เป็นต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย (1) ด้านประสิทธิผลของงาน (2) ด้านคุณภาพของงาน และ (3) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน

ประชากรการวิจัยครั้งนี้ คือ สถาบันการอาชีวศึกษา 161 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 115 แห่ง ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage-Sampling) กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถาบันละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน และรองผู้อำนวยการ 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 345 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ตั้งแต่เดือนมิถุนายน-สิงหาคม 2558 และได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 306 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับคืน (Response Rate) ร้อยละ 88.69

สำหรับการนำเสนอเนื้อหาในบทที่ 5 นี้ ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อจำกัดของการวิจัย
4. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อการนำเสนอออกเป็น 5 หัวข้อ คือ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) ข้อมูลค่าเฉลี่ยของตัวแปรสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก แรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน (3) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (4) ผลการวิเคราะห์เส้นทาง (5) การปรับโมเดล และ (6) ผลการสนทนากลุ่ม มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 75.20) ส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปี ขึ้นไป (ร้อยละ 72.50) รองลงมา คือ ผู้ที่มีอายุ 40-50 ปี (ร้อยละ 22.20) ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโท (ร้อยละ 87.90) รองลงมา คือ ปริญญาเอก (ร้อยละ 6.50) ส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่ รองผู้อำนวยการ (ร้อยละ 75.20) และผู้อำนวยการ (ร้อยละ 24.80) และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 46.10) รองลงมา คือ ต่ำกว่า 5 ปี (ร้อยละ 29.10)

2. ค่าเฉลี่ยของตัวแปรสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก แรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน

(1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบเปิด อยู่ในระดับมาก ซึ่งหมายถึง สถาบันการอาชีวศึกษามีสภาพแวดล้อมแบบเปิดเกี่ยวกับด้านความมีอิสระ ในเรื่องของการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน ให้ความสำคัญอิสระในการปฏิบัติงาน ไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง สามารถกระตุ้นบุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และท่านสามารถปรับปรุงแก้ไข กฏระเบียบการทำงานได้ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ด้านความท้าทาย ในเรื่องของกล้ายอมรับเมื่อการตัดสินใจผิดพลาด กล้าตัดสินใจเพื่อสร้างโอกาสโดยไม่ลังเล เพื่อเป้าหมายและความสำเร็จ ในการทำงาน กล้าตัดสินใจบนสถานะที่มีความเสี่ยงโดยไม่กลัวความผิดพลาด

ด้านความไว้วางใจ ในเรื่องของการให้เกียรติ และให้ความร่วมมือร่วมใจกันผู้ร่วมงานในทุกระดับ สามารถทำงานร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความจริงใจ ตรงไปตรงมา ให้ความสำคัญกับบุคลากรเท่าเทียมกัน และท่านมีความเชื่อมั่น และมั่นใจต่อการทำงานของบุคลากร และทีมงาน

ด้านการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ในเรื่องของการยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น การสนับสนุนกิจกรรมที่กระตุ้นบุคลากร ให้เกิดความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ และการเอาใจใส่ต่อการพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ ของบุคลากรอยู่เสมอ

(2) ความรู้เชิงลึก เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้เชิงลึก อยู่ในระดับมาก ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับด้านความเชี่ยวชาญ ในเรื่องของการใช้ทักษะการบริหารจัดการที่หลากหลาย เพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน บรรลุวัตถุประสงค์ การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา การมีความเชี่ยวชาญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร และการมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสืบค้นข้อมูล เพื่อพัฒนางาน หรือการเรียนรู้

ด้านประสบการณ์ ในเรื่องของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ร่วมงานที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการประสบการณ์ หลักวิชาการ และทฤษฎีมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และการมีประสบการณ์ และความรู้ในหลักวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกด้าน

ด้านทักษะ ในเรื่องของการมีความกระฉับกระเฉง รวดเร็ว และความคล่องแคล่ว ในการทำงาน การมีทักษะในการตัดสินใจที่รอบคอบบนพื้นฐานของหลักการและเหตุผล สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็วและถูกต้อง ในสถานการณ์ที่ซับซ้อน การมีทักษะในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และเป็นระบบ และการมีทักษะ และไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว และสร้างสรรค์

(3) แรงจูงใจภายใน เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน อยู่ในระดับมาก ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีแรงจูงใจภายในเกี่ยวกับด้านทิศทางและจุดหมาย ในเรื่องของการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการทำงาน ไว้อย่างชัดเจน เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การกำหนดบทบาท และหน้าที่ในการทำงาน บุคลากร ได้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร การยึดมั่นการทำงานตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด และการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรตระหนักถึงการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ด้านความวิริยะ ในเรื่องของการมีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจ การมีสมาธิแน่วแน่ ตั้งใจที่จะฝ่าฟันต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน การทำงานด้วยความพยายาม อดทน อดกลั้น และมีวินัย และมีความกล้าหาญ เด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ ไม่หวั่นไหวต่อปัญหา และอุปสรรคในการทำงาน

ด้านความทุ่มเท ในเรื่องของความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ความมุ่งมั่นและศรัทธาอันแรงกล้าที่จะสร้างสรรค์งานให้มีคุณภาพด้วยความเต็มใจ การแสวงหา

ความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร และความกระตือรือร้นอันแรงกล้าในการทำงานด้วยความทุ่มเท

(4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ในเรื่องของการกำหนดเป้าประสงค์ แผนงานหรือโครงการที่นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และกลยุทธ์ของภาครัฐ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร สามารถวางแผนกลยุทธ์ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ และการคิดเชิงรุก (Proactive) ได้ สามารถวางแผนคาดการณ์อนาคต และสร้างวิธีการ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ได้อย่างมีคุณค่า

ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในเรื่องของการทบทวนและปรับวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด สามารถวางแผนปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับขีดความสามารถ และทรัพยากรขององค์กร (สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เพื่อผลลัพธ์และความสำเร็จที่ต้องการ

ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ในเรื่องของการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน สามารถวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน สามารถวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตามสภาพความเป็นจริง และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ได้

(5) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ในเรื่องของการมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ ขององค์กร การมีแผนสร้างและพัฒนาบุคลากรทุกระดับ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการทำงาน การวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสม สอดคล้องกับการบรรลุภารกิจ และการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ หรือสมรรถนะ และขีดความสามารถสูง (Talent Management)

ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในเรื่องของการมีระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีกิจกรรมและกระบวนการพัฒนา

การสรรหา คัดเลือก เลื่อนขั้น ตำแหน่ง โยกย้าย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ ด้วยความถูกต้อง และทันต่อเหตุการณ์ (Accuracy and Timeliness) การนำเทคโนโลยีและสารสนเทศ ที่เหมาะสมมาใช้ในกิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Automation) เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหาร และงบประมาณรายจ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีสัดส่วนและความเหมาะสม ที่สะท้อนถึงผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) และความคุ้มค่า (Value for Money)

ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในเรื่องของการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อให้มีทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงาน การมีระบบการชำระรักษาผู้ปฏิบัติงาน ที่มีความสามารถ และจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร (Retention) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า หรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และผลงานของทีมงานกับความสำเร็จ หรือผลงานขององค์กร และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในเรื่องของการให้มีการตรวจสอบความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินการทางวินัยบนหลักการของความสามารถ หลักคุณธรรม นิติธรรม และมนุษยธรรม

ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ในเรื่องของการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด

(6) ผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับด้านประสิทธิผลของงาน ในเรื่องของการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จ ได้ตามวัตถุประสงค์ มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์การดำเนินการขององค์กร และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ได้ มีผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร และความสำเร็จ ของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และระยะเวลาที่กำหนด

ด้านคุณภาพของงาน ในเรื่องของการกำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน การประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดริเริ่ม

ใหม่ๆ ที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในบทบาท อำนาจ และหน้าที่ อยู่เสมอ มีผลของการปฏิบัติงาน มีคุณภาพ ถูกต้องตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ และท่านมีการแสวงหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้พัฒนางานอยู่ตลอดเวลา

ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน ในเรื่องของการมีความรู้ ความเข้าใจขั้นตอน กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย การมีความรู้ ความชำนาญภาระงานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี และท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดจากงาน ได้ทันเวลา และเหมาะสม

3. ดัชนีความกลมกลืนของโมเดลแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา

ผลการวิเคราะห์โมเดลครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 2.17$, CFI = 0.99, GFI = 0.89, AGFI = 0.86, RMSEA = 0.062 และ SRMR = 0.025 ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญบางตัว ยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับ โมเดล (Model Modification) ด้วยการปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น โดยให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับ โมเดล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.00$, CFI = 1.00, GFI = 0.96, AGFI = 0.93, RMSEA = 0.002 และ SRMR = 0.013 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสม และกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

(1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.20 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(2) ความรู้เชิงลึก (DEP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.10 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(3) แรงจูงใจภายใน (INT) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.64 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.96 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

(5) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.61 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(6) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.39 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) แรงจูงใจภายใน (INT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.19, 0.10 และ 0.62 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(7) ผลการปฏิบัติงาน (PER) ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.61 และประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) 0.39 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ ผลการปฏิบัติงาน (PER) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) แรงจูงใจภายใน (INT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.20, 0.11 และ 0.64 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ผ่านประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.37 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. การปรับโมเดล

ผู้วิจัยพัฒนาแบบจำลอง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 คือ พัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ผลการปรับได้โมเดลใหม่คือ SLV Model (Strategic Leadership of Vocational Model) ผลการปรับโมเดลพบว่า

ตัวแปรสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support: NEWS) (2) ความมีอิสระและความไว้วางใจ (Freedom & Trust: FRET) (3) ความท้าทาย (Challenge: CHAL) ตัวแปรความรู้เชิงลึก (DEP) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ (1) ทักษะและความเชี่ยวชาญ (Skills & Expertise: SKIE) (2) ประสบการณ์และทักษะ (Experience & Skills: EXPS) ตัวแปรแรงจูงใจภายใน (INT) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ (1) ความวิริยะและความทุ่มเท (Persistence & Intensity: PERI) (2) ทิศทางและจุดหมาย (Goal & Direction: GOAD) ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Strategies: IMPS) (2) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation: CONE) (3) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction: SETD) ตัวแปรประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness: HRPE) (2) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability: HRMA) (3) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life: HRQL) (4) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation Efficiency: HROE) (5) ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment: HRSA) ตัวแปรผลการปฏิบัติงาน (PER) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) คุณภาพของงาน (Quality of

Work: QUAW) (2) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance: ADAP) (3) ประสิทธิภาพของงาน (Effectiveness of Work: EFFW)

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.19$, CFI = 1.00, GFI = 0.96, AGFI = 0.93, RMSEA = 0.025 และ SRMR = 0.014

ผลการวิเคราะห์เส้นทาง พบว่า

(1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.23 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(2) ความรู้เชิงลึก (DEP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.20 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(3) แรงจูงใจภายใน (INT) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.54 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.95 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(5) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.54 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(6) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.47 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากสภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) แรงจูงใจภายใน (INT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.21, 0.19 และ 0.52 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(7) ผลการปฏิบัติงาน (PER) ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.54 และประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) 0.47 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ ผลการปฏิบัติงาน (PER) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ความรู้เชิงลึก (DEP) แรงจูงใจภายใน (INT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.22, 0.19 และ 0.53 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ผ่านประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.44 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6. ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผลจากการสนทนากลุ่ม ประเด็นที่ 1

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแต่ละท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ดังกล่าวอย่างไรบ้าง สรุปได้ดังนี้

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 1

แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดนี้ และมีความเห็นว่ากรอบแนวคิดนี้ผ่านการศึกษา และทบทวนทางวิชาการทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ จึงทำให้เกิดกรอบแนวคิดนี้ขึ้นมา ซึ่งผลจากการวิจัยก็แสดงให้เห็น ได้อย่างชัดเจนแล้วว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานอีกด้วย ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำ โดยตำแหน่ง และเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นผู้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานตามนโยบาย เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นจริงได้โดยง่าย ทั้งนี้ผู้บริหารแต่ละคนต่างมีภาวะความเป็นผู้นำแตกต่างกันไป แต่เชื่อว่าทุกคนต่างมีความคิดที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาเทคนิคการบริหาร การจัดการในด้านต่างๆ ให้เหมาะสมหรือใช้ได้ดีกับสภาพแวดล้อมแต่ละแห่ง ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติตามกรอบการปฏิบัติงานของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) หรือ “กรมอาชีวศึกษา” (เดิม) ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้น รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็น ได้โดยอิสระ หรือการสร้างแรงจูงใจ/ ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง โดยการฝึกอบรมหรือลาศึกษาต่อเพื่อพัฒนา/ เพิ่มศักยภาพของบุคลากรและของสถาบันด้วย

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 2

เห็นด้วยกับกรอบแนวคิดดังกล่าว และมีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 1 แต่มีความเห็นเพิ่มเติมในเรื่องของ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะเห็นว่า ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารจัดการว่า การบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุม คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคล กลุ่ม (ทีมงาน) และตลอดทั้งองค์กรมากหรือน้อย เพียงใด และผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีปัจจัยอื่นๆ สนับสนุนเพียงใด เช่น งบประมาณ และบุคลากร มีความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติตามนโยบายได้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้มากเพียงใด มีทักษะ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ หรือไม่ ซึ่งในบางครั้งต้องเลือกใช้บุคลากรที่ไว้วางใจ/ เชื่อใจได้ว่าจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ แต่คนที่ไม่เคยถูกเลือกทำงาน อาจเกิดความน้อยใจ ซึ่งเป็นความคิดที่ไม่ถูกต้อง เพราะสถาบันมองเห็นความสำคัญของบุคลากรทุกคน ให้มีความสำคัญกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกันว่า ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ และเกิดประสิทธิผลในด้านต่างๆ

ต่อสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เพราะการเลือกใช้คนให้ทำงานก็ต้องเลือกคนให้ถูกกับงาน เหมือนคำกล่าวที่ว่า “Put The Right Man On The Right Job”

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 3

เห็นด้วยกับกรอบแนวคิดดังกล่าว และมีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มอีก 2 ท่าน แต่ก็มีความเห็นเพิ่มเติมในเรื่องของ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า ระบบการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ของสถาบัน เป็นไปภายใต้กรอบการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอะไรได้มากนัก แต่ก็สามารถนำมาปรับ/ ประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของสถาบัน เพื่อสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติได้ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในเรื่องของคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life) เพราะเห็นว่า สภาพการปฏิบัติงานจริงของครู อาจารย์หรือผู้สอนของสถาบัน การอาชีวศึกษาแต่ละแห่ง แต่ละท่านยังมีงานหรือภาระงานที่มากเกินไป เช่น ในเรื่องของเอกสาร หนังสือ หรือการติดต่อกับสถานประกอบการต่างๆ ที่ต้องการรับนักเรียน นักศึกษา ไปฝึกงาน ครู อาจารย์หรือผู้สอนท่านนั้นๆ ต้องดำเนินการเองทั้งหมด โดยเฉพาะงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากสถาบันก็ไม่เพียงพอและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ซึ่งในบางครั้ง ครู อาจารย์ หรือผู้สอนต้องใช้งบประมาณส่วนตัวเพิ่มเติม รวมทั้งภาระงานการเตรียมเอกสารประกอบการสอน การเขียนแผนการสอน ฯลฯ ครู อาจารย์หรือผู้สอนต้องดำเนินการเองทั้งหมด ทำให้บางครั้งเบียดเบียนเวลาทำงานของครอบครัวไปเหมือนกัน

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 4

เห็นด้วยกับกรอบแนวคิดดังกล่าว และมีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทั้ง 3 ท่าน แต่ก็มีความเห็นเพิ่มเติมในเรื่องของภาวะผู้นำว่า ผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะแบบใด ก็ตาม มีภารกิจที่สำคัญเหมือนกัน คือ การสร้างหรือจัดระบบงานต่างๆ ให้เหมาะสม สะดวกและง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร/ สถาบัน ซึ่งหากพิจารณาหรือมองภาระหน้าที่ดังกล่าวในภาพรวม ก็คือ “การประสานงาน” (coordination) หรือการทำงานของฝ่ายต่างๆ ให้เข้ากันได้ (coordination work) ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับระบบและกระบวนการบริหารจัดการต่างๆ ทั้งการประสานงานระหว่างสถาบันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถาบันนั่นเอง เพราะระบบการบริหาร คือ ระบบการทำงานของผู้บริหารในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันตามที่กำหนดไว้ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้เกิดผลสำเร็จมากที่สุด หากกระบวนการบริหารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว การบริหารจัดการในด้านอื่นๆ ก็น่าจะมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 5

เห็นด้วยกับกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าว และสอดคล้องกับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 1 แต่ก็มีความเห็นแย้งกับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 4 ว่า ถึงแม้ว่าผู้บริหารหรือผู้นำจะมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ แต่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานจะเกิดขึ้นได้นั้น นอกจากระบบการบริหารจัดการที่ดีแล้ว ยังขึ้นอยู่กับบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน เพราะบุคลากร คือ ทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ ใช้ทักษะ ความชำนาญ ความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในชั้นการปฏิบัติโดยจะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งของต่างๆ และเป็นผู้ขับเคลื่อนระบบ โดยทำกิจกรรมต่างๆ ตามหน้าที่ ผลการปฏิบัติงานที่ได้จะดีมากหรือน้อยเพียงใดนั้น ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคลากรนี้ ทั้งนี้เพราะบุคลากร เป็นปัจจัยที่ผันแปร ซึ่งต่างกับปัจจัยทรัพยากรอื่นๆ ดังนั้นผู้บริหาร/สถาบัน ควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร ได้มีการพัฒนาตนเองในทุกๆ ด้าน เช่น การศึกษาดูงาน การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรมต่างๆ เป็นต้น

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 6

แสดงความเห็นด้วยกับกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าว และมีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 1 และผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 4 และได้แสดงความเห็นเพิ่มเติม และสนับสนุนในเรื่องของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารสถาบัน ต้องมีภาวะผู้นำ ไม่ว่าจะ เป็นภาวะผู้นำแบบใดก็ตาม เพราะ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร หากองค์กรมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ คือ มีทักษะ มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม ก็จะสามารถนำองค์กรนั้นๆ ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ เห็นได้อย่างชัดเจนจากผลงาน วิจัยของผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ หากผู้บริหารสถาบันมีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาเทคนิคในด้านต่างๆ ให้เหมาะสมหรือใช้ได้ดี และสอดคล้องกับบริบทของสถาบันแล้ว ย่อมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมือนกับผลจากรายงานการวิจัยของผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ผลจากการสนทนากลุ่ม ประเด็นที่ 2

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแต่ละท่าน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ตัวแปรแต่ละตัว (ตามเอกสารสรุป) ว่าสอดคล้องกับบริบทของประเทศเราหรือไม่ อย่างไร และควรมีตัวบ่งชี้ใดเพิ่มเติม สรุปได้ดังนี้

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 1

แสดงความคิดเห็นว่า ตัวบ่งชี้ของตัวแปรแต่ละตัว มีความเหมาะสมคืออยู่แล้ว เพราะผ่านการศึกษาและทบทวนผลงานทางวิชาการ และผ่านการสังเคราะห์มาเป็นอย่างดีของผู้วิจัย ถึงแม้ว่าจะเป็น

กรอบแนวความคิดของต่างประเทศเป็นหลักก็ตาม แต่ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับบริบทของเราได้เป็นอย่างดี เพราะเอกสาร ตำราเรียน หรืองานวิชาการของเรา ส่วนใหญ่ก็อ้างอิงต่างประเทศอยู่แล้ว และผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 1 ได้ยกตัวอย่าง ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 3 คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ถือว่ามีขอบเขตครอบคลุมได้ดีอยู่แล้ว แต่หากจะแยกตัวบ่งชี้ให้ละเอียดมากกว่านี้ก็จะเป็นการตีความยิ่งขึ้น เช่น การกำหนดทิศทางขององค์กร อาจแยกให้ละเอียดขึ้นเป็น 4 ตัวบ่งชี้ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดค่านิยม และการกำหนดผลการดำเนินการที่คาดหวัง เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์กรในประเด็นดังกล่าวมากกว่าคนอื่น ๆ

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 2

แสดงความคิดเห็นว่า ตัวบ่งชี้ของตัวแปรแต่ละตัว ถือได้ว่าเหมาะสมอยู่แล้ว เพราะได้ผ่านการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ของผู้วิจัยมาเป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 2 ยังได้กล่าวถึงตัวบ่งชี้ของ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ว่าถึงแม้จะเป็นกรอบการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ที่ผ่านการศึกษาของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านมาก็ตาม แต่ในสภาพความเป็นจริง ไม่ว่าจะเป็นตัวบ่งชี้ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมรับผิดชอบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และคุณภาพชีวิต/ ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน ตัวบ่งชี้บางตัว อาจไม่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของสถาบันการอาชีวศึกษาบางแห่ง เพราะสถาบันการอาชีวศึกษา มีภาระและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติภายใต้กรอบการทำงานของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) หรือ “กรมอาชีวศึกษา” (เดิม) อยู่แล้ว ข้อจำกัดจริงๆ คือ การขาดงบประมาณที่สนับสนุนอย่างเพียงพอในการที่จะใช้พัฒนาบุคลากร หรือพัฒนาระบบการบริหารจัดการต่างๆ ของสถาบัน

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 3

แสดงความคิดเห็นด้วยกับ ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทั้ง 2 ท่าน แต่ได้แสดงความคิดเห็นถึงตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานว่า เพื่อให้ตัวบ่งชี้มีความครอบคลุมควรแตกประเด็นออกเป็น ตัวชี้วัดระดับองค์กร (organization indicators) ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน (Department indicators) และตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Indicators) เพราะจะทำให้เราได้รู้ถึงศักยภาพของการปฏิบัติงานทั้งในภาพรวมขององค์กร และรายละเอียดปลีกย่อย ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ การวัดเพื่อให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานนั้นได้ผลประการใด แล้วนำเอาผลที่วัดได้นั้นมาประเมินว่ามีค่าเป็นอย่างไร สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้มากหรือน้อยเพียงใด เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์กร

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 4

แสดงความคิดเห็นด้วยกับตัวบ่งชี้ของตัวแปรแต่ละตัว สอดคล้องกับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทั้ง 3 ท่าน แต่ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมถึงตัวบ่งชี้ของสภาพแวดล้อมแบบเปิด ไว้ว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 4 คือ ความมีอิสระ ความท้าทาย ความไว้วางใจ และการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ เป็นกรอบแนวคิดของต่างประเทศเป็นหลัก อาจมีความเหมาะสมกับกับสภาพแวดล้อมและบริบทการทำงานในแบบตะวันตก แต่อาจไม่เหมาะสมกับบริบทการทำงานของเรา โดยเฉพาะในตัวบ่งชี้ การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ เพราะในสังคมตะวันตก ยอมรับการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างของการทำงานได้ดีกว่าทางสังคมตะวันออก โดยเฉพาะในระบบการปฏิบัติงานของข้าราชการไทย หากมีการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากคนอื่นๆ จะถูกมองว่ามีความแปลกแยกจากบุคคลอื่น และมักไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ถึงแม้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารจะยอมรับและสนับสนุนแนวความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารก็ตาม อีกทั้งยังมีกรอบการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) หรือ “กรมอาชีวศึกษา” (เดิม) ที่ได้กำหนดแนวทางในการบริหาร และการปฏิบัติงานไว้แล้ว

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 5

แสดงความคิดเห็นด้วยกับตัวบ่งชี้ของตัวแปรแต่ละตัว สอดคล้องกับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทั้ง 4 ท่าน แต่ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมสนับสนุนตัวบ่งชี้ของตัวแปรแต่ละตัว เช่น ตัวบ่งชี้ของตัวแปรความรู้เชิงลึกทั้ง 3 ตัว คือ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และทักษะ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว การรับราชการตั้งแต่เริ่มต้น กว่าจะขึ้นมาเป็นผู้นำหรือผู้บริหารได้นั้น ต่างก็ต้องมีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญมากพอสมควร ถึงได้เลื่อนตำแหน่งงานขึ้นอยู่ในระดับผู้บริหารได้ และได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมสนับสนุนตัวบ่งชี้ของตัวแปรแรงจูงใจภายใน ทั้ง 3 ตัว คือ ทิศทางและจุดหมาย ความวิริยะ และความทุ่มเท ไว้ว่า ข้าราชการทุกคนต่างก็ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความทุ่มเทอยู่แล้ว ซึ่งในการปฏิบัติงานนั้นก็ปฏิบัติตามกรอบและแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) หรือ “กรมอาชีวศึกษา” (เดิม) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) อยู่แล้ว ดังนั้นจึงมีความคิดเห็นและเห็นด้วยกับตัวบ่งชี้ของตัวแปรที่ผู้วิจัยศึกษามา โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ของ ความรู้เชิงลึก และตัวบ่งชี้ของ แรงจูงใจภายใน

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 6

แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกท่าน และได้แสดงความคิดเห็นสนับสนุนความคิดเห็นผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 2 ในประเด็นของตัวบ่งชี้ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ คุณภาพชีวิต/ ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน ว่าการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษา ยังติดอยู่กับกรอบนโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) อยู่ ไม่เหมือนการบริหารจัดการของสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาอื่นๆ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล หรือมหาวิทยาลัยต่างๆ ของรัฐ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาเหล่านั้น

มีอิสระในการบริหารจัดการมากกว่า เช่น การสนับสนุนและให้ทุนบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมสูงขึ้น ส่วนสถาบันการอาชีวศึกษา ไม่มีงบประมาณสนับสนุนในส่วนนี้ บุคลากรต้องใช้ทุนของตัวเองเป็นหลัก แต่ก็เปิดโอกาสให้สามารถลาราชการไปศึกษาต่อได้ และยังได้แสดงความคิดเห็นสนับสนุนผู้เข้าร่วม สนทนากลุ่มท่านที่ 3 ในประเด็นที่ ครู อาจารย์หรือผู้สอนของสถาบันการอาชีวศึกษา ยังมีคุณภาพชีวิต/ ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน ไม่ดีเท่าที่ควร เพราะยังมีงานหรือภาระงานที่มากเกินไป ซึ่งในบางครั้งเวลางานถึงกับเบียดเบียนเวลาของครอบครัวไปเหมือนกัน

ผลจากการสนทนากลุ่ม แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา ในคำถามของผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม 2 ประเด็นดังกล่าว คือ

ประเด็นที่ 1 ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแต่ละท่าน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ดังกล่าวอย่างไรบ้าง

ประเด็นที่ 2 ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแต่ละท่าน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ตัวแปรแต่ละตัว (ตามเอกสารสรุป) ว่าสอดคล้องกับบริบทของประเทศเราหรือไม่ อย่างไร และควรมีตัวบ่งชี้ใดเพิ่มเติม

ผู้วิจัยสามารถสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรในแต่ละด้าน ได้ดังต่อไปนี้

(1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (NEWS) ความมีอิสระและความไว้วางใจ (FRET) และความท้าทาย (CHAL) ของสถาบันการอาชีวศึกษานั้น ไม่สามารถบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพได้มากเท่าที่ควร เพราะข้อจำกัดของทรัพยากร ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร และกรอบการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) หรือ “กรมอาชีวศึกษา” (เดิม)

(2) ความรู้เชิงลึก (DEP) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า ทักษะและความเชี่ยวชาญ (SKIE) และประสบการณ์และทักษะ (EXPS) นั้นเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารที่เพิ่งเข้าสู่ตำแหน่งได้ไม่นาน ยังไม่มีประสบการณ์ทางการบริหารจัดการ ผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีประสบการณ์มากกว่า ก็ควรสนับสนุน และแนะนำบริบทของสถาบันแต่ละแห่งให้กับผู้บริหารได้ เพื่อจะได้นำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารจัดการได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสถาบันแต่ละแห่ง

(3) แรงจูงใจภายใน (INT) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า ความวิริยะและความทุ่มเท (PERI) และทิศทางและจุดหมาย (GOAD) นั้น เป็นแรงกระตุ้นจากภายในของคนที่แสดงออกถึงความมั่นใจ กระตือรือร้นตั้งใจทำงาน เป็นแรงผลักดันให้มีความอยากรู้ อยากเห็น อยากพัฒนา ในทุกๆ ด้าน และอยากทำงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อตนเอง และต่อองค์กร

(4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (CONE) และการกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) นั้น ผู้บริหารแต่ละคนมีภาวะความเป็นผู้นำแตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำแบบใดก็ตาม แต่ทุกคนต่างมีความคิดที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาเทคนิคกระบวนการในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ได้ดีกับสภาพแวดล้อม และบริบทของแต่ละแห่ง

(5) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRPE) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMA) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (HRQL) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HROE) และความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRSA) นั้น ตัวบ่งชี้บางตัวนั้น ไม่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงและบริบทของสถาบัน

(6) ผลการปฏิบัติงาน (PER) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า คุณภาพของงาน (QUAW) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (ADAP) และประสิทธิผลของงาน (EFFW) ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับระบบและกระบวนการในการบริหารจัดการต่างๆ เช่น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น จะสามารถสร้างประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้ในทุกแง่มุมหรือไม่ กล่าวคือ ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องเกิดขึ้นทั้งในแง่รายบุคคล กลุ่ม (ทีมงาน) ตลอดจนทั้งองค์กรอีกด้วย

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา สามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัยได้ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมแบบเปิดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 1 แสดงว่า สถาบันการอาชีวศึกษามีสภาพแวดล้อมแบบเปิดในการทำงาน ให้ความมีอิสระไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงาน ปรับปรุง แก้ไข กฎระเบียบ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น ให้ความไว้วางใจและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีความมั่นใจในบุคลากร และทีมงาน ว่าสามารถทำงานร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความจริงใจ ตรงไปตรงมา รวมทั้งการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ เพื่อกระตุ้นบุคลากรเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อสร้างความท้าทายในการทำงาน เพื่อเป้าหมาย และความสำเร็จในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะทำให้ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา มีวิสัยทัศน์ มีภาวะความเป็นผู้นำ มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนด

ทิศทางขององค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และกลยุทธ์ของภาครัฐอย่างชัดเจน และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้สอดคล้องกับขีดความสามารถ และทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยการควบคุมและประเมินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ก็ย่อมจะสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ในระดับที่สูงขึ้น ด้วยเช่นกัน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ Weiner & et al. (2011) ที่กล่าวว่า หากองค์กรใดมีผู้นำที่มีความสร้างสรรค์ สนับสนุนให้มีสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ความท้าทาย (Challenge) เป็นความรู้สึกเหมือนได้รับการกระตุ้นที่จะทำงานให้สำเร็จ การกล้าหาญและอดทน พร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ความมีอิสระ (Freedom) เป็นความมีอิสระในการคิด การตัดสินใจ ความไว้วางใจ (Trust) การเคารพให้เกียรติอย่างจริงจังไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (New Idea Support) การสนับสนุนและรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ และการแสดงความคิดเห็น (Idea time) นำไปสู่การค้นหาวิธีการใหม่ๆ เช่นเดียวกับ Isaksen et al. (2011) ที่กล่าวสรุปไว้ว่า คุณลักษณะหรือมิติที่สนับสนุนให้มีสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ความท้าทาย (Challenge) ความอิสระ (Freedom) ความไว้วางใจ (Trust) การแสดงความคิดเห็น (Idea Time) และการสนับสนุนความคิด (Idea Support) ย่อมส่งผลให้ผู้นาองค์กร มีวิสัยทัศน์ และมีภาวะความเป็นผู้นำ และ Spena & Mele (2012) ที่กล่าวสรุปไว้ว่า องค์กรที่สนับสนุนให้มีสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ความท้าทาย (Challenge) ความอิสระ (Freedom) สนับสนุนทีมงาน (Work Group) การมีทรัพยากรที่เพียงพอ (Sufficient Resources) และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา แล้ว (Supervisory Encouragement) ก็จะเอื้ออำนวยให้ผู้นาเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้

ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับวรรณกรรมที่สนับสนุนว่า สภาพแวดล้อมแบบเปิด มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ เช่น กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ที่ศึกษา โมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมแบบเปิด ประกอบด้วย ความมีอิสระ ความท้าทาย ความไว้วางใจ และการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา งานวิจัยของ Herbert (2010) ที่พบว่า สภาพแวดล้อมแบบเปิด จะสนับสนุนและนำผู้นาไปสู่ความคิดใหม่ๆ นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์และความสำเร็จในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (new idea support) และความไว้วางใจ (trust) และงานวิจัยของ Runco (2014) ที่ศึกษา สภาพแวดล้อมแบบเปิด สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมแบบเปิด ประกอบด้วย ความท้าทาย (Challenges) การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (Support New Ideas) ความอิสระ (Freedom) และความไว้วางใจ (Trust) จะเอื้ออำนวยให้ผู้นาองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้ สำหรับสถาบันการอาชีวศึกษานั้น สภาพแวดล้อมแบบเปิด ถือได้ว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของผู้บริหาร ในการบริหารจัดการองค์กร โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแสดงออกอย่างอิสระทั้งความคิด ความรู้สึก และการกระทำ ถึงความเป็นตัวของตัวเอง โดยไม่ยึดกฎระเบียบ

แบบแผน มากเกินไป อันจะนำไปสู่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระทำสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ โดยตรงต่อสถาบันการอาชีวศึกษาได้

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมแบบเปิดที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า สภาพแวดล้อมแบบเปิด มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่สูงมากนัก ทั้งนี้อาจเนื่องจากไม่ใช่เพียงการมีสภาพแวดล้อมแบบเปิดในการทำงานเท่านั้น ยังขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาแต่ละแห่ง ว่ามีวิสัยทัศน์ มีภาวะความเป็นผู้นำ มีมุมมองที่กว้างไกล มีความยืดหยุ่น สามารถใช้ภาวะความเป็นผู้นำกับผู้บังคับบัญชา เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เพื่อความสำเร็จขององค์กร เพิ่มผลผลิตหรือประสิทธิภาพขององค์กร ผ่านทางวิธีที่แตกต่างกันได้มากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งสอดคล้องกับ Jinai & Fangwu (2011) ที่กล่าวว่า ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูง ที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองที่กว้างไกล และมีความยืดหยุ่น เพื่อทำให้องค์กร บรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร เช่นเดียวกับ Hitt et al. (2012) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ต้องมองการณ์ไกลในอนาคต มีความยืดหยุ่น ริเริ่ม เปลี่ยนแปลง สามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และไปสู่จุดหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ และ DuBrin (2012) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นภาวะการนำ โดยการกำหนดทิศทาง และกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรองค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอด และมีความก้าวหน้า

2. ความรู้เชิงลึก มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 2 แสดงว่า หากผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีความรู้เชิงลึกด้านความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการบูรณาการประสบการณ์โดยนำหลักวิชาการและทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รวมถึงการมีทักษะไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว มีการตัดสินใจที่รอบคอบบนพื้นฐานของหลักการและเหตุผล ถูกต้องและสร้างสรรค์ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับที่สูงขึ้นแล้ว แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีวิสัยทัศน์ มีภาวะความเป็นผู้นำ มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ และการคิดเชิงรุก (Proactive) สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรและเป้าประสงค์ ที่สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย รวมถึงการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ในระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ Mayfield & Mayfield (2010) สรุปไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำ ประกอบด้วย ความรู้เชิงลึก ที่เกี่ยวข้องกับทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานด้านหนึ่งๆ เป็นความฉลาดรอบรู้ในประเด็นนั้นๆ แสดงถึงกรรมวิธี

(Mechanism) ที่บุคคลพิจารณาใช้ในการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการบูรณาการพื้นฐานความรู้ หรือทักษะการคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจภายใน ที่เกิดจากความปรารถนาอันแรงกล้า ความรู้สึก ยินดีที่จะทำงาน ตลอดจนความพึงพอใจส่วนบุคคล เช่นเดียวกับ O'dell & Hubert (2011) กล่าวสรุปว่า ความรู้ที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความเป็นผู้นำ มีอยู่ด้วยกัน 2 ประเภท คือ ความรู้ความสามารถที่นำไปสู่ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญทั่วไป ได้แก่ การศึกษาที่เป็นทางการจะก่อให้เกิดทักษะด้านความคิด ที่จำเป็นต่อการปรับตัวสู่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การมีทักษะ การฝึกฝน แรงจูงใจ และความ เชื่อมั่นในตนเอง และความรู้ใหม่ๆ เป็นสิ่งที่ช่วยบูรณาการและเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน ที่เกิดจากทักษะและประสบการณ์โดยตรง ทำให้บุคคลสามารถปรับตัวเองสู่สถานการณ์ใหม่ๆ ได้ อย่างสร้างสรรค์ และมีสมรรถภาพด้านความสามารถ ซึ่งเป็นความสามารถที่ได้มาจากความรู้ความ เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่สะสมมานานจนตกผลึกเป็นความรู้เชิงลึก และ Schank & Abelson (2013) กล่าวสรุปว่า ความรู้ของมนุษย์เป็นการผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความ เชี่ยวชาญที่สะสมมา และก่อให้เกิดกรอบความรู้หรือองค์ความรู้ใหม่ ที่สะสมมานานจนตกผลึกเป็น ความรู้เชิงลึก

ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมที่สนับสนุนว่า ความรู้เชิงลึกมี อิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ เช่น กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ที่ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา พบว่า ความรู้เชิงลึก ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และทักษะ มีอิทธิพล ทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา งานวิจัยของ Dubrin (2010) ที่ศึกษาหลักการของการเป็นผู้นำ (Principles of Leadership) พบว่า องค์ประกอบของความรู้เชิงลึก ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ (Expert) คือ การมีความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง จะนำไปสู่การแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ และทักษะ (Skills) คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ งานวิจัยของ Van Dierendonck (2011) ที่ศึกษาถึง ความเป็นผู้นำในระบบราชการ สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ คือ สติปัญญา (Intelligence) ความรู้เชิงลึก (Depth Knowledge) รูปแบบการคิด (Thought Pattern) บุคลิกภาพ (Personality) แรง จูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และงานวิจัยของ Von Krogh et al. (2012) ที่ได้ศึกษา และตรวจสอบ กรอบความเป็นผู้นำในการสร้างความรู้เชิงลึกในองค์กร สรุปได้ว่า การสร้างองค์ความรู้แบบ บูรณาการ เป็นการแสดงให้เห็นการทำงานที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับบทบาทของความเป็น ผู้นำ สำหรับสถาบันการอาชีวศึกษานั้น ความรู้เชิงลึกเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร ซึ่งต้องเป็น ผู้มีความรอบรู้ รู้กว้าง มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ มีทักษะ และมีบุคลิกภาพที่ยืดหยุ่นในการ บริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยตรงต่อสถาบันการอาชีวศึกษาได้

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลของความรู้เชิงลึก ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ความรู้เชิงลึก มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่สูงมากนัก ทั้งนี้อาจเนื่อง จาก ความรู้เชิงลึก เป็นกรอบของการผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และค่านิยม ที่สะสมมา นำไปสู่ความรอบรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญ เป็นการผสมผสานที่ก่อให้เกิดกรอบ ความรู้ใหม่ และเป็นการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมผสาน และบูรณาการ เข้าด้วยกัน ผู้นำหรือผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาแต่ละแห่ง มีทักษะ ประสบการณ์ และการเรียนรู้ ไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่วิสัยทัศน์ ภาวะความเป็นผู้นำ สามารถใช้ภาวะความเป็นผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรได้มากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งสอดคล้องกับ เกียรติสยาม ลิมตระกูล (2555) ที่พบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย (1) ภูมิหลังของผู้บริหาร (2) คุณลักษณะของผู้บริหาร (3) พฤติกรรมของผู้บริหาร (4) ความสามารถเชิงบริหารของผู้บริหาร และ (5) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหาร ส่วน Nafukho & Helen Muyia (2010) กล่าวว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความเป็นผู้นำ ความสำเร็จ และสร้างผลประกอบการที่ดีให้กับองค์กรได้ และ Bryman et al. (2011) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์แบบบูรณาการ จะ เกี่ยวข้องกับทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านหนึ่งๆ เป็นความฉลาด รอบรู้ในประเด็นนั้นๆ ที่แสดงออกถึงการมีความสามารถ มีความชำนาญเฉพาะด้าน มีความรู้ที่หลากหลาย มีความสามารถพิเศษ และมีทักษะสูงในการทำงาน

3. แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับ สมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 3 แสดงว่า หากผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามี แรงจูงใจภายในด้านการ มีทิศทางและจุดหมาย มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน ยึดมั่นการทำงานตามทิศทาง และเป้าหมายที่กำหนด กำหนดบทบาท และหน้าที่ในการทำงานของบุคลากร และสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคลากรตระหนักถึงการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วย ความวิริยะ มีความกล้าหาญ เด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ ไม่หวั่นไหวต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มีความพยายาม อดทน อดกลั้น และมีวินัย เพียรพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างกระตือรือร้นด้วยความทุ่มเท และมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการ ปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จอย่างสร้างสรรค์และมีคุณภาพ เพื่อความสำเร็จขององค์กรแล้ว ย่อมหมายถึงการมีภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา สามารถวางแผนขับเคลื่อน กลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมทั้งควบคุมและประเมินกลยุทธ์ได้ อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ผลการปฏิบัติงาน ย่อมมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ Ubben et al. (2011) ที่ได้ให้ทัศนะไว้ว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) วัฒนธรรมเชิงบวก

(Positive Culture) การบริหารจัดการ (Managing) และปฏิสัมพันธ์ (Interacting) ซึ่งจะนำไปสู่การมีทิศทาง (Direction) และเป้าหมาย (Goal) ที่ชัดเจน การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้เกิดแรงจูงใจภายในและกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร เช่นเดียวกับ Pryor et al. (2011) กล่าวสรุปว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ คือ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ค่านิยม (Value) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open Environment) และความท้าทาย (Challenge) อันจะนำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหาและผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย และ Amrstrong (2014) ได้สรุปถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic) เป็นสิ่งที่อยู่ภายนอกมีอิทธิพลต่อการจูงใจ เช่น คำชมหรือรางวัล ส่วนแรงจูงใจภายในนั้น เกิดขึ้นได้จากแรงจูงใจในตัวบุคคล ที่ทำให้บุคคลนั้น แสดงพฤติกรรมออกมาโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน และองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย การมีทิศทาง (Direction) ในการทำงานที่ชัดเจน การมีความพยายาม (Effort) ทุ่มเท และเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่งต่อการทำงาน และมีความวิริยะ (Persistence) และอดทนในระยะเวลาที่ยาวนานต่อทั้งสิ่งที่เป็นอุปสรรคและไม่เป็นอุปสรรค

ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมที่สนับสนุนว่า แรงจูงใจภายใน มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ เช่น กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ที่ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา พบว่า แรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย เป้าหมายและทิศทาง ความทุ่มเท และความวิริยะ มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา งานวิจัยของ Zhang & Bartol (2010) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการเชื่อมโยงการเสริมสร้างศักยภาพความเป็นผู้นำ และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน: อิทธิพลการเสริมสร้างศักยภาพทางจิตวิทยาแรงจูงใจภายใน และ การมีส่วนร่วมกระบวนการสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลการสำรวจจากพนักงาน และผู้บริหารในบริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศขนาดใหญ่ในประเทศจีน พบว่า การเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำ ต้องเพิ่มขีดความสามารถทางด้านจิตใจ ซึ่งจะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจภายใน และความผูกพันของกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ งานวิจัยของ Dysvik & Kuvaas (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเป็นผู้ดูแลความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในกับความทุ่มเทในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน พบว่า การจัดลำดับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของแรงจูงใจภายใน ความทุ่มเทในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจภายในเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดกระบวนการเชิงสร้างสรรค์และกล้าปฏิบัติในสิ่งที่แตกต่างกันและงานวิจัยของ Barto (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในและการเรียนรู้การเสริมแรง พบว่า แรงจูงใจเพื่อการสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ความวิริยะ (Persistence) การอดทนต่องานในระยะเวลาสั้นหรือในกรณีที่มีปัญหาอย่างมีสมาธิ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการมีแรงจูงใจที่ดี ความท้าทาย (Challenge) ที่เหมาะสมจะเป็นลักษณะที่สำคัญสนับสนุนให้มีแรงจูงใจ ความทุ่มเท (Intensity) เป็นความทุ่มเทและพยายามทำงานโดยไม่ต้องมีคนคอยบังคับ และจุดหมายและทิศทาง

(Goal & Direction) เป้าหมาย และทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน สำหรับสถาบันการอาชีวศึกษานั้น แรงจูงใจภายใน มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร ในการบริหารสถานศึกษา เพราะแสดงถึงความเป็น ผู้มีความวิริยะ อุตสาหะ เพียรพยายาม มุ่งมั่น แน่วแน่ในการทำงานที่ชัดเจน อันจะนำพาซึ่งความ ศรัทธาความเชื่อมั่นจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิ ภาพ และเป็นประโยชน์โดยตรงต่อสถาบันการอาชีวศึกษาได้

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลของแรงจูงใจภายใน ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า แรงจูงใจภายในมีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเนื่องจากแรงจูงใจภายใน เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ความต้องการ (Need) จะส่งผลโดย ตรงต่อการมีแรงจูงใจ (Motivation) เป็นแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับ ทักษะสติ ความสนใจความ ศรัทธา ซึ่งเป็นแรงขับให้ทำในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ Seifert & Hedderson (2010) ที่ได้สรุป ไว้ว่าแรงจูงใจภายใน เป็นแรงขับให้ทำในสิ่งที่ต้องการ จากนั้นจะส่งผลไปสู่ ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็น ความรู้ใหม่ เป็นความรู้กว้าง เป็นความรู้ลึกที่ได้จากการบูรณาการจากแรงจูงใจภายใน อันได้แก่ ความสนใจ ความศรัทธา ความต้องการอันปราศจากเงินรางวัล และเป็นแรงขับทำให้มีความอยากรู้อยากเห็น ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่อยากสำรวจค้นคว้าอย่างอดทน ไม่ย่อท้อ เช่นเดียวกับ Petrie (2011) สรุปไว้ว่า แรงจูงใจภายใน เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดกระบวนการเชิงสร้างสรรค์และ กล้าปฏิบัติในสิ่งที่แตกต่าง อันจะนำไปสู่ความรู้เชิงลึก และทักษะทางสังคม นำไปสู่แนวทางการ แก้ปัญหา มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และสำเร็จตามเป้าหมาย และ Amabile (2014) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจภายใน เป็นแรงขับทำให้มีความอยากรู้อยากเห็น ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่อยากสำรวจ ค้นคว้าอย่างอดทน ไม่ย่อท้อ เกิดจากความต้องการภายในเป็นแรงผลักดัน ที่จะทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ให้ไปสู่เป้าหมาย

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร มนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 4 แสดงว่า หากผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามี ภาวะผู้นำ การกำหนดทิศทางขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ การคิดเชิงรุก (Proactive) สามารถวิเคราะห์ สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวางแผนกลยุทธ์และกำหนดเป้าหมาย สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง ของสังคมและกลยุทธ์ของภาครัฐ และสร้างวิธีการเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ขับเคลื่อน ทบหนุนและปรับวิธีปฏิบัติงาน ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เพื่อให้ผล การปฏิบัติงาน เป็นไปตามเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งการ วิเคราะห์สาเหตุ เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบน ไปจากมาตรฐานแล้ว ย่อมส่งผล ถึงประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหาร และประสิทธิภาพ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกระบวนการพัฒนา การสรรหา คัดเลือก เลื่อนขั้น ตำแหน่ง และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ ด้วยความถูกต้องเหมาะสม รวมถึงการ

นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประสิทธิผลของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร (Retention) ที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผล และความคุ้มค่าและพร้อมรับผิดต่อผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยอมให้มีการตรวจสอบความโปร่งใสของกระบวนการบริหาร รวมทั้งการสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้มี คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน บรรยากาศการทำงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และจัดให้มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด การประเมินผลการปฏิบัติงานบนหลักการของความสามารถหลักคุณธรรม นวัตกรรม และมนุษยธรรมแล้ว ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ก็ย่อมจะเกิดประสิทธิผลเพิ่มในระดับที่สูงขึ้นไปด้วยเช่นกัน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ Lear (2012) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ และการสื่อสารไปยังผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ติดตามและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุและรักษาความสามารถในการแข่งขัน และเพื่ออนาคตองค์กร เช่นเดียวกับ Robbins & Coulter (2013) ที่ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมหรือการประเมินผล รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน โดยใช้ความเป็นผู้นำให้คนอื่นดำเนินการด้วยความสมัครใจ

ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมที่สนับสนุนว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ เช่น เสริมศักดิ์ นิลวิสัย (2550) ที่ศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า การประเมินผลเชิงคุณภาพเป็นส่วนที่ใช้ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) การวางแผนกลยุทธ์ (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ งานวิจัยของ Hatmojo & Satuti (2011) พบว่า HR Scorecard เป็นระบบการวัดที่เชื่อมโยงประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหาร-กลยุทธ์-ผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ HR Scorecard ยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ พันธกิจ วิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยตรงกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร งานวิจัยของ Virakul & McLean (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้ประกอบการไทย พบว่า ผู้บริหารสูงสุดมีความรับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาความเป็นผู้นำองค์กรทุกระดับ บริษัทที่มีศักยภาพ ผู้บริหารสูงสุดจะยึดมั่นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) และแผนกลยุทธ์องค์กร โดยให้ความสำคัญกับระดับการมีส่วนร่วม การฝึกอบรม และ

ให้คำปรึกษาผู้นำภายในองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการบุคลากร (HRM) และประเมินประสิทธิผลการดำเนินการ โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำขององค์กร และงานวิจัยของ Kulkarni & Narkhede (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความต้องการความเป็นผู้นำเชิงรุกและสภาพแวดล้อมทรัพยากรมนุษย์ ในภาคธนาคาร (อินเดีย) พบว่า ความเป็นผู้นำและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ครอบคลุมถึงความต้องการสำหรับการทำให้การดำเนินงานของธนาคารคล่องตัว เป็นระบบการวัดประสิทธิภาพการทำงานที่เชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์ คน-กลยุทธ์-ประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เกิดผลกระทบต่อการสร้างมูลค่า และเป้าหมายขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สำหรับสถาบันการอาชีวศึกษานั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร เพราะกระแสโลกาภิวัตน์ กิจกรรมต่างๆ มีความยุ่งยากซับซ้อนเกิดขึ้น ไม่สามารถคาดคะเนได้ ผู้บริหารจึงต้องมีความคิดที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ให้เหมาะสมหรือใช้ได้ดีกับยุคสมัยที่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะเกิดประโยชน์โดยตรงต่อสถาบันการอาชีวศึกษาได้

แต่เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร หรือกลุ่มผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร รวมทั้งกำหนดทิศทางองค์กร รักษาความยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น มีสายตาวางไกล เป็นกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กร การสร้างและการนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Davies (2011) ที่ให้ทัศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และกระบวนการขององค์กร การนำและการพัฒนาบุคคล การพัฒนาวัฒนธรรมและระบบค่านิยม การพัฒนาความสามารถเฉพาะ และการพัฒนาเครือข่าย เพื่อกระตุ้นแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกที่เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น เช่นเดียวกับ DuBrin (2012) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะการนำโดยกำหนดทิศทางและกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path-Goal Leadership) ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน และผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) เน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง มากกว่าความคงที่ และ Nahavandi (2014) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นความสามารถของผู้นำในการทำนายอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความยืดหยุ่น และให้อำนาจผู้อื่น สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เป็นบุคคลที่มีความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทำให้ผู้อื่นกำหนด

การตัดสินใจในแต่ละวันได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่สร้างเสริมความแข็งแกร่งขององค์กรในระยะยาวได้

5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 5 แสดงว่า หากผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร มีวิสัยทัศน์คิดเชิงรุก (Proactive) วางแผนและกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและภาครัฐ และสร้างวิธีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์รวมทั้งปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ทบทวนและปรับวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนด โดยการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และต้องมีการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตามสภาพความเป็นจริงกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งการวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานแล้ว ย่อมจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของงาน และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์และระยะเวลาที่กำหนดแล้ว ย่อมส่งผลถึงคุณภาพของงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ถูกต้องตามเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งปรับปรุงผลการปฏิบัติงานตามบทบาท อำนาจและหน้าที่ในการทำงาน แสวงหาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้พัฒนางานเพิ่มความสามารถเกี่ยวกับงาน ให้มีความรู้ความชำนาญงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย ย่อมสามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เกิดจากงานทันเวลาและเหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในระดับที่สูงขึ้นไปด้วยเช่นกัน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ Zeinabadi (2010) ที่กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับระดับคุณภาพของการทำงาน โดยตรงและถือเป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพของมนุษย์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ โดยพบว่า ผลการปฏิบัติงานยังขึ้นกับตัวแปรพื้นฐานที่สำคัญ เช่น ความถนัด การเรียนรู้ แรงจูงใจ ความพยายาม ความสามารถในการรับรู้ต่อบทบาทและพฤติกรรม หรือการกระทำของผู้นำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร เช่นเดียวกับ Fourie (2010) ซึ่งให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ที่จะต้องมีการกำหนดเป็นกระบวนการ วางแผนที่คาดหวังในอนาคตให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ให้สัมพันธ์เชิงบวก กับผลการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กรของผู้ได้บังคับบัญชา และ Makgone (2013) ที่สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นความสามารถในการคาดการณ์ของผู้นำ ที่มีมุมมองในระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นเพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กร และเพิ่มผลผลิตหรือประสิทธิภาพขององค์กร

ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมที่สนับสนุนว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ เช่น จันทนาแสนสุข (2557) ที่ศึกษา ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของสถาบัน

อุดมศึกษา ในประเทศไทย พบว่า ความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร งานวิจัยของ Nafukho & Helen Muyia (2010) ได้ทำการศึกษาพัฒนาทางสังคมและเศรษฐกิจของผู้ประกอบการในแอฟริกา สรุปได้ว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ของผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จและผลกำไรของผู้ประกอบการในแอฟริกา เช่นเดียวกับ Carmeli et al. (2013) ที่ศึกษาความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำในการแก้ปัญหา ความสามารถและผลการดำเนินงาน : ความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกัน พบว่า องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำที่สำคัญ เช่น การสนับสนุนความคิดใหม่ (New Idea Support) ความไว้วางใจ (Trust) ความอิสระทางความคิด (Freedom) และมีประสบการณ์ร่วมกัน (Interaction) นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และ Williams & Johnson (2013) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในสถานศึกษา พบว่า ผลการปฏิบัติงานและการเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับรูปแบบความเป็นผู้นำ ความมุ่งมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชา และการรับรู้ต่อบทบาท ภายใต้เงื่อนไขการบริหารจัดการ จะทำให้เห็นความแตกต่างในทางบวกของความสามารถเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน สำหรับสถาบันการอาชีวศึกษานั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา และผลการปฏิบัติงาน เพราะกระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อองค์กรในทุกด้าน ผู้บริหารจึงต้องใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการบริหารจัดการด้านต่างๆ เพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ มีผลการดำเนินงานที่ดี และมีประสิทธิภาพได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะเกิดประโยชน์โดยตรงต่อสถาบันการอาชีวศึกษาได้

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผลการปฏิบัติงานไม่ได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ผลการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับระดับคุณภาพในการทำงาน (Mathis & Jackson, 2003) และถือเป็นพฤติกรรมของมนุษย์ที่อาจเปลี่ยนแปลงคุณภาพได้ตามสถานการณ์ (Le et al., 2011) องค์ประกอบที่ถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายถึงการปฏิบัติงาน คือ ประสิทธิภาพของงาน คุณภาพของงาน และความสามารถเกี่ยวกับงาน (Koopmans et al., 2013) ผลการปฏิบัติงานยังขึ้นกับตัวแปรพื้นฐานอื่นๆ ที่สำคัญ เช่น ความถนัด การเรียนรู้ แรงจูงใจ ความพยายาม ความสามารถและการรับรู้ต่อบทบาท ความเข้าใจ ในเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย จะทำให้เห็นความแตกต่างในทางบวกระหว่าง กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน (Guest, 2011) ซึ่งผลจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผลการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน แสดงให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติไม่ได้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับตัวแปรอื่นๆ อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Zeinabadi (2010) ที่กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับระดับคุณภาพของการทำงาน โดยตรงและถือเป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพของมนุษย์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ โดยพบว่า ผลการปฏิบัติงานยังขึ้นกับตัวแปรพื้นฐานที่สำคัญ เช่น ความถนัด

การเรียนรู้ แรงจูงใจ ความพยายาม ความสามารถ การรับรู้ต่อบทบาท และผลการปฏิบัติงาน ของแต่ละบุคคล และยังสอดคล้องกับ อริสา สารอง (2553) ที่กล่าวสรุปไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใส ศรัทธา และยึดเป็นต้นแบบในการทำงาน ตลอดจนสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Koopmans et al. (2013) ที่ทำการศึกษา กรอบงานอาชีพทั่วไป 17 กรอบ และกรอบงานเฉพาะเจาะจง 19 กรอบ พบว่า องค์ประกอบที่ถูกที่ใช้ในการอธิบายถึงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลบ่อยๆ คือ ประสิทธิภาพของงาน (Task Performance) คุณภาพงาน (Work Quality) ความขัดแย้งในการทำงาน (Counterproductive Work) และความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทนา แสนสุข (2557) ที่ศึกษาปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความสามารถของตน ความสามารถในการปรับตัว และความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ขณะเดียวกันความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

6. ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 6 แสดงว่า หากสถาบันการอาชีวศึกษามีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ทั้งในด้านนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารจัดการเพื่อรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะและขีดความสามารถสูง (Talent Management) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกระบวนการพัฒนา การสรรหา คัดเลือก เลื่อนขั้น ตำแหน่ง โยกย้าย ด้วยความถูกต้อง และเหมาะสม รวมถึงการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการมีระบบการจัดการที่เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร (Retention) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อผลของการตัดสินใจ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และยอมให้ตรวจสอบความโปร่งใสของกระบวนการบริหารและการดำเนินการทางวินัยบนหลักการความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และมนุษยธรรม รวมทั้งสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อม ระบบงาน และบรรยากาศในการทำงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดให้มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนดแล้ว ผลการปฏิบัติงานย่อมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ใน

ระดับที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ Mathis & Jackson (2003) ที่กล่าวว่า ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ประสิทธิภาพของงาน คุณภาพของงาน และความสามารถเกี่ยวกับงาน ความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรและการดำเนินการของพนักงาน นำไปสู่ความสามารถ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ขององค์กร (Colvin & Boswell, 2007) เช่นเดียวกับ Bohlander & Snell (2010) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบ สมดุล (HR Score card) เป็นเครื่องมือการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญจะช่วยให้การประเมินผล พฤติกรรมทีมงาน ตามกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ตามเป้าหมายขององค์กร การ เจริญเติบโต และการปรับปรุงผลิตภาพ และมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (2552) ที่ได้กล่าวถึง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้นั้น จะต้องอาศัยปัจจัยทางด้านกำลังคนเป็นสำคัญ การบริหารจัดการเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสม ก็จะส่งผลต่อความ เจริญเติบโตขององค์กร สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กร และก่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อส่วนรวม

ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมที่สนับสนุนว่า ประสิทธิภาพการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีงานวิจัยสนับสนุน ผลการวิจัย ครั้งนี้ เช่น พิษญาภา ยืนยาว (2552) ที่ศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน งานวิจัยของ Takeuchi et al. (2009) ที่ศึกษาภาพสะท้อนของระบบสังคม: ทักษะคติ ของพนักงาน เกี่ยวกับผลกระทบข้ามระดับของประสิทธิภาพระบบการทำงาน พบว่า การบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ (HRM) ส่งผลกระทบท่อประสิทธิภาพการทำงานเชิงบวก และผลกระทบกับทัศนคติในการ ปฏิบัติงาน มีแนวโน้มที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของคนส่วนใหญ่ เช่นเดียวกับ Hatmojo & Satuti (2011) ที่ศึกษาถึงการกำหนดความมุ่งมั่นปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติ กระบวนการผลิต และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน พบว่า HR Scorecard เป็นระบบการวัด ประสิทธิภาพการทำงาน ที่เชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์ คน กลยุทธ์-ประสิทธิภาพ ในการผลิตของ บริษัทในระดับมหภาค โดยวางแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับกิจกรรมแต่ละบุคคล ที่สามารถช่วย ให้บริษัท บรรลุเป้าหมาย โดยการใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพจะเป็นภาพสะท้อนประสิทธิภาพการทำงาน ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร ส่วน Buller & McEvoy (2012) ที่ศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการทำงาน: มุมมองที่ ชัดเจน พบความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถช่วยให้ผลการ ดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ Oduro-Nyarko (2013) ที่ศึกษาเทคนิคการประเมินผลการ ปฏิบัติของโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในภาคกลาง เขตปริมณฑล Ayawaso ประเทศกาน่า พบว่า การใช้ HRM จะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เพราะทำให้ปัญหาที่มีความซับซ้อน

เกี่ยวกับพนักงาน ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมลดน้อยลง สำหรับสถาบันการอาชีวศึกษา นั้น ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา เพราะ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องเริ่มที่การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร หากสถาบันการอาชีวศึกษามีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะเกิดประโยชน์ต่อสถาบันอาชีวศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่า ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานในระดับที่ไม่สูงมากนัก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผลการปฏิบัติงานไม่ได้รับอิทธิพลจากประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียว แต่ยังได้รับอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อีกด้วย และยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน แสดงให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติไม่ได้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับตัวแปรอื่นๆ อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยฤทธิ์ แสงสว่าง (2554) ที่ศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจ และการประสาน งานฝ่ายต่างๆ ช่วยให้เห็นทิศทาง จุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ขององค์กรเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด เช่นเดียวกับ Zeinabadi (2010) ที่กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับระดับคุณภาพของการทำงาน โดยตรง และถือเป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพของมนุษย์ ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ โดยพบว่า ผลการปฏิบัติงานยังขึ้นกับตัวแปรพื้นฐานที่สำคัญ เช่น ความถนัด การเรียนรู้ แรงจูงใจ ความพยายาม ความสามารถ การรับรู้ต่อบทบาทและผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ส่วน Guest (2011) กล่าวว่า ภายใต้เงื่อนไขการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บางประการ จะทำให้เห็น ความแตกต่างในทางบวก ระหว่างกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Process) และประสิทธิผลของการดำเนินงาน และ Darvish et al. (2012) ที่ได้ทำการศึกษาเชิงประจักษ์ในการพัฒนา ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์และความสัมพันธ์กับการผลิต พบว่า การรับรู้การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานและผู้บริหารองค์กร ส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพ การทำงาน และความสามารถในการผลิต

ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) กับสถาบันการอาชีวศึกษาที่ผ่านการประเมินความพร้อมตามมาตรา 13 แห่งพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 เพื่อจัดตั้งเป็น สถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 161 สถาบัน เป็นแบบกลุ่มจังหวัด 19 แห่ง ที่มีความพร้อมจะเปิดสอนในระดับปริญญาตรีเท่านั้น ดังนั้นผู้ที่นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ จะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดดังกล่าวนี้ด้วย

2. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) จากวรรณกรรมต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้ได้รับความรู้พื้นฐานในการวิจัย และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อนำมาใช้ศึกษา รูปแบบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันการอาชีวศึกษา ดังนั้นผู้ที่นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ จะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดดังกล่าวนี้ด้วย

ข้อเสนอแนะ

การนำเสนอในส่วนนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการ

ผลจากการวิจัย พบว่า สภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก แรงจูงใจภายใน และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกจากสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน ดังนั้นผลจากการวิจัยสามารถนำไปใช้ทางด้านการบริหารจัดการได้ ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมแบบเปิดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ดังนั้นสถาบันการอาชีวศึกษา ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยคือ ด้านความมีอิสระ ความท้าทาย ความไว้วางใจ รวมทั้งการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ เนื่องจากปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและกลยุทธ์ของภาครัฐอย่างชัดเจน และสามารถ

นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้สอดคล้องกับขีดความสามารถและทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ได้ โดยการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้การปฏิบัติ เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

(2) ความรู้เชิงลึกมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ดังนั้นสถาบันการอาชีวศึกษา ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 3 คือ ทักษะ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ เนื่องจากปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ มีภาวะความเป็นผู้นำ มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ และการคิดเชิงรุก (Proactive) สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรและเป้าประสงค์ ที่สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้องค์กร บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย รวมถึงการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เพื่อที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

(3) แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ดังนั้นสถาบันการอาชีวศึกษา ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยคือ ทิศทางและ จุดหมาย ความวิริยะ ความทุ่มเท เนื่องจากปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความกล้าหาญ เด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ ไม่หวั่นไหวต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มีความพยายาม อดทน อดกลั้น และมีวินัย มีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างกระตือรือร้น ด้วยความทุ่มเท และมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จอย่างสร้างสรรค์และมีคุณภาพ เพื่อความสำเร็จขององค์กรแล้ว ย่อมหมายถึงภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถวางแผนขับเคลื่อนกลยุทธ์ กำหนดทิศทางขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ย่อมจะทำให้ ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนดไว้

(4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร มนุษย์

ดังนั้นสถาบันการอาชีวศึกษา ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยคือ การกำหนด ทิศทางขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เนื่องจากปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย ดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ด้าน ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้าน ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงาน รวมทั้งการมีระบบการบริหารงาน ที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่า หรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรเกิด การเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

เพื่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร (Retention) ย่อมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับอีก 3 ปัจจัย คือ สภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน เพราะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน โดยไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงาน ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจบนสถานะที่มีความเสี่ยง สร้างความท้าทายในการทำงาน เพื่อเป้าหมายและความสำเร็จในการทำงาน ให้ความไว้วางใจ และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ เพื่อกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ รวมทั้งทักษะ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ใหว่พริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว มีการตัดสินใจที่รอบคอบบนพื้นฐานของหลักการ และเหตุผลที่รวดเร็วถูกต้อง และสร้างสรรค์การทำงาน มีแรงจูงใจภายในทิศทางและจุดหมายในการทำงานด้วยความวิริยะ ะตือรือร้นด้วยความทุ่มเท และมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กรแล้ว ย่อมแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหาร ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

(5) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

ดังนั้นสถาบันการอาชีวศึกษา ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยคือ การกำหนดทิศทางขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เนื่องจากปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งประสิทธิผลของงาน คุณภาพของงาน ความสามารถเกี่ยวกับงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพถูกต้องตามเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในบทบาท อำนาจและหน้าที่ในการทำงาน โดยแสวงหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้พัฒนางานที่ได้รับมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพิ่มในระดับที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับอีก 3 ปัจจัย คือ สภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน เพราะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน โดยไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงาน ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจบนสถานะที่มีความเสี่ยง สร้างความท้าทาย ให้ความไว้วางใจ และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ เพื่อกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ เพิ่มทักษะ และประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ มีใหว่พริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีการตัดสินใจที่รอบคอบรวดเร็ว ถูกต้อง และสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจภายใน และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรตระหนักถึงการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยความวิริยะ ทุ่มเท และมุ่งมั่น เพื่อความสำเร็จขององค์กรแล้ว ย่อมจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นไปด้วย

(6) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นสถาบันการอาชีวศึกษา ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยคือ ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เนื่องจากปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งด้านประสิทธิผลของงาน คุณภาพของงาน ความสามารถเกี่ยวกับงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพถูกต้องตามเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในบทบาทอำนาจ และหน้าที่ในการทำงาน โดยแสวงหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้พัฒนางานที่ได้รับมอบหมายงาน ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพิ่มในระดับที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับอีก 3 ปัจจัย คือ สภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน เพราะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน โดยไม่ปิดกั้นความเห็นที่แตกต่าง เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน สร้างความท้าทายเพื่อเป้าหมายและความสำเร็จในการทำงาน ให้ความไว้วางใจ รวมทั้งการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ เพื่อเพิ่มทักษะ ประสิทธิภาพ และความเชี่ยวชาญ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการบูรณาการหลักวิชาการและทฤษฎี มาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ยึดมั่นการทำงานตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด ด้วยความวิริยะ พยายาม อดทน อดกลั้น มีวินัย และมีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างกระตือรือร้นด้วยความทุ่มเท และมุ่งมั่นให้ประสบความสำเร็จแล้ว ย่อมส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นไปด้วย

1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

การสนทนากลุ่มผลจากการวิจัย เกี่ยวกับข้อค้นพบ SLV Model (Strategic Leadership of Vocational Model) จาก แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการในแต่ละด้าน ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมแบบเปิด (OPE) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (NEWS) ความมีอิสระและความไว้วางใจ (FRET) และความท้าทาย (CHAL) ของสถาบันการอาชีวศึกษานั้น ไม่สามารถบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพได้มากเท่าที่ควร เพราะข้อจำกัดของทรัพยากร ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร และกรอบการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) หรือ “กรมอาชีวศึกษา” (เดิม) ดังนั้นจึงควร มีนโยบายที่เน้นการพัฒนา ปรับปรุง และส่งเสริมเรื่องดังกล่าวในด้านต่างๆ อย่างเพียงพอ และต่อเนื่อง

(2) ความรู้เชิงลึก (DEP) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า ทักษะและความเชี่ยวชาญ (SKIE) และประสบการณ์และทักษะ (EXPS) นั้นเป็นลักษณะเฉพาะ

ของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารที่เพิ่งเข้าสู่ตำแหน่งได้ไม่นาน ยังไม่มีประสบการณ์ทางการบริหารจัดการ ผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีประสบการณ์มากกว่า ก็ควรสนับสนุน และแนะนำบริบทของสถาบันแต่ละแห่งให้กับผู้บริหารได้ เพื่อจะได้นำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารจัดการได้ สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสถาบันแต่ละแห่ง ดังนั้นจึงควรมีนโยบายที่เน้นการพัฒนาปรับปรุง และส่งเสริมผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว เช่น การศึกษาดูงานสถาบันการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ไว้เป็นต้นแบบในการพัฒนา

(3) แรงจูงใจภายใน (INT) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า ความวิริยะและความทุ่มเท (PERI) และทิศทางและจุดหมาย (GOAD) นั้น เป็นแรงกระตุ้นจากภายในของคน ที่แสดงออกถึงความมั่นใจ กระตือรือร้นตั้งใจทำงาน เป็นแรงผลักดันให้มีความอยากรู้ อยากเห็น อยากพัฒนา ในทุกๆ ด้าน และอยากทำงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อตนเอง และต่อองค์กร ดังนั้นจึงควรมีนโยบายที่เน้นการพัฒนา ปรับปรุง และส่งเสริมผู้บริหารเรื่องดังกล่าว เช่น การศึกษาดูงาน การให้รางวัล การประกาศเกียรติคุณต่างๆ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ และสามารถบูรณาการการบริหารจัดการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STR) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (IMPS) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (CONE) และการกำหนดทิศทางขององค์กร (SETD) นั้น ผู้บริหารแต่ละคนมีภาวะความเป็นผู้นำแตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำแบบใดก็ตาม แต่ทุกคนต่างมีความคิดที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาเทคนิคกระบวนการในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ได้ดีกับสภาพแวดล้อม และบริบทของแต่ละแห่ง ดังนั้นจึงควรมีนโยบายที่เน้นการพัฒนา ปรับปรุง และส่งเสริมผู้บริหารเรื่องดังกล่าว เช่น ให้การสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ และ การพัฒนาบุคลากร หรือเพิ่มสมรรถนะด้านบริหารจัดการของผู้บริหาร ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อสถาบัน

(5) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRPE) ความพร้อมรับคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMA) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (HRQL) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HROE) และความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRSA) นั้น ตัวบ่งชี้บางตัวไม่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงและบริบทของสถาบัน ดังนั้นจึงควรมีนโยบายที่เน้นการพัฒนา ปรับปรุง และส่งเสริมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้าน ให้สอดคล้องกับบริบท สภาพความเป็นจริงและความพร้อมของสถาบันแต่ละแห่ง

(6) ผลการปฏิบัติงาน (PER) ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว สรุปได้ว่า คุณภาพของงาน (QUAW) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (ADAP) และประสิทธิผลของงาน (EFFW) ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับระบบและกระบวนการในการบริหาร

จัดการต่างๆ เช่น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น จะสามารถสร้างประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้ในทุกแง่มุมหรือไม่ กล่าวคือ ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องเกิดขึ้นทั้งในแง่รายบุคคล กลุ่ม (ทีมงาน) ตลอดทั้งองค์กรอีกด้วย ดังนั้นจึงควรมีนโยบายที่เน้นการพัฒนา ปรับปรุง และส่งเสริมการปฏิบัติงานทั้งในรูปแบบกลุ่มหรือทีมงาน และรายบุคคล โดยการสนับสนุนงบประมาณในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางพื้นฐานในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

(1) ควรนำแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ไปทำการวิจัยในสถาบันการศึกษาอื่นๆ เช่น มหาวิทยาลัยเอกชน หรือมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งในบริบทของประเทศไทย หรือในต่างประเทศ เพื่อทำการตรวจสอบโมเดลว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ต่อไป

(2) การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงปัจจัยเหตุด้านอื่นๆ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น วัฒนธรรมและระบบค่านิยม (Culture and Value System) บทบาทของผู้นำ (Role of Leadership) และกฎระเบียบของทางราชการ (Official rules and regulations) เป็นต้น

(3) การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึง รูปแบบความสัมพันธ์ภาวะผู้นำในรูปแบบอื่นๆ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership) หรือภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) เป็นต้น

(4) การวิจัยครั้งต่อไป อาจใช้ เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เพื่อศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษาในอนาคต

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). การวิเคราะห์สถิติ สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2552). การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร **สถานศึกษาอาชีวศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เกียรติสยาม ลิมตระกูล. (2555). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มี **อิทธิพลต่อความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารวิทยาลัย** สังกัดสำนักงาน **คณะกรรมการการอาชีวศึกษา**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- เกียรติสุดา ศรีสุข. (2552). ระเบียบวิธีวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. เชียงใหม่ : ครองช่างพริ้นติ้ง.
- จันทนา แสนสุข. (2557). ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของสถาบัน **อุดมศึกษาในประเทศไทย**. รายงานการวิจัยวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมนถ สุวรรณภูมิ, **วารสารสมาคมนักวิจัย ปีที่ 19 ฉบับที่ 1** มกราคม-เมษายน 2557.
- ชัยฤทธิ์ แสงสว่าง. (2554). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัด **สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ทิสนา เขมมณี. (2554). ศาสตร์การสอน:องค์ความรู้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ เพิ่มชาติ. (2548). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ **หมู่บ้านจอมบึง**. จังหวัดราชบุรี.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลอิสระ: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญมี พันธุ์ไทย. (2554). ระเบียบวิธีวิจัยการศึกษาเบื้องต้น (MR.393). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ **มหาวิทยาลัยรามคำแหง**.
- บุญเรียง ขจรศิลป์. (2549). สถิติวิจัย 1. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการศึกษา **คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**.

บรรณานุกรม

- พิชญาภา ยืนยาว. (2552). **รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา**. วิทยานิพนธ์
ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2549). **หลักการและการใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการ
วิจัยทางการแพทย์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. (2552). **แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
พ.ศ.2553-2555**. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
รัตนะ บัวสนธ์. (2551). **ปรัชญาวิจัย (Philosophy of Research)**. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์. (2555). **ระเบียบวิธีการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
วิชิต อ้วน. (2550). **การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS**. บริษัท พรินท์แอมมี
(ประเทศไทย) จำกัด.
วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). **ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มี
ประสิทธิผล**. พิมพ์ครั้งที่ 6. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). **สถิติประยุกต์ สำหรับการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
ศิริชัย กาญจนวาสี. (2554). **การวิเคราะห์พหุระดับ : Muti-level Analysis**. พิมพ์ครั้งที่ 5.
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
สถาบันดำรงราชานุภาพ. (2557). **การบริหารผลการปฏิบัติงาน Performance Management : PM.
ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย**.
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2555). **กฎกระทรวงการรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อ
จัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2555**. ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 129 ตอนที่ 56 ก,
27 มิถุนายน 2555.
_____. (2553). **คู่มือการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอาชีวศึกษา**. สำนักมาตรฐาน
การอาชีวศึกษา และวิชาชีพ, กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ.
_____. (2555). **ประวัติความเป็นมา**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก
<http://www.vec.go.th/Default.aspx?tabid=83> (2555, 10 กันยายน).

บรรณานุกรม

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2549). คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง **HR Scorecard**. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัยและพัฒนา
ระบบงานบุคคล. สำนักงาน ก.พ.
- เสริมศักดิ์ นิลวิสัย. (2550). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับ
สถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
บทความวิจัยศึกษาศาสตรคุษฎีบัณฑิต, วารสาร มข. (บศ). 7 (2) : เม.ย.-มิ.ย. 2550.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2554). วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ ยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: สามลดา.
- สุกมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และ รัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2554). สถิติวิเคราะห์
สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL.
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: เจริญดีมีนคงการพิมพ์.
- อริสา สාරอง. (2553). แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ
ของบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์: องค์การที่เป็นสมาชิกสมาคมการจัดการบุคคลแห่ง
ประเทศไทย. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

BIBLIOGRAPHY

- Adams, K. M., Hester, P. T., Bradley, J. M., Meyers, T. J., & Keating, C. B. (2014). Systems Theory as the Foundation for Understanding **Systems**. *Systems Engineering*, 17(1), 112-123.
- Adair, J. (2002). **Effective strategic leadership**. London: Pan Macmillan Ltd.
- Agarwal, V., Daniel, N.D., Naik, N.Y. (2009). Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance. *J. Finance* **64**(5), 2221–2256.
- Alex T. (2011). **A case study of the strategic leadership displayed by Kevin Hedderwick at Famous Brands between 2004 - 2009**. A dissertation in partial fulfilment of the requirements of the degree of Rhodes Investec Business School: Rhodes University.
- Amabile, T. M. (2014). How to kill Creativity. *Harvard Business Review*. 76(5), 76-87.
(Online) Available: <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity/ar/1>.
- Aminzadeh, B. (2010). **An exploratory qualitative case study of leadership practices within Iranian private companies**. (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
- Amirul, S.H. and H.N. Daud. (2012). A study on the relationship between leadership styles and leadership effectiveness in Malaysian GLCs, *European journal of business and management*, **4** (8), (2012), 193-201.
- Anantadajaya, S. (2007). Financial Aspects of HR Scorecard & Business Process Evaluation: An Empirical Study in Retail & Service Industries. In **4th Universitas Surabaya International Annual Symposium on Management** Swiss German University.
- Angelov, P., Filev, D. P., & Kasabov, N. (Eds.). (2010). **Evolving intelligent systems: methodology and applications**. (Vol. 12). John Wiley & Sons.
- Anwar, J., & Hasnu, S. A. F. (2012). **Factors Influencing Vision of an Organization**. Department of Management Sciences, COMSATS Institute of Information Technology, Abbottabad.
- Armstrong, M. (2014). **A Handbook of Human Resource Management Practice**. (10th ed.). London: Great Britain by Cambridge University Press.
- Ashkanasy N.M. & C. L., Cooper. (2010). **Research Companion to Emotion in Organizations (New Horizons in Management)**. (March 29, 2010), Edward Elgar Publishing.
- Aslan, ù. (2009), **Duygusal zekâ ve dönüüümcü-etkileüümcü liderlik**, Ankara, Nobel Yaymevi.

BIBLIOGRAPHY

- Auzair, S. (2011). The effect of business strategy and external environment on management control systems: A study of Malaysian hotels. **International Journal of Business and Social Science**, 2(13), 236-244.
- Auzair, S.Md and Langfield-Smith, K (2005). The effect of service process type, business strategy and life cycle stage, on bureaucratic MCS in service organizations. **Management Accounting Research**. 16(4): 399-421.
- Badami, R., Vaez Mousavi, M., Wulf, G., & Namazizadeh, M. (2011). Feedback after good versus poor trials affects intrinsic motivation. **Research quarterly for exercise and sport**, 82(2), 360-364.
- Baldassarre, G., & Mirolli, M. (Eds.). (2013). **Intrinsically motivated learning in natural and artificial systems**. Berlin: Springer.
- Banathy, B.H. (1968). **Instructional System**. Belmont, California: Fearow.
- Barnard, S. (2013). **Barriers to employee transfer of learning**. Doctoral dissertation. Philosophy in Human Resource Development. University of Johannesburg.
- Barto, A. G. (2013). Intrinsic motivation and reinforcement learning. In **Intrinsically motivated learning in natural and artificial systems**. (pp. 17-47). Springer Berlin Heidelberg.
- Batey, M., & Furnham, A. (2009). Creativity, Intelligence, and Personality: A Critical Review of the Scattered Literature. **Journal of Genetic, Social & General Psycholog Monographs**, 132(4), 355-429.
- Beatty, K., & Quinn, L. (2010). **Strategic Command Taking the Long View for Organizational Success**. Leadership In Action, 30(1), 3-7.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. **Journal of Management**, 32(6), 898-925.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D., (2001). **The HR scorecard: Linking People, Strategy and Performance**. United State of America. Hardcover Business Publishing School Press.
- Becker, B. E., Ulrich, D., & Huselid, M. A. (2013). **The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance**. Harvard Business Press.
- Beheshtifar, M., & Kamani-Fard, F. B. (2013). Organizational Creativity: A Substantial Factor to Growth. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 3(3).

BIBLIOGRAPHY

- Beheshtifar, M., & Zare, E. (2013). Employee Creativity: A compulsory Factor in Organizations. **Interdisciplinary journal of contemporary research in business**, 5(2).
- Bertalanffy, L.V. (1950). An outline of general systems theory. **British Journal of Philosophical Science**, 1, 134-165.
- Beynon-Davies, P.. (2009). **Business Information Systems**. Palgrave Publishing House Basingstoke.
- Bhattacharyya, D. K. (2006). **Human Resource Planning**, 2nd Ed. New Delhi: Excel Books Publishing.
- Black, G. L. (2010). Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate. **Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice**, 13(4), 437-466.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2010). **Managing human resources**. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Bollen, K. A. (1989). **Structural Equations with Latent Variable**. New York: Wiley.
- Boulding, K. E. (1956). "General systems theory-the skeleton of science," **Management Science**, 2: 197-208.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance. **Human Resource Management Journal**, 15(1), 67-94.
- Braam, G. J. (2012). Balanced Scorecard's interpretative variability and organizational change. **Business Dynamics in The 21st Century**, 99.
- Bradley, J. M., & Keating, C. B. (2014, June). Systems theory for a competency model framework. **In System of Systems Engineering (SOSE), 2014 9th International Conference on** (pp. 61-66). IEEE.
- Bryman, A; Collinson, D L; Grint, K; Jackson, B; Uhl-Bien, M. (2011). **The Sage Handbook of Leadership**. Los Angeles: Sage.
- Buble, M., Juras, A., & Matić, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. **Management-Journal of Contemporary Management Issues**, (1), 161-193.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. **Human Resource Management Review**, 22(1), 43-56.
- Campbell, T. T., & Armstrong, S. J. (2013). A longitudinal study of individual and organisational learning. **Learning Organization**, 20(3), 240-258.

BIBLIOGRAPHY

- Çalişkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. **Journal of Naval science and engineering**, 6(2), 100-116.
- Cancelliere C, Cassidy JD, Ammendolia C, Cote P. (2011). Are workplace health promotion programs effective at improving presenteeism in workers? A systematic review and best evidence synthesis of the literature. **BMC Public Health**. 2011; 11: 395.
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, Creative Problem-Solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing. **Human Resource Management**, 52(1), 95-121.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. (Online) Available: <http://dx.doi.org/10.1037/a0035661>.
- Certo, S. C. & Certo, T. (2012). **Modern Management: Concepts and Skills**. 12th Edition. Prentice Hall.
- Champoux, J. E. (2010). **Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations**. Routledge.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2010). **The leadership pipeline: How to build the leadership powered company**. (Vol. 391). John Wiley & Sons.
- Cheng, Y. C. (2010). A Topology of Three-Wave Models of Strategic Leadership in Education. **International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))**, 2010, Vol. 38 Issue 1, p35-54. 20p.
- Chennamaneni, A., Teng, J. T., & Raja, M. K. (2012). A unified model of knowledge sharing behaviours: theoretical development and empirical test. **Behaviour & Information Technology**, 31(11), 1097-1115.
- Chien, F.; Lin, Y., & Pan, C.. (2013). Exploring the Influence of Human Capital on the Performance of an IT Company from the Viewpoint of Human Resource Scorecard. **Business and Information 2013** (Bali, July 7-9) National Sun Yat-Sen University of Business Management Taiwan.

BIBLIOGRAPHY

- Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. **Review of Public Personnel Administration**, 32(4), 382-406. ISO 690.
- Choi J, Mogami T. & Medalia A. (2010). Intrinsic motivation inventory: an adapted measure for schizophrenia research. *Schizophrenia Bulletin* 2010; 36: 966e76.
- Choi, M., & Ruona, W. E. (2010). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. **Human Resource Development Review**, 1534484310384957.
- Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. F. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation. **Journal of Retailing**, 87(1), 31-45.
- Colvin, A. J. S., & Boswell, W. R. (2007). The problem of action and interest alignment: Beyond job requirements and incentive compensation. **Human Resource Management Review**, 17, 38–51.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. **Personnel Psychology**, 59, 501–528.
- Coon, D. & Mitterer, J. O. (2010). **Introduction to psychology: Gateways to mind and behavior with concept maps**. Belmont, CA: Wadsworth.
- Cummings, T., & Worley, C. (2014). **Organization development and change**. Cengage Learning.
- Cyprus S. (2013). **What Is Strategic Leadership?**. Article Copyright Protected: 2003-2013 Conjecture Corporation: 26 March 2013.
- Daft, R. L. (2011). **The Leadership Experience**. 6th ed. Previous Editions: © 2015.
- Darvish, H., Moogali, A., & Moosavi, M. (2012). An empirical study on human resource competencies and its relationship with productivity. **Management Science Letters**, 2(7), 2615-2624.
- David, F. R. (2009). **Strategic management: Concept and cases** (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. p.44.
- Davies, B. (2011). **Leading the strategically focused school: Success and sustainability**. Singapore: Sage Publications.

BIBLIOGRAPHY

- Debebe, G. (2011). Creating a safe environment for women's leadership transformation. **Journal of Management Education**, 35(5), 679-712.
- Demirkan, H., & Afacan, Y. (2012). Assessing creativity in design education: Analysis of creativity factors in the first-year design studio. **Design Studies**, 33(3), 262-278.
- Dess, G. G., & Miller, A. (1993). **Strategic management**. Singapore: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2010). **Human Resource Management**. 7th New Jersey : Prentice Hall.
- Diamantopoulos, A. & Siguaw, A.D.. (2000). **Introducing LISREL : A guide for the uninitiated**. Sage Publications, London.
- Directshen. (2014). Systems Thinking. (Online) Available: <http://directshen.com/content/systems-Thinking>.
- Donselaar, R. (2012). **The organisational drivers and barriers of strategy implementation within a non-profit organisation: a case study at the Netherlands Red Cross**. Thesis Business Administration, University of Twente
- Downs, A. (1957). An economic theory of political action in a democracy. **The Journal of Political Economy**, 135-150.
- DuBrin, A. J. (2010). Principles of leadership. Canada: South-Western., (pp. 159-166).
- _____. (2012). **Leadership: Research findings, practice, and skills**. 7th ed. Cengage Learning.
- Dul, J., & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. **Ergonomics**, 54(1), 12-20.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 20(3), 367-387.
- Eacott, S.. (2010). **Tenure, functional track and strategic leadership**. International Journal of Educational Management Vol. 24, Issue 5, p.448-458.
- Elshamly, A. (2012). **Developing a strategic framework in small and medium sized enterprises (SMEs)** (Doctoral dissertation, University of Gloucestershire).
- Elwak, R. A. (2013). **Challenges Of Strategy Implementation At Mazars Kenya** (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Eriksson-Zetterquist, U., Müllern, T., & Styhre, A. (2011). **Organization Theory: a practice based approach**. Oxford University Press.

BIBLIOGRAPHY

- Fiore, S. M., Rosen, M. A., Pavlas, D., & Jentsch, F. (2012, September). Conceptualizing Cognition at Multiple Levels in Support of Training Team Cognitive Readiness. **In Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting** (Vol. 56, No. 1, pp. 448-452). SAGE Publications.
- Ford, J. K. (Ed.). (2014). **Improving training effectiveness in work organizations**. Psychology Press.
- Fourie, B.J. (2010). **The Role of Strategic Leadership in Strategic Implementation**. Thesis Doctor CommescII (Strategic Management). Faculty of Management at the University Of Johannesburg.
- Frese, M. (2000). **Success and failure of micro business owners in Africa**: NJ.: Greenwood Pub.
- Friedland, B. (2012). **Control system design: an introduction to state-space methods**. Courier Dover Publications.
- Fuller, S. (2012). **Knowledge management foundations**. Routledge.
- Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. **Human Resource Management**, 48, 571-589.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. **Educational and Psychological Measurement**, 70(4), 628-646.
- Galletta, M., Portoghese, I., & Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: the mediating role of affective commitment. **Journal of Management Research**, 3(2).
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. **The Leadership Quarterly**, 21(6), 922-958.
- Garvin, D. A. (2012). The processes of organization and management. **Sloan management review**, 39.
- Gates, S., & Langevin, P. (2010). Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 23(1), 111-132.
- Gerrish, K., Nolan, M., McDonnell, A., Tod, A., Kirshbaum, M., & Guillaume, L. (2012). Factors Influencing Advanced Practice Nurses' Ability to Promote Evidence-Based Practice among Frontline Nurses. **Worldviews on Evidence-Based Nursing**, 9(1), 30-39.

BIBLIOGRAPHY

- Gill, R. (2011). **Theory and Practice of Leadership**. 6th ed. Singapore: Sage Publications.
- Glanz, K., & Bishop, D. B. (2010). The role of behavioral science theory in development and implementation of public health interventions. **Annual review of public health**, 31, 399-418.
- Godfrey M. (2011). **Role of CEO personality in strategic leadership**. A research project submitted to the Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). **Quality management for organizational excellence**. Pearson.
- Goetz, J. W., & Gale, J. E. (2014). Financial therapy: De-biasing and client behavior. In H. K. Baker & V. Ricciardi (Eds.), **Investor behavior: The psychology of financial planning and investing**. (pp. 227–244). Hoboken, NJ: Wiley.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of education**, New York :McGraw-Hill book.
- Group Blog. (2015). **System Theory**. (Online) Available: <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=boxza&month=10-2014&date=26&group=2&gblog=14/01/2015>.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. **Human Resource Management Journal**, 21(1), 3–13.
- Guillot, M. E. (2014). **The One Less Traveled By: A New Model of Leadership for the Nonprofit Sector** (Doctoral dissertation, Antioch University).
- Gurugu, E., & Olaru, S. D. (2009). Human Capital Management and Economic Development in Real World. **Review of International Comparative Management**, Special Number 2/2009 pp. 769-772.
- Ha, N. M., & Nguyen, T. V. H. (2014). The Influence of Leadership behaviors on Employee Performance in the Context of Software Companies in Vietnam. **Advances in Management & Applied Economics**, vol. 4, no.3, 2014, 157-171.
- Hambrick, D. C. and Frenrickson, J.W. (2005). Are you sure you have a strategy?. **Academy of Management Executive**, 19(4), 51-62.
- Hasibuan, M. S.P. (2007). **Manajemen Sumber Daya Manusia**, cetakan kesembilan, Jakarta: PT Bumi Aksara.

BIBLIOGRAPHY

- Hatmojo, N., & Satuti, K. (2011). **Identifikasi Dan Penentuan Faktor-Faktor Penilaian Kinerja Karyawan Yang Berpengaruh Pada proses Produksi (Studi Kasus di PT ASRINDO INDY RAYA)**. (Doctoral dissertation, Diponegoro University).
- Hellriegel, D & J. W. Slocum. (2010). *Organizational Behavior*. 13 edition (January 1, 2010) Cengage Learning.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. **The Leadership Quarterly**, 22(6), 1165-1185.
- Heneman, H. G., & Milanowski, A. T. (2011). Assessing human resource practices alignment: A case study. **Human Resource Management**, 50(1), 45-64.
- Herbert, A. (2010). **The Pedagogy of Creativity**. Abingdon, Oxon, England: Routledge.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). **Management of organizational behavior**. 10 edition (July 28, 2012); Prentice Hall.
- Hester, P. T., & Adams, K. M. (2014). **The Why of Systemic Thinking** (pp. 125-153). Springer International Publishing.
- Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2002). Summer. The essence of Strategic Leadership: Managing human and social capital. **The Journal of Leadership & Organizational Studies**, 9(1), 3-14.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland, & R. E. Hoskisson. (2009). **Strategic management cases: competitiveness and globalization. 8th Edition**. Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd..
- _____. (2012). **Strategic management cases: competitiveness and globalization**. Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. **Business Horizons**, 53(5), 437-444.
- Holloway, J. B. (2012). Leadership Behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization. **Emerging leadership journeys**, 5(1), 9-35.
- Hosseini, M., & Moghaddar, K. (2014). Examining The Relationship Between Organizational Justice and Effectiveness of Strategy Implementation at Food Industries In Ardabil Province. **Arabian Journal of Business and Management Review** (Nigerian Chapter). Vol. 2, No. 5, 2014.

BIBLIOGRAPHY

- Hu & Bentler. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, **Structural Equation Modeling**, (6)1,-55.
- Huselid, M. A., Becker, B. E. & Beatty, R. (2005). **The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy**. Boston: Harvard Business School Press.
- Ilvonen, I., & Vuori, V. (2013). Risks and benefits of knowledge sharing in co-opetitive knowledge networks. **International Journal of Networking and Virtual Organisations**, 13(3), 209-223.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21 st century: The role of strategic leadership. **Academy of Management Executive**, 19(4).
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2011). **The Management of Strategy: Concepts and Cases**. Canada: SOUTH-WESTERN.
- Isaksen, S. G., Dorval, K. B. & Treffinger, D. J. (2011). **Creative approaches to problem solving: A framework for innovation and change**. New York: Sage Pub.
- Iveta, G. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. **Journal of Competitiveness**, 4(1), 117-128.
- Jinai W. and Z. Fangwu. (2011). New Development of Upper Echelon Theory : Opening Demographic Black Box. *Chinese Journal of Managent*. Vol. 8 No.8 Aug. 2011.
- Jonassen, D. H., Beissner, K., & Yacci, M. (2013). **Structural knowledge: Techniques for representing, conveying, and acquiring structural knowledge**. Routledge.
- Joreskog, Karl G. and Sorbom, Dag. (1996). **LISREL8: User's Reference Guide**. IL: Scientific Software International Inc..
- Joseph Chin Kern Tan. (2012). **Leadership and the Strategic Planning Process in Two Government Secondary School in Singapore**. Thesis ; Doctorate of Philosophy; EdD University of Leicester.
- Jooste, C., & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. **Southern African Business Review**, 13(3).
- Kangangi, G. W. (2014). The Role of Performance Management on Strategy Implementation in The Insurance Industry in Kenya. **Strategic Journal of Business & Change Management**, 1(2).

BIBLIOGRAPHY

- Kaplan, D. (2000). **Structural Equation model: foundation and extensions**. Sage Publications, Thousand Oake.
- Kase, R., & Zupan, N. (2009). Human capital and structural position in knowledge networks as determinants when classifying employee groups for strategic human resource management purposes. **European Journal of International Management**, 3(4), 478-494.
- Kaufmann, N., Schulze, T., & Veit, D. (2011, August). More than fun and money. Worker Motivation in Crowdsourcing-A Study on Mechanical Turk. **In AMCIS** (Vol. 11, pp. 1-11).
- Ke, W., Tan, C. H., Sia, C. L., & Wei, K. K. (2012). Inducing intrinsic motivation to explore the enterprise system: The supremacy of organizational levers. **Journal of Management Information Systems**, 29(3), 257-290.
- Kerzner, H.. (2013). **Project Management: A systems approach to planning,scheduling, and controlling eighth edition**. John Wiley & Sons.
- Khamies, A., Anwar, M. R., & Djakfar, L. (2013). Human Resources Performace And Compatancy Management By Using A Method Of Balanced Scorecard (Case Study: The Experience Of Tanjung Peprak Port-Surabaya). **Jurnal Rekayasa Sipil**, 6(2), pp-179.
- Kimberly, J. R. (1979). "Issues in the Creation of Organizations : Initiation, Innovation, and Institutionalization." **Academy of Management Journal** 223 (1979): 437-457.
- Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M., & Rönkkö, M. (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 18(2), 159-178.
- Komarraju, M., & Dial, C. (2014). Academic identity, self-efficacy, and self-esteem predict self-determined motivation and goals. **Learning and Individual Differences**, 32, 1-8.
- Koopmans, L. C., Bernaards, V. Hildebrandt, S. Van Buuren, A.J. van der Beek and H.C.W. de Vet. (2013). Development of an individual work performance questionnaire, **International journal of productivity and performance management**, 62 (1), (2013), 6-28.
- Kulkarni, S., & Narkhede, S. (2013). **The Need of Proactive Leadership and HR Environment in Public Sector Banks (India)**. 3rd Biennial Conference of the Indian Academy of Management (IAM), 2013 held at IIMA during 12-14 December, 2013.

BIBLIOGRAPHY

- Laszlo, K. C. (2012). From systems thinking to systems being: The embodiment of evolutionary leadership. **Journal of Organisational Transformation & Social Change**, 9(2), 95-108.
- Le, H., Oh, I. S., Robbins, S. B., Ilies, R., Holland, E., & Westrick, P. (2011). Too much of a good thing: curvilinear relationships between personality traits and job performance. **Journal of Applied Psychology**, 96(1), 113.
- Lear, L. W. (2012). **The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa**. Dissertation Doctor of Business Leadership. University of South Africa.
- Leech, J. (2014). Formal Objects and the Argument from Knowledge. **In Mind, Values, and Metaphysics** (pp. 19-33). Springer International Publishing.
- Leibbrandt, J. H., & Botha, C. J. (2014). Leadership and Management as an Enabler for Strategy Execution in Municipalities in South Africa. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5(20), 329.
- Lera, T. D. (2013). Enabling Factors of Strategizing HR Planning. **Journal: Golden Research Thoughts** ISSN/EISSN: 22315063 Year: 2013 Volume: 2 Issue: 9 Pages: 1-3 DOI: 10.9780/22315063 Publisher: Golden Research Thoughts.
- Li, C.K. and C.H. Hung. (2009). The influence of transformantional leadership on workplace relationships and job performance, **Social behavior and personality**, 37(8), (2009), 1129-1142.
- Limerick, B., & Heywood, E. (1993). Training for women in management: The Australian context. **Women in Management Review**, 8, 23-30.
- Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. **Engineering, construction and architectural management**, 15(2), 164-184.
- Lin, B. W., & Wu, C. H. (2010). How does knowledge depth moderate the performance of internal and external knowledge sourcing strategies?. **Technovation**, 30(11), 582-589.
- Liang, C., Hsu, Y., & Chang, C. C. (2013). Intrinsic motivation as a mediator on imaginative capability development. **Thinking Skills and Creativity**, 8, 109-119.

BIBLIOGRAPHY

- Lodh, S., & Battagion, M. R. (2014). Technological breadth and depth of knowledge in innovation: The role of mergers and acquisitions in biotech. **Industrial and Corporate Change**, dtu013.
- Low, K.C.P. (2009). 'The way of the dragon: Some strategic leadership Ways', **Leadership & organizational management**, Volume 2009 Issue 2, p. 40 – 59.
- Loyola University Chicago. (2013). The Certificate in Strategic Leadership. (Online) Available: <http://www.luc.edu/womensleadership/about/certificate/>
- Magen, N., Shonfeld, M., & Dayan, R. (2015, March). Intrinsic Motivation, Satisfaction, and Attitudes to Technology in a Collaborative Project in Higher Education. In **Society for Information Technology & Teacher Education International Conference** (Vol. 2015, No. 1, pp. 7910-7915).
- Makgone, S. G. (2013). **An evaluation of strategic leadership in selected schools and its contribution to academic performance**. accordance with the requirements for the degree of Magister Technologiae at the University of South Africa.
- Marsh, H. W., Abduljabbar, A. S., Abu-Hilal, M. M., Morin, A. J., Abdelfattah, F., Leung, K. C., & Parker, P. (2013). Factorial, convergent, and discriminant validity of timss math and science motivation measures: A comparison of Arab and Anglo-Saxon countries. **Journal of Educational Psychology**, 105(1), 108.
- Mary Ann Coughlin and William Knight. (2007). **Structural Equation Modeling for Institutional Researchers: Applications using SPSS and AMOS**. accessed September , 24, 2015. Accessible. <http://web.stanford.edu/group/ssds/weblog/archives/2007/04/>
- Mas-Machuca, M., & Martínez Costa, C. (2012). Exploring critical success factors of knowledge management projects in the consulting sector. **Total Quality Management & Business Excellence**, 23(11-12), 1297-1313.
- Mathis, R. L. and J. H. Jackson, (2003) **Human Resource Management**. 10th edition, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2010). Developing a scale to measure the creative environment perceptions: A questionnaire for investigating garden variety creativity. **Creativity Research Journal**, 22(2), 162-169.

BIBLIOGRAPHY

- Medcof, J. W., & Song, L. J. (2013). Exploration, exploitation and human resource management practices in cooperative and entrepreneurial HR configurations. **The International Journal of Human Resource Management**, 24(15), 2911-2926.
- Miller, E. J. & Rice, A. K. (1967). **Systems of organization**. London: Tavistock Publications.
- Morrill, R. L. (2010). **Strategic leadership: Integrating strategy and leadership in colleges and universities**. Rowman & Littlefield Publishers.
- Mouton, J. (1996). **Understanding social research**. Pretoria: Van Schaik.
- Murad, M. M. I., & Asaduzzaman, M. (2014). Human Resource Scorecard: A Road Map to Balanced Scorecard. **World Journal of Social Sciences Vol. 4. No. 1. March 2014 Issue. pp. 70-79**.
- Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. **Strategic. The Journal of Management Journal**, 10 (Special Issue). 125-141.
- Nahavandi, A. (2014). **The art and science of leadership**. (7th ed.). Lipper Saddle River ,NJ: Prentice Hall.
- Nafukho, F. M., & Helen Muyia, M. A. (2010). Entrepreneurship and socioeconomic development in Africa: a reality or myth?. **Journal of European Industrial Training**, 34(2), 96-109.
- Năstase, M. (2010). Developing a strategic leadership approach within the organizations. **Review of International Comparative Management**, 11(3), 454-460.
- Netswera, S. A. (2011). **Strategic leadership challenges at secondary schools: The case of Breyten Circuit in Mpumalanga**. Mini-dissertation Management at the Potchefstroom Campus of the North-West University.
- Nilsen, H. (2009). Influence on student academic behaviour through motivation, self-efficacy and value-expectation: An action research project to improve learning. **Issues in Informing Science and Information Technology**, 6, 545-556.
- Nolan, B. et al. (2008). **Model Driven Systems Development with Rational Products**. (Online) Available: <http://www.redbooks.ibm.com/redbooks/pdfs/sg247368.pdf> November 18, 2014.
- Northouse, P. G. (2012). **Introduction to leadership : concepts and practice** . Los Angeles: Sage.
- Nyamwanza, T. (2013). A Case Study Review of the Strategy Formulation and Implementation Link among SMES in Zimbabwe. **European Journal of Business and Management**, 5(31), 138-145.

BIBLIOGRAPHY

- O'dell, C., & Hubert, C. (2011). **The new edge in knowledge: How knowledge management is changing the way we do business.** John Wiley & Sons.
- Okello, B., & Karanja, G. W. (2014). Effect of Structure Specialization on Strategic Plan Implementation in Public Secondary Schools in Bahati Sub-County, Kenya. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, Vol. II, Issue 11, Nov 2014.
- Oduro-Nyarko, C. (2013). Assessment of Performance Appraisal Techniques by Small and Medium Size Hotels in Central Ayawaso Metropolitan Area. **Developing Country Studies**, 3(12), 9-15.
- Omar, M., & Samah, H. A. (2012). The Basis of Leadership in Islam. **Advances in Natural and Applied Sciences**, 6(8): 1399-1404, 2012.
- Paquette, S.. (2008). **Knowledge Management Systems and Customer Knowledge Use in Organizations.** Doctor of Philosophy, Faculty of Information Studies University of Toronto.
- Perkins, S., & Arvinen-Muondo, R. (2013). **Organizational Behaviour: People, Process, Work and Human Resource Management.** Kogan Page Publishers.
- Petrie, N. (2011). **Future trends in leadership development.** Center for Creative Leadership White paper. Harvard Graduate School of Education.
- Peng, M. (2013). **Global Strategic Management, 2nd Edition.** Cengage Learning.
- Phadtare, M. T. (2010). **Strategic Management: Concepts and Cases.** PHI Learning Pvt. Ltd..
- Pierce, W. D., Cameron, J., Banko, K. M., & So, S. (2012). Positive effects of rewards and performance standards on intrinsic motivation. **The Psychological Record**, 53(4), 4.
- Pryor, K., Singleton, S., & Taneju, D. (2011). The relationship between stressors and creativity: A meta-analysis examining competing theoretical models. **Journal of Applied Psychology**, 95(1), 201-212.
- Puccio, G., Murdock, M., & Mance, M. (2011). **Creative Leadership: Skills that drive change.** Thousand Oaks: SAGE Pub.
- Quintas, H., Gonçalves, J. A., & Valadas, S. T. (2014). Educational Leadership in Portugal: The Vision of Successful Leaders. (Online) Available: http://www.researchgate.net/profile/Sandra_Valadas/publication/265405573_Educational_Leadership_in_Portugal_The_Vision_of_Successful_Leaders/links/540deb030cf2f2b29a3a14d4.pdf 15/03/2015.

BIBLIOGRAPHY

- Rabovsky, M., Sommer, W., & Rahman, R. A. (2012). Depth of conceptual knowledge modulates visual processes during word reading. **Journal of cognitive neuroscience**, 24(4), 990-1005.
- Rajaei, Y., Jalili, M., Abadi, N. N. S., & Azizkhani, H. (2015). Study effects of leadership styles on creativity behavior of stuffs (Case study: welfare organization of Abhar city). **International Research Journal of Applied and Basic Sciences** Vol, 9(2): 220-224.
- Rand, D. G. (2012). The promise of Mechanical Turk: How online labor markets can help theorists run behavioral experiments. **Journal of theoretical biology**, 299, 172-179.
- Ranjbar, M. S., Shirazi, M. A., & Blooki, M. L. (2014). Interaction among intra-organizational factors effective in successful strategy execution: An analytical view. **Journal of Strategy and Management**, 7(2), 127-154.
- Reisinger, H., Cravens, K. S., & Tell, N. (2003). Prioritizing performance measures within the balanced scorecard framework. **MIR: Management International Review**, 429-437.
- Rice, A. L. (Ed.). (2013). **The enterprise and its environment: A system theory of management organization** (Vol. 10). Routledge.
- Robbins, S., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2006). **Foundations of Management** (2nd Ed). Sydney: Pearson Education Australia
- Robbins, SP, & Coulter, M. (2013). **Management**. (12th Ed.). New Jersey: Pearson.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. **Dutch Journal of Educational Research**, (Vol.2: 49-60).
- Runco, M. A. (2014). **Creativity: Theories and themes: Research, development, and practice**. Elsevier.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2012). **When rewards compete with nature: The undermining of intrinsic motivation and self-regulation**
- Salleh, K., Ahmad, S. N. S., Syed-Ikhsan, S. O. S., & Lin, B. (2011). The joint effects of organisational leadership and learning factors of professional intellects in sharing knowledge and innovation. **International Journal of Innovation and Learning**, 10(2), 103-122.
- Sánchez, J. C. (2012). Entrepreneurial intentions: The role of the cognitive variables. **Entrepreneurship-Born, Made and Educated**, New York: InTech, 27-50.

BIBLIOGRAPHY

- Schmidhuber, J. (2010). Formal theory of creativity, fun, and intrinsic motivation (1990–2010). **Autonomous Mental Development, IEEE Transactions on**, 2(3), 230-247.
- Seifert, T., & Hedderson, C. (2010). Intrinsic motivation and flow in skateboarding: An ethnographic study. **Journal of Happiness Studies**, 11(3), 277-292.
- Singh, R.(2012). **Three's Company: Leadership in the Three Spheres of Strategic Influence**. Feliciter. 2012, Vol. 58 Issue 5, p24-26. 3p.
- Schaap, J. I. (2012). Toward strategy implementation success: an empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada gaming industry. **UNLV Gaming Research & Review Journal**, 10(2), 2.
- Schank, R. C., & Abelson, R. P. (2013). **Scripts, plans, goals, and understanding: An inquiry into human knowledge structures**. Psychology Press.
- Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership**. (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schermerhorn. J. R., et al. (2011). **Management**. 11th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn Jr., Mary Uhl-Bien & Richard N. Osborn. (2011). **Organizational Behavior**. 12th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. **Annual review of psychology**, 64, 361-388.
- Schultz, C. M. (2010). HR competencies at a merged Higher Education Institution. **SA Journal of Human Resource Management**, 8(1), 8-pages.
- Scovetta, V., & Ellis, T. J. (2013, January). **Defining Leadership as an Influence on KM Success**. In System Sciences (HICSS), 2013 46th Hawaii International Conference on (pp. 3625-3634). IEEE.
- Sedera, D., & Gable, G. G. (2010). Knowledge management competence for enterprise system success. *The Journal of Strategic Information Systems*, 19(4), 296-306. Chicago.
- Seidel, S. (2011). Toward a theory of managing creativity-intensive processes: a creative industries study. **Information Systems and e-Business Management**, 9(4), 407-446.
- Senge, P. (2006). **The fifth discipline. The Art and Practice of the Learning Organization**. New York et al.

BIBLIOGRAPHY

- Serfontein, J. J. (2010). **The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organisations in South Africa.** (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
- Serfontein, K., & Hough, J. (2011). Nature of the relationship between strategic leadership, operational strategy and organisational performance. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, 14(4), 393-406.
- Shahhosseini, H., Mirabi, V., & Jamshidi, A. (2013). Evaluating the effect of structural dimensions on the successful implementation of strategies in Payam-e-noor University of Iran. **Management Science Letters**, 3(7), 2071-2084.
- Simonds L. (2013). **Are You a Strategic Leader?**. Time Business & Money. April 26, 2013.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, And decision comprehensiveness in top management teams. **The Journal of Academy Of Management Journal**, 42(6), 662-673.
- Singh, R. (2012). **Three's Company: Leadership in the Three Spheres of Strategic Influence.** Feliciter. 2012, Vol. 58 Issue 5, p24-26. 3p.
- Singleton, L. K.. (2010). The 4R's Model for Nurturing Creative Talent, **International Journal of Business and Public Administration**, 7(1), Summer, 2010, Pages 27-39.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2013). School goal structure: associations with students' perceptions of their teachers as emotionally supportive, academic self-concept, intrinsic motivation, effort, and help seeking behavior. **International Journal of Educational Research**, 61, 5-14.
- Soila-Wadman, M., & Haselwanter, O. (2013). Designing and managing the space for creativity. Artistic interventions for strategic development of an organization in resisting environment. **In 2nd Cambridge Academic Design Management Conference, 4-5 September, 2013, University of Cambridge, UK.**
- Som, A. (2008). Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India. **The International Journal of Human Resource Management**, 19(7), 1278-1297.

BIBLIOGRAPHY

- Song, J. H., Jeung, C. W., & Cho, S. H. (2011). The impact of the learning organization environment on the organizational learning process in the Korean business context. **Learning Organization, The**, 18(6), 468-485.
- Sorooshian, S., Norzima, Z., Yusof, I., & Rosnah, Y. (2010). Effect analysis on strategy implementation drivers. **World Applied Sciences Journal**, 11(10), 1255-1261.
- Spena, T. R., & Mele, C. (2012). **Creativity and Learning in the Practices of Service Innovation**. Advances in the Human Side of Service Engineering, 58.
- Srisamai, A., & Kaenmanee, S. (2014). The Study of Factors Influencing SMEs Entrepreneurs' Creative Construction for Export-Import in Thailand. **World Review of Business Research Vol. 4. No. 2. July 2014 Issue**. pp. 95 – 107.
- Stanton, P., & Nankervis, A. (2011). Linking strategic HRM, performance management and organizational effectiveness: perceptions of managers in Singapore. **Asia Pacific Business Review**, 17(01), 67-84.
- Susanty, A. I., Wardhana, A., Hidayatunnisa, D., & Auliya, N. (2014, November). extrinsic and intrinsic motivation influence employees' performance through knowledge sharing. **In International Conference on Emerging Trends In Academic Research**.
- Tabernero, C., & Hernández, B. (2011). Self-efficacy and intrinsic motivation guiding environmental behavior. **Environment and Behavior**, 43(5), 658-675.
- Tait, A., & Nienaber, H. (2010). Exploring the strategy-to-performance gap: the case of four South African Life insurers. **Journal of Contemporary Management**, 7, 271-289.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high performance work systems on employee attitudes. **Personnel Psychology**, 62: (1), 1-29.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1995). **Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow your focus, Dominate your Market**: Harper Collins Publishers.
- Tricker, R. (2005). **ISO 9001:2000 Audit Procedures**. 2nd ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Truss, C., Mankin, D., & Kelliher, C. (2012). **Strategic human resource management**. Oxford University Press.

BIBLIOGRAPHY

- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. **BMC health services research**, 11(1), 98.
- Ubben, G. C., Hughes, L.W., & Norris, C. J. (2011). **The principal: Creative leadership for excellence in schools, seventh edition**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). **The HR value proposition**. Boston: Harvard Publishing Company.
- Upadhyay, A. Y. A., & Palo, S. (2013). Engaging employees through balanced scorecard implementation. **Strategic HR Review**, 12(6), 302-307.
- Van der Merwe, M. M. (2014). **Exploring factors contributing to the strategy-to-performance gap: the case of a South African electronics organisation**. Technologiae University of South Africa.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. **Journal of Management**, 37(4), 1228-1261.
- Virakul, B., & McLean, G. N. (2012). Leadership development in selected leading Thai companies. **Journal of Leadership Studies**, 6(1), 6-22.
- VokiĆ, N. P. (2011). **The Relationship between the Level and Modality of HRM Metrics, Quality of HRM Practice and Organizational Performance** (No. 1109). Faculty of Economics and Business, University of Zagreb.
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: a review and framework. **Journal of Management Studies**, 49(1), 240-277.
- Wasita. (2014). **System Theory**. (Online) Available: <http://wasita.wikidot.com/kasetsart09-rtcsystems> 24/11/2014.
- Weiner, B. J., Belden, C. M., Bergmire, D. M., & Johnston, M. (2011). The meaning and measurement of implementation climate. **Implement Sci**, 6(78), 1-12.
- West, M. A. (2012). **Effective teamwork: Practical lessons from organizational research**. John Wiley & Sons.
- Wheatley, M. (2011). **Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world**. ReadHowYouWant. com.

BIBLIOGRAPHY

- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D.. (2012). **Strategic management and business policy** (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Williams, H. S. & Johnson, T. L. (2013). Strategic Leadership in Schools. **Education**, **Spring2013**, Vol. 133 Issue 3, p350-355.
- Willis, L., & Daisley, J. (1997). Women's reactions to women-only training. **Women in Management Review**, 12, 56-60.
- Winston, B.. (2003). **Extending Patterson's leadership model: Explanning how leaders and followers interact in circular model**. VA.: Regent University, Virginia Beach. (Online) Available: http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/winston_extending_patterson.pdf
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. Third editio. Newyork: Harper and Row Publication.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. **Journal of business ethics**, 116(2), 441-455.
- Yoo, S. J., Han, S. H., & Huang, W. (2012). The roles of intrinsic motivators and extrinsic motivators in promoting e-learning in the workplace: A case from South Korea. **Computers in Human Behavior**, 28(3), 942-950.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, D. X. (2011). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. **The Leadership Quarterly**, 22(5), 851-862.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. **Academy of Management Journal**, 53(1), 107-128.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2012). How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. **Strategic Management Journal**, 33(9), 1090-1102.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 5, 998-1003.

ภาคผนวก

DR-SUPATTRA SONGKRAMSRI

ภาคผนวก ก

DR-SUPATTRA SONGKRAMSRI

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ฝอยพิกุล

ตำแหน่ง อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
 สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
 คุณวุฒิ วิทยาศาสตร์คุษฎีบัณฑิต (ปฐพีวิทยา)
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทองสุข วันแสน

ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8
 สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
 คุณวุฒิ การศึกษาคุษฎีบัณฑิต (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร)
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์

ตำแหน่ง หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
 สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยศรีปทุม
 คุณวุฒิ Ph.D. (Human Resource Management)
 University of Northumbria at Newcastle, The U.K.

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภาพรณ พัฒนฉัตรชัย

ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 7
 สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
 คุณวุฒิ Ph.D. (Development Communication)
 University of the Philippines.

5. นายนิติ ตั้งวัฒนา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์
 สถานที่ทำงาน วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์
 คุณวุฒิ ศีษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 ประกาศนียบัตรนั้ปกครองชั้นสูง (นปส.) รุ่น 56
 วิทยาลัยมหาดไทย สถาบันดำรงราชานุภาพ

ภาคผนวก ข

DR-SUPATTRA SONGKRAMSRI



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ วบจ. 0116/พิเศษ

28 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ฝอยพิกุล (อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา)

สิ่งที่แนบมา - แบบสอบถาม

ด้วยนางสาว สุภัทรา สงครามศรี รหัสนักศึกษา 52861033 หลักสูตรการจัดการดุซนญี่บัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา RELATIONSHIP MODEL OF STRATEGIC LEADERSHIP EFFECTIVENESS HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND PERFORMANCE OF VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTE” โดยแบบสอบถามดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ดร.กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล ความถูกต้องและความเข้าใจชัดเจนของภาษาให้เป็นไปตามเกณฑ์ในการสร้างแบบสอบถาม ทั้งนี้เพื่อจะได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิจิต อู่อัน



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อู่อัน)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม

โทร. 0-2579-1111 ต่อ 3054

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ panida.an@spu.ac.th

| | | | |
|------------------|---|--|------------------------|
| บางเขน | : 2410/2 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 | โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721 | www.spu.ac.th |
| วิทยาเขตชลบุรี | : 79 ถนนบางนา-ตราด อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000 | โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590 | www.east.spu.ac.th |
| วิทยาเขตพระยาไท | : 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน เขตพระยาไท กรุงเทพฯ 10400 | โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185 | www.spu.ac.th |
| ขอนแก่น | : 182/12 ถนนศรีจันทร์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000 | โทร. 0-4322-4111 | www.khonkaen.spu.ac.th |
| BANGKHEN | : 2410/2 Phaholyothin Rd, Jatujak, Bangkok Thailand 10900 | Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721 | |
| CHONBURI CAMPUS | : 79 Bangna-Trad Rd, Klongtamru, Muang, Chonburi Thailand 20000 | Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590 | |
| PHAYATHAI CAMPUS | : 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd, Payathai, Bangkok Thailand 10400 | Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185 | |
| KHON KAEN | : 182/12 Srichan Rd, Muang, Khon Kaen Thailand 40000 | Tel. 0-4322-4111 | |



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ วบจ. 0116/พิเศษ

7 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทองสุข วันแสน (อาจารย์สอนวิชาการวิจัยและสถิติขั้นสูง ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาวิทาลัยราชภัฏสุรินทร์)

สิ่งที่แนบมา - แบบสอบถาม

ด้วยนางสาว สุภัทรา สงครามศรี รหัสนักศึกษา 52861033 หลักสูตรการจัดการดุขภูิบัณฑิตวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา RELATIONSHIP MODEL OF STRATEGIC LEADERSHIP EFFECTIVENESS HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND PERFORMANCE OF VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTE” โดยแบบสอบถามดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ดร.กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล ความถูกต้องและความเข้าใจชัดเจนของภาษาให้เป็นไปตามเกณฑ์ในการสร้างแบบสอบถาม ทั้งนี้เพื่อจะได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิจิต อยู่นัน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อยู่นัน)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ



วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม

โทร. 0-2579-1111 ต่อ 3054

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ panida.an@spu.ac.th

บางเขน : 2410/2 ถนนพหลโยธิน แขวงสามยุคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
วิทยาเขตชลบุรี : 79 ถนนบางนา-ตราด อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000
วิทยาเขตกาญจนา : 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
ขอนแก่น : 182/12 ถนนศรีจันทร์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000

โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721
โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590
โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185
โทร. 0-4322-4111

www.spu.ac.th
www.east.spu.ac.th
www.spu.ac.th
www.khonkaen.spu.ac.th

BANGKHEN : 2410/2 Phaholyothin Rd, Jatujak, Bangkok Thailand 10900
CHONBURI CAMPUS : 79 Bangna-Trad Rd, Klongtamru, Muang, Chonburi Thailand 20000
PHAYATHAI CAMPUS : 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd, Payathai, Bangkok Thailand 10400
KHON KAEN : 182/12 Srichan Rd, Muang, Khon Kaen Thailand 40000

Tel, 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax, 0-2561-1721
Tel, 0-3874-3690-703 Fax, 0-3827-6590
Tel, 0-2298-0181-3 Fax, 0-2298-0185
Tel, 0-4322-4111



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ วจ. 0116/พิเศษ

7 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภาพรชน พัฒนาฉัตรชัย (ประธานโปรแกรมวิชาการจัดการธุรกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์)

สิ่งที่แนบมา - แบบสอบถาม

ด้วยนางสาว สุภัทรา สงครามศรี รหัสนักศึกษา 52861033 หลักสูตรการจัดการดุขภูิบัณฑิตวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา RELATIONSHIP MODEL OF STRATEGIC LEADERSHIP EFFECTIVENESS HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND PERFORMANCE OF VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTE” โดยแบบสอบถามดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ดร.กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล ความถูกต้องและความเข้าใจชัดเจนของภาษาให้เป็นไปตามเกณฑ์ในการสร้างแบบสอบถาม ทั้งนี้เพื่อจะได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิจิต อุ๋น

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋น)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ



วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม

โทร. 0-2579-1111 ต่อ 3054

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ panida.an@spu.ac.th

บางเขน : 2410/2 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
วิทยาเขตสุบุรี : 79 ถนนบางนา-ตราด อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000
วิทยาเขตเมทราไท : 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน เขตเมทราไท กรุงเทพฯ 10400
ขอนแก่น : 182/12 ถนนศรีจันทร์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000

โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721 www.spu.ac.th
โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590 www.east.spu.ac.th
โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185 www.spu.ac.th
โทร. 0-4322-4111 www.khonkaen.spu.ac.th

BANGKHEN : 2410/2 Phaholyothin Rd, Jatujak, Bangkok Thailand 10900
CHONBURI CAMPUS : 79 Bangna-Trad Rd, Klongtamru, Muang, Chonburi Thailand 20000
PHAYATHAI CAMPUS : 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd, Payathai, Bangkok Thailand 10400
KHON KAEN : 182/12 Srichan Rd, Muang, Khon Kaen Thailand 40000

Tel, 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax, 0-2561-1721
Tel, 0-3874-3690-703 Fax, 0-3827-6590
Tel, 0-2298-0181-3 Fax, 0-2298-0185
Tel, 0-4322-4111



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ วบจ. 0116/พิเศษ

7 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายนิติ ตั้งวัฒนา ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 (วิทยาลัย
อาชีวศึกษาสุรินทร์)

สิ่งที่แนบมา - แบบสอบถาม

ด้วยนางสาว สุภัทรา สงครามศรี รหัสนักศึกษา 52861033 หลักสูตรการจัดการดุष्ฎิบัณฑิต
วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผล
การปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา RELATIONSHIP MODEL OF STRATEGIC LEADERSHIP
EFFECTIVENESS HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND PERFORMANCE OF VOCATIONAL
EDUCATION INSTITUTE” โดยแบบสอบถามดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ คือ ดร.กัลยารัตน์ วีระธนชัยกุล ความถูกต้องและความเข้าใจชัดเจนของภาษาให้เป็นไป
ตามเกณฑ์ในการสร้างแบบสอบถาม ทั้งนี้เพื่อจะได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปใช้ในการทำ
วิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิจิต อยู่นัน



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อยู่นัน)
คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม

โทร. 0-2579-1111 ต่อ 3054

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ panida.an@spu.ac.th

| | | | |
|------------------|---|--|------------------------|
| บางเขน | : 2410/2 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนาพิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 | โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721 | www.spu.ac.th |
| วิทยาเขตชลบุรี | : 79 ถนนบางนา-ตราด อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000 | โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590 | www.east.spu.ac.th |
| วิทยาเขตกาญจนาโก | : 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 | โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185 | www.spu.ac.th |
| ขอนแก่น | : 182/12 ถนนศรีจันทร์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000 | โทร. 0-4322-4111 | www.khonkaen.spu.ac.th |
| BANGKHEN | : 2410/2 Phaholyothin Rd, Jatujak, Bangkok Thailand 10900 | Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721 | |
| CHONBURI CAMPUS | : 79 Bangna-Trad Rd, Klongtamru, Muang, Chonburi Thailand 20000 | Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590 | |
| PHAYATHAI CAMPUS | : 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd, Payathai, Bangkok Thailand 10400 | Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185 | |
| KHON KAEN | : 182/12 Srichan Rd, Muang, Khon Kaen Thailand 40000 | Tel. 0-4322-4111 | |



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ วบจ. 0116/พิเศษ

7 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธีจิรพัฒน์ อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ (รัฐประศาสนศาสตร์)
มหาวิทยาลัยศรีปทุม

สิ่งที่แนบมา - แบบสอบถาม

ด้วยนางสาว สุภัทรา สงครามศรี รหัสนักศึกษา 52861033 หลักสูตรการจัดการดุขภูิบัณฑิตวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา RELATIONSHIP MODEL OF STRATEGIC LEADERSHIP EFFECTIVENESS HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND PERFORMANCE OF VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTE” โดยแบบสอบถามดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ดร.กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล ความถูกต้องและความเข้าใจชัดเจนของภาษาให้เป็นไปตามเกณฑ์ในการสร้างแบบสอบถาม ทั้งนี้เพื่อจะได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิจิต อุ๋น

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋น)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ



วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม

โทร. 0-2579-1111 ต่อ 3054

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ panida.an@spu.ac.th

| | | | |
|------------------|---|--|------------------------|
| บางเขน | : 2410/2 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนาพิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 | โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721 | www.spu.ac.th |
| วิทยาเขตชลบุรี | : 79 ถนนบางนา-ตราด อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000 | โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590 | www.east.spu.ac.th |
| วิทยาเขตนนทบุรี | : 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10400 | โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185 | www.spu.ac.th |
| ขอนแก่น | : 182/12 ถนนศรีจันทร์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000 | โทร. 0-4322-4111 | www.khonkaen.spu.ac.th |
| BANGKHEN | : 2410/2 Phaholyothin Rd, Jatujak, Bangkok Thailand 10900 | Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721 | |
| CHONBURI CAMPUS | : 79 Bangna-Trad Rd, Klontamru, Muang, Chonburi Thailand 20000 | Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590 | |
| PHAYATHAI CAMPUS | : 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd, Payathai, Bangkok Thailand 10400 | Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185 | |
| KHON KAEN | : 182/12 Srichan Rd, Muang, Khon Kaen Thailand 40000 | Tel. 0-4322-4111 | |



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ วบจ. 0116/พิเศษ

12 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษา.....

สิ่งที่แนบมา - แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ

ด้วยนางสาว สุภัทรา สงครามศรี รหัสนักศึกษา 52861033 หลักสูตรการจัดการดุซงกีบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา RELATIONSHIP MODEL OF STRATEGIC LEADERSHIP EFFECTIVENESS HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND PERFORMANCE OF VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTE”

ในการนี้ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสถาบันการศึกษาท่าน จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

ผู้อำนวยการสถาบันการศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาทั้ง 4 ท่าน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิจิต อ้วน



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อ้วน)
คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม

โทร. 0-2579-1111 ต่อ 3054

นางเขม : 2410/2 ถนนพหลโยธิน แขวงสามยุค เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
วิทยาเขตชลบุรี : 79 หมู่ 10 ต.ศรีราชา อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี 20100
วิทยาเขตสมุทรสาคร : 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
ขอนแก่น : 182/12 ถนนศรีจันทร์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000

โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721 www.spu.ac.th
โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590 www.east.spu.ac.th
โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185 www.spu.ac.th
โทร. 0-4322-4111 โทรสาร 0-4322-4111 www.khonkaen.spu.ac.th

BANGKHEN : 2410/2 Phaholyothin Rd, Jatujak, Bangkok Thailand 10900
CHONBURI CAMPUS : 79 Bangna-Trad Rd, Klongtamru, Muang, Chonburi Thailand 20000
PHAYATHAI CAMPUS : 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd, Payathai, Bangkok Thailand 10400
KHON KAEN : 182/12 Srirachan Rd, Muang, Khon Kaen Thailand 40000

Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721
Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590
Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185
Tel. 0-4322-4111

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ papida.an@spu.ac.th



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ วบจ. 2558/พิเศษ

2 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์จัดการประชุมกลุ่ม (FOUCUS Group) ผู้บริหาร

เรียน นายนิติ ตั้งวัฒนา ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 (วิทยาลัย
อาชีวศึกษาสุรินทร์)

สิ่งที่แนบมา - สรุปผลการวิจัย จำนวน 5 ชุด
- รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 5 ชุด

ด้วยนางสาว สุภัทรา สงครามศรี รหัสนักศึกษา 52861033 หลักสูตรการจัดการดุขฎีบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา RELATIONSHIP MODEL OF STRATEGIC LEADERSHIP EFFECTIVENESS HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND PERFORMANCE OF VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTE” โดยที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ดร.กัลยารัตน์ อีระธนชัยกุล และเพื่อความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์ ต้องจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้บริหาร ซึ่งเป็นการสนทนาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา เพื่อหาข้อสรุปเชิงวิชาการร่วมกัน สร้างองค์ความรู้ใหม่จากผลการวิจัย เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ และทางการบริหารต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ขอใช้ห้องประชุมของสถาบัน ในวันศุกร์ที่ 16 ตุลาคม 2558 เวลา 12.30-14.30 น. หรือในวันเวลาที่สะดวก และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิจิต อู๋อัน



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อู๋อัน)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม

โทร. 0-2579-1111 ต่อ 3054

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ panida.an@spu.ac.th

| | | | |
|------------------|---|--|------------------------|
| บางเขน | : 2410/2 Phaholyothin Rd. Jatujak, Bangkok Thailand 10900 | โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721 | www.spu.ac.th |
| วิทยาเขตชลบุรี | : 79 ถนนบางนา-ตราด อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000 | โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590 | www.east.spu.ac.th |
| วิทยาเขตระยอง | : 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 | โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185 | www.spu.ac.th |
| ขอนแก่น | : 182/12 ถนนศรีจันทร์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000 | โทร. 0-4322-4111 | www.khonkaen.spu.ac.th |
| BANGKHEN | : 2410/2 Phaholyothin Rd, Jatujak, Bangkok Thailand 10900 | Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721 | |
| CHONBURI CAMPUS | : 79 Bangna-Trad Rd, Klongtamru, Muang, Chonburi Thailand 20000 | Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590 | |
| PHAYATHAI CAMPUS | : 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd, Payathai, Bangkok Thailand 10400 | Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185 | |
| KHON KAEN | : 182/12 Srichan Rd, Muang, Khon Kaen Thailand 40000 | Tel. 0-4322-4111 | |

รายชื่อกลุ่มเป้าหมาย

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

1. นายนิวัติ ตังวัฒนา ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์ หรือตัวแทน
2. นายโรภาส ศรีพันธุ์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์ หรือตัวแทน
3. นางแสงดาว ศรีจันทร์เวียง รองผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์ ฝ่ายบริหารทรัพยากร หรือตัวแทน
4. นางสาวพรรณี บุษงาม รองผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์ ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ หรือตัวแทน
5. นางกัลยาณีย์ สุดใจ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์ ฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียนนักศึกษา หรือตัวแทน
6. นางสาวจิระภางค์ กัลยะกิติ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์ ฝ่ายวิชาการ หรือตัวแทน

ภาคผนวก ค

DR-SUPATTRA SONGKRAMSRI

แบบสอบถาม

แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษา

คำชี้แจง

(1) การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน โดยข้อมูลที่ได้รับจากท่านนับเป็นประโยชน์และมีคุณค่าทางวิชาการอย่างยิ่งที่จะทำให้ทราบข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารจัดการสถาบันการศึกษาอื่นๆ ได้ต่อไป

(2) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้ให้ข้อมูล อาทิ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ เป็นผู้ตอบแบบสอบถามนี้ตามสภาพความเป็นจริงหรือใกล้เคียงความเป็นจริง ของสถาบันการศึกษาของท่านให้มากที่สุด

(3) รายการประเมินแบ่งออกเป็น 7 ส่วน จำนวน 11 หน้า ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ ส่วนที่ 2 สภาพแวดล้อมแบบเปิด ส่วนที่ 3 ความรู้เชิงลึก ส่วนที่ 4 แรงจูงใจภายใน ส่วนที่ 5 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่วนที่ 6 ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และส่วนที่ 7 ผลการปฏิบัติงาน

(4) ข้อมูลของท่านจะถูกใช้ในทางวิชาการเท่านั้น ผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ ไม่มีการใช้ข้อมูลที่เปิดเผยเกี่ยวกับหน่วยงานของท่านในรายงานการวิจัย และไม่มีกรให้ข้อมูลดังกล่าวกับบุคคลภายนอก และจะไม่มีผลกระทบต่อตำแหน่ง หน้าที่การงานของท่านทั้งในปัจจุบันและอนาคต

(5) ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามทุกข้ออย่างถูกต้องครบถ้วน

ขอขอบพระคุณที่ให้ข้อมูลไว้ ณ โอกาสนี้



(นางสาวสุภัทรา สงครามศรี)

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรการจัดการคุุณชีพัฒนิต

สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ติดต่อโดยตรง: โทรศัพท์มือถือ 08-2860-1199 E-mail: s_nim32@hotmail.com

คำชี้แจงส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่เป็นจริงเกี่ยวกับท่านมากที่สุด

1. เพศ
 - ชาย
 - หญิง
2. อายุ
 - ต่ำกว่า 40 ปี
 - 40-50 ปี
 - 51 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา
 - ปริญญาตรี
 - ปริญญาโท
 - ปริญญาเอก
4. ตำแหน่งหน้าที่
 - ผู้อำนวยการ
 - รองผู้อำนวยการ
5. ประสบการณ์ในตำแหน่ง
 - ต่ำกว่า 5 ปี
 - 5-10 ปี
 - 10 ปี ขึ้นไป

DR-SUPATTRA SONGKRAMSRI

คำชี้แจงส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมแบบเปิด กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด (4) หมายถึง เห็นด้วยมาก (3) หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง (2) หมายถึง เห็นด้วยน้อย และ (1) หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

| ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|-----|-----|-----|-----|
| | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| ความมีอิสระ (4) | | | | | |
| ท่านให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง | | | | | |
| ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน | | | | | |
| ท่านสามารถกระตุ้นบุคลากรเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ | | | | | |
| ท่านสามารถปรับปรุงแก้ไข กฎระเบียบการทำงาน ได้ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง | | | | | |
| ความท้าทาย (3) | | | | | |
| ท่านกล้าตัดสินใจบนสถานะที่มีความเสี่ยง โดยไม่กลัวความผิดพลาด | | | | | |
| ท่านกล้าตัดสินใจเพื่อสร้างโอกาสโดยไม่ลังเล เพื่อเป้าหมายและความสำเร็จในการทำงาน | | | | | |
| ท่านกล้ายอมรับเมื่อการตัดสินใจผิดพลาด | | | | | |
| ความไว้วางใจ (4) | | | | | |
| ท่านให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนเท่าเทียมกัน | | | | | |
| ท่านมีความเชื่อมั่น และมั่นใจต่อการทำงานของบุคลากรและทีมงาน | | | | | |
| ท่านสามารถทำงานร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความจริงใจ ตรงไปตรงมา | | | | | |
| ท่านให้เกียรติ และให้ความร่วมมือร่วมใจกันผู้ร่วมงานในทุกระดับ | | | | | |

| ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|------------------|-----|-----|-----|-----|
| | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ (3) | | | | | |
| ท่านยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น | | | | | |
| ท่านเอาใจใส่ต่อการพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ ของบุคลากรอยู่เสมอ | | | | | |
| ท่านสนับสนุนกิจกรรมที่กระตุ้นบุคลากร ให้เกิดความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ | | | | | |

คำชี้แจงส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับความรู้เชิงลึก กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด (4) หมายถึง เห็นด้วยมาก (3) หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง (2) หมายถึง เห็นด้วยน้อย และ (1) หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

| ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|------------------|-----|-----|-----|-----|
| | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| ความเชี่ยวชาญ (4) | | | | | |
| ท่านมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสืบค้นข้อมูลเพื่อพัฒนางาน หรือการเรียนรู้ | | | | | |
| ท่านนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา | | | | | |
| ท่านใช้ทักษะการบริหารจัดการที่หลากหลาย เพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน บรรลุวัตถุประสงค์ | | | | | |
| ท่านมีความเชี่ยวชาญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร | | | | | |
| ประสบการณ์ (3) | | | | | |
| ท่านมีประสบการณ์ และความรู้ในหลักวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกด้าน | | | | | |
| ท่านมีการบูรณาการประสบการณ์ หลักวิชาการ และทฤษฎีมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ | | | | | |

| ข้อความคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|-----|-----|-----|-----|
| | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| ท่านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ร่วมงานที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ | | | | | |
| ทักษะ (5) | | | | | |
| ท่านมีทักษะในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และเป็นระบบ | | | | | |
| ท่านมีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว และสร้างสรรค์ | | | | | |
| ท่านมีทักษะในการตัดสินใจที่รอบคอบบนพื้นฐานของหลักการและเหตุผล | | | | | |
| ท่านมีความกระฉับกระเฉง รวดเร็ว และความคล่องแคล่ว ในการทำงาน | | | | | |
| ท่านสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็ว และถูกต้อง ในสถานการณ์ที่คับขัน | | | | | |

DR-SUPATTRA SONGKRAMSRI

คำชี้แจงส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด (4) หมายถึง เห็นด้วยมาก (3) หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง (2) หมายถึง เห็นด้วยน้อย และ (1) หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

| ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|-----|-----|-----|-----|
| | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| ทิศทางและจุดหมาย (4) | | | | | |
| ท่านกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| ท่านยึดมั่นการทำงานตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด | | | | | |
| ท่านกำหนดบทบาท และหน้าที่ในการทำงานของบุคลากรได้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร | | | | | |
| ท่านสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรตระหนักถึงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร | | | | | |
| ความวิริยะ (4) | | | | | |
| ท่านทำงานด้วยความพยายาม อดทน อดกลั้น และมีวินัย | | | | | |
| ท่านมีสมาธิแน่วแน่ ตั้งใจที่จะฝ่าฟันต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน | | | | | |
| ท่านมีความกล้าหาญ เด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ ไม่หวั่นไหวต่อปัญหา และอุปสรรคในการทำงาน | | | | | |
| ท่านมีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจ | | | | | |
| ความทุ่มเท (4) | | | | | |
| ท่านกระตือรือร้นอันแรงกล้าในการทำงานด้วยความทุ่มเท | | | | | |
| ท่านมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ | | | | | |
| ท่านมุ่งมั่น และศรัทธาอันแรงกล้าที่จะสร้างสรรค์งาน ให้มีคุณภาพ ด้วยความเต็มใจ | | | | | |
| ท่านแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร | | | | | |

คำชี้แจงส่วนที่ 5 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด (4) หมายถึง เห็นด้วยมาก (3) หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง (2) หมายถึง เห็นด้วยน้อย และ (1) หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

| ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|------------------|-----|-----|-----|-----|
| | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| การกำหนดทิศทางขององค์กร (6) | | | | | |
| ท่านสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร | | | | | |
| ท่านสามารถกำหนดเป้าประสงค์ แผนงานหรือโครงการที่นำไปสู่ การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน | | | | | |
| ท่านสามารถวางแผนกลยุทธ์ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ และการคิดเชิงรุก (Proactive) ได้ | | | | | |
| ท่านสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และกลยุทธ์ของภาครัฐ | | | | | |
| ท่านสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ได้อย่างมีคุณค่า | | | | | |
| ท่านสามารถวางแผนคาดการณ์อนาคต และสร้างวิธีการ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย | | | | | |
| การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (4) | | | | | |
| ท่านสามารถวางแผนปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับขีดความสามารถ และทรัพยากรขององค์กร | | | | | |
| ท่านสามารถปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เพื่อผลลัพธ์และความสำเร็จที่ต้องการ | | | | | |
| ท่านสามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด | | | | | |
| ท่านสามารถทบทวนและปรับวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด | | | | | |

| ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|-----|-----|-----|-----|
| | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (4) | | | | | |
| ท่านสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน | | | | | |
| ท่านสามารถวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตามสภาพความเป็นจริง | | | | | |
| ท่านสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ได้ | | | | | |
| ท่านสามารถวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน | | | | | |

คำชี้แจงส่วนที่ 6 ข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับสถาบันการอาชีวศึกษาของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด, (4) หมายถึง ตรงกับ ความเป็นจริงมาก, (3) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง, (2) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย, (1) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

| ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|-----|-----|-----|-----|
| | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (4) | | | | | |
| การมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจขององค์กร | | | | | |
| การวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ ที่เหมาะสม สอดคล้องกับการบรรลุภารกิจ | | | | | |
| การมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรักษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ หรือ สมรรถนะ และขีดความสามารถสูง (Talent Management) | | | | | |
| การมีแผนสร้างและพัฒนาบุคลากรทุกระดับ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ และสร้าง แรงบันดาลใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการทำงาน | | | | | |

| ข้อความ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|-----|-----|-----|-----|
| | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (4) | | | | | |
| การมีกิจกรรมและกระบวนการพัฒนา การสรรหา คัดเลือก เลื่อนขั้น ตำแหน่ง โยกย้าย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านอื่น ๆ ด้วยความถูกต้อง และทันต่อเหตุการณ์ (Accuracy and Timeliness) | | | | | |
| การมีระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| งบประมาณรายจ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ มีสัดส่วน และความเหมาะสม ที่สะท้อนถึง ผลผลิตของบุคลากร (HR Productivity) และความคุ้มค่า (Value for Money) | | | | | |
| การนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาใช้ ในกิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Automation) เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหาร | | | | | |
| ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (5) | | | | | |
| การมีระบบการจ้าง รักษาผู้ปฏิบัติงาน ที่มีความสามารถ และ จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร (Retention) | | | | | |
| บุคลากรมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และ มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | | | | | |
| มีการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อให้มีทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน | | | | | |
| การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่ เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่า หรือวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |

| ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|-----|-----|-----|-----|
| | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| บุคลากรมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานขององค์กร | | | | | |
| ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) | | | | | |
| ท่านพร้อมรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินการทางวินัยบนหลักการของความสามารถหลักคุณธรรม นวัตกรรม และมนุษยธรรม | | | | | |
| ท่านให้มีการตรวจสอบความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | | | | | |
| คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (4) | | | | | |
| บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน | | | | | |
| บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงาน | | | | | |
| มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติม จากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด | | | | | |
| มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง | | | | | |

คำชี้แจงส่วนที่ 7 ข้อคำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับสถาบันการอาชีวศึกษาของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด, (4) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก, (3) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง, (2) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย, (1) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

| ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|-----|-----|-----|-----|
| | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| ประสิทธิผลของงาน (4) | | | | | |
| ท่านมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์การดำเนินการขององค์กร และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ | | | | | |
| ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จได้ตาม วัตถุประสงค์ | | | | | |
| ความสำเร็จของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และระยะเวลาที่กำหนด | | | | | |
| ท่านมีผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร | | | | | |
| คุณภาพของงาน (5) | | | | | |
| ท่านมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน | | | | | |
| ท่านมีการประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| ท่านมีการแสวงหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้พัฒนา งานอยู่ตลอดเวลา | | | | | |
| ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ในบทบาท อำนาจ และหน้าที่ อยู่เสมอ | | | | | |
| ท่านมีผลของการปฏิบัติงานมีคุณภาพตาม ถูกต้องเกณฑ์ มาตรฐาน ที่กำหนดไว้ | | | | | |

| ข้อความ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|-----|-----|-----|-----|
| | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| ความสามารถเกี่ยวกับงาน (3) | | | | | |
| ท่านมีความรู้ ความเข้าใจขั้นตอน กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมาย | | | | | |
| ท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดจากงาน ได้ทันเวลาและเหมาะสม | | | | | |
| ท่านมีความรู้ ความชำนาญภาระงานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี | | | | | |

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ท่านให้ความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

หากท่านมีความประสงค์ที่จะขอรับรายงานสรุปผลเกี่ยวกับการศึกษา กรุณากรอรายละเอียดด้านล่างให้ชัดเจน หรือแจ้งความประสงค์มาได้ที่ E-mail: s_nim32@hotmail.com หลังจากวิทยานิพนธ์ได้รับการอนุมัติปริญญาแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการจัดส่งรายงานสรุปผลการศึกษาให้ท่านต่อไป

ชื่อผู้รับ ที่อยู่.....

.....

โทรศัพท์ E-mail Address :

DR-SUPATRA SONGKRAMSRI

ภาคผนวก ง

DR-SUPATTRA SONGKRAMSRI

แสดงคะแนนค่าความสอดคล้อง (IOC) รายข้อ ในแต่ละข้อคำถาม

| ข้อที่ | ผู้เขียนชานท์ | | | | | รวม 5 ท่าน | IOC |
|--------|---------------|---|---|---|---|------------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| o101 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| o102 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.80 |
| o103 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| o104 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.80 |
| o201 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| o202 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| o203 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.80 |
| o301 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.80 |
| o302 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| o303 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.80 |
| o304 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.80 |
| o401 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| o402 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.80 |
| o403 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.80 |
| d101 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| d102 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.80 |
| d103 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0.60 |
| d104 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.80 |
| d201 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| d202 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| d203 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.80 |
| d301 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.80 |
| d302 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| d303 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| d304 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| d305 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.80 |

แสดงคะแนนค่าความสอดคล้อง (IOC) รายข้อ ในแต่ละข้อคำถาม

| ข้อที่ | ผู้เขียนชายท่านที่ | | | | | รวม 5 ท่าน | IOC |
|--------|--------------------|---|---|---|---|------------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| i101 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.80 |
| i102 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| i103 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| i104 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| i201 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| i202 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| i203 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| i204 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| i301 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| i302 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| i303 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| i304 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.80 |
| 1101 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 1102 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 1103 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 1104 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 1105 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 1106 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 1201 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 1202 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 1203 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 1204 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.80 |
| 1301 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 1302 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0.60 |
| 1303 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0.60 |
| 1304 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |

แสดงคะแนนค่าความสอดคล้อง (IOC) รายข้อ ในแต่ละข้อคำถาม

| ข้อที่ | ผู้เขียนชายท่านที่ | | | | | รวม 5 ท่าน | IOC |
|--------|--------------------|---|---|---|---|------------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| h101 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| h102 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| h103 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| h104 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| h201 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| h202 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| h203 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| h204 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| h301 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| h302 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| h303 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| h304 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| h305 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| h401 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| h402 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| h501 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| h502 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| h503 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| h504 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0.60 |
| p101 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.80 |
| p102 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| p103 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| p104 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.80 |
| p201 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.80 |
| p202 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |

แสดงคะแนนค่าความสอดคล้อง (IOC) รายข้อ ในแต่ละข้อคำถาม (ต่อ)

| ข้อที่ | ผู้เขียนชาญท่านที่ | | | | | รวม 5 ท่าน | IOC |
|---------------------|--------------------|---|---|---|---|------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| p203 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| p204 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| p205 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.80 |
| p301 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.80 |
| p302 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| p303 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| IOC ทั้งฉบับ | | | | | | | 0.93 |

DR-SUPATTRA SONGKRAMSRI

ภาคผนวก จ

DR-SUPATTRA SONGKRAMSRI

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม Reliability

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 30 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .982 | 27 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X1 | 107.6891 | 157.270 | .734 | .982 |
| X2 | 107.9113 | 159.005 | .756 | .982 |
| X3 | 107.4224 | 158.737 | .752 | .981 |
| X4 | 107.4113 | 158.984 | .764 | .981 |
| OPE | 107.6085 | 158.398 | .888 | .981 |
| X5 | 107.6807 | 155.944 | .837 | .981 |
| X6 | 107.6113 | 155.630 | .815 | .981 |
| X7 | 107.6024 | 156.788 | .815 | .981 |
| DEP | 107.6315 | 156.078 | .877 | .981 |
| X8 | 107.7391 | 156.388 | .900 | .981 |
| X9 | 107.6724 | 157.958 | .861 | .981 |
| X10 | 107.4474 | 155.241 | .845 | .981 |
| INT | 107.6196 | 156.497 | .913 | .981 |
| Y1 | 107.6446 | 160.984 | .726 | .982 |
| Y2 | 107.7224 | 158.552 | .707 | .982 |
| Y3 | 107.8641 | 158.468 | .710 | .982 |
| STR | 107.7437 | 159.258 | .797 | .981 |
| Y4 | 107.7891 | 155.372 | .866 | .981 |
| Y5 | 107.8807 | 153.497 | .852 | .981 |
| Y6 | 107.7891 | 155.581 | .890 | .981 |
| Y7 | 107.6557 | 155.892 | .814 | .981 |
| Y8 | 107.6891 | 155.458 | .855 | .981 |
| HRS | 107.7607 | 155.097 | .935 | .981 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Y9 | 107.7724 | 158.731 | .720 | .982 |
| Y10 | 107.7357 | 156.448 | .852 | .981 |
| Y11 | 107.5891 | 155.566 | .813 | .981 |
| PER | 107.6991 | 156.870 | .857 | .981 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|----------|----------|----------------|------------|
| 111.8224 | 169.179 | 13.00688 | 27 |

DR-SUPATTRA SONGKRAMSRI

ภาคผนวก จ

DR-SUPATTRA SONGKRAMSRI

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ก่อนการปรับโมเดล

LISREL 8.53

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002
 Use of this program is subject to the terms specified in the
 Universal Copyright Convention.
 Website: www.ssicentral.com

Covariance Matrix

| | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| Y1 | 0.60 | | | | | |
| Y2 | 0.50 | 0.56 | | | | |
| Y3 | 0.44 | 0.41 | 0.50 | | | |
| Y4 | 0.44 | 0.42 | 0.39 | 0.53 | | |
| Y5 | 0.41 | 0.39 | 0.38 | 0.43 | 0.51 | |
| Y6 | 0.42 | 0.40 | 0.38 | 0.43 | 0.42 | 0.50 |
| Y7 | 0.44 | 0.41 | 0.39 | 0.44 | 0.40 | 0.45 |
| Y8 | 0.41 | 0.39 | 0.37 | 0.43 | 0.42 | 0.42 |
| Y9 | 0.44 | 0.42 | 0.39 | 0.44 | 0.40 | 0.42 |
| Y10 | 0.49 | 0.45 | 0.43 | 0.47 | 0.44 | 0.45 |
| Y11 | 0.45 | 0.43 | 0.40 | 0.44 | 0.40 | 0.42 |
| X1 | 0.45 | 0.42 | 0.39 | 0.38 | 0.34 | 0.37 |
| X2 | 0.44 | 0.41 | 0.37 | 0.37 | 0.35 | 0.36 |
| X3 | 0.49 | 0.44 | 0.40 | 0.42 | 0.37 | 0.41 |
| X4 | 0.47 | 0.43 | 0.38 | 0.39 | 0.35 | 0.38 |
| X5 | 0.42 | 0.40 | 0.37 | 0.38 | 0.35 | 0.35 |
| X6 | 0.45 | 0.40 | 0.37 | 0.39 | 0.36 | 0.38 |
| X7 | 0.46 | 0.42 | 0.39 | 0.41 | 0.38 | 0.40 |
| X8 | 0.41 | 0.38 | 0.38 | 0.40 | 0.37 | 0.39 |
| X9 | 0.47 | 0.44 | 0.41 | 0.43 | 0.40 | 0.43 |
| X10 | 0.49 | 0.44 | 0.42 | 0.44 | 0.41 | 0.44 |

Covariance Matrix

| | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | X1 |
|-----|------|------|------|------|-----|----|
| Y7 | 0.57 | | | | | |
| Y8 | 0.44 | 0.54 | | | | |
| Y9 | 0.43 | 0.43 | 0.54 | | | |
| Y10 | 0.47 | 0.46 | 0.48 | 0.59 | | |

| | | | | | | |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| Y11 | 0.44 | 0.41 | 0.46 | 0.49 | 0.55 | |
| X1 | 0.39 | 0.37 | 0.39 | 0.42 | 0.39 | 0.57 |
| X2 | 0.39 | 0.36 | 0.39 | 0.42 | 0.41 | 0.44 |
| X3 | 0.43 | 0.42 | 0.44 | 0.48 | 0.44 | 0.50 |
| X4 | 0.40 | 0.40 | 0.40 | 0.46 | 0.41 | 0.51 |
| X5 | 0.35 | 0.36 | 0.39 | 0.40 | 0.38 | 0.39 |
| X6 | 0.39 | 0.39 | 0.40 | 0.44 | 0.40 | 0.42 |
| X7 | 0.40 | 0.40 | 0.43 | 0.45 | 0.43 | 0.44 |
| X8 | 0.41 | 0.39 | 0.40 | 0.44 | 0.40 | 0.39 |
| X9 | 0.45 | 0.43 | 0.46 | 0.49 | 0.47 | 0.45 |
| X10 | 0.45 | 0.44 | 0.46 | 0.49 | 0.47 | 0.46 |

Covariance Matrix

| | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| X2 | 0.57 | | | | | |
| X3 | 0.47 | 0.67 | | | | |
| X4 | 0.47 | 0.58 | 0.69 | | | |
| X5 | 0.38 | 0.41 | 0.41 | 0.49 | | |
| X6 | 0.41 | 0.45 | 0.45 | 0.41 | 0.56 | |
| X7 | 0.43 | 0.48 | 0.46 | 0.42 | 0.47 | 0.53 |
| X8 | 0.38 | 0.42 | 0.42 | 0.37 | 0.42 | 0.42 |
| X9 | 0.43 | 0.51 | 0.49 | 0.42 | 0.45 | 0.47 |
| X10 | 0.46 | 0.51 | 0.51 | 0.43 | 0.47 | 0.50 |

Covariance Matrix

| | X8 | X9 | X10 |
|-----|------|------|------|
| X8 | 0.49 | | |
| X9 | 0.45 | 0.59 | |
| X10 | 0.46 | 0.55 | 0.63 |

Number of Iterations = 7

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

$$Y1 = 0.71 * STR, \text{ Errorvar.} = 0.11, R^2 = 0.81$$

(0.011)
10.37

$$Y2 = 0.67 * STR, \text{ Errorvar.} = 0.13, R^2 = 0.77$$

(0.023)
29.19

$$Y3 = 0.63 * STR, \text{ Errorvar.} = 0.13, R^2 = 0.75$$

(0.026) (0.011)
24.09 10.92

$$Y4 = 0.67 * HRS, \text{ Errorvar.} = 0.091, R^2 = 0.83$$

(0.0085)

10.67

$$Y5 = 0.64 * HRS, \text{ Errorvar.} = 0.096, R^2 = 0.81$$

| | |
|---------|----------|
| (0.025) | (0.0092) |
| 25.68 | 10.38 |

$$Y6 = 0.66 * HRS, \text{ Errorvar.} = 0.068, R^2 = 0.86$$

| | |
|---------|----------|
| (0.023) | (0.0068) |
| 28.27 | 10.12 |

$$Y7 = 0.68 * HRS, \text{ Errorvar.} = 0.11, R^2 = 0.80$$

| | |
|---------|---------|
| (0.027) | (0.011) |
| 25.36 | 10.47 |

$$Y8 = 0.65 * HRS, \text{ Errorvar.} = 0.12, R^2 = 0.78$$

| | |
|---------|---------|
| (0.027) | (0.010) |
| 24.59 | 11.17 |

$$Y9 = 0.67 * PER, \text{ Errorvar.} = 0.10, R^2 = 0.80$$

| |
|----------|
| (0.0099) |
| 10.52 |

$$Y10 = 0.73 * PER, \text{ Errorvar.} = 0.070, R^2 = 0.88$$

| | |
|---------|----------|
| (0.026) | (0.0077) |
| 27.81 | 9.07 |

$$Y11 = 0.68 * PER, \text{ Errorvar.} = 0.10, R^2 = 0.82$$

| |
|---------|
| (0.025) |
| 26.93 |

$$X1 = 0.67 * OPE, \text{ Errorvar.} = 0.11, R^2 = 0.80$$

| |
|---------|
| (0.033) |
| 20.08 |

$$X2 = 0.65 * OPE, \text{ Errorvar.} = 0.15, R^2 = 0.74$$

| | |
|---------|---------|
| (0.035) | (0.014) |
| 18.65 | 10.63 |

$$X3 = 0.73 * OPE, \text{ Errorvar.} = 0.13, R^2 = 0.81$$

| | |
|---------|---------|
| (0.036) | (0.014) |
| 20.05 | 9.40 |

$$X4 = 0.71 * OPE, \text{ Errorvar.} = 0.18, R^2 = 0.74$$

| | |
|---------|---------|
| (0.038) | (0.018) |
| 18.55 | 10.10 |

$$X5 = 0.61 * DEP, \text{ Errorvar.} = 0.11, R^2 = 0.78$$

| | |
|---------|---------|
| (0.031) | (0.010) |
| 19.51 | 10.52 |

$$X6 = 0.66 * DEP, \text{ Errorvar.} = 0.13, R^2 = 0.77$$

| |
|---------|
| (0.034) |
| 19.38 |

$$X7 = 0.68 * DEP, \text{ Errorvar.} = 0.061, R^2 = 0.88$$

| |
|---------|
| (0.031) |
|---------|

21.91

$X8 = 0.63 * INT$, Errorvar.= 0.090 , $R^2 = 0.81$
 (0.031) (0.0089)
 20.31 10.20

$X9 = 0.71 * INT$, Errorvar.= 0.077 , $R^2 = 0.87$
 (0.033) (0.0093)
 21.41 8.31

$X10 = 0.73 * INT$, Errorvar.= 0.091 , $R^2 = 0.85$
 (0.035) (0.011)
 21.08 8.56

Error Covariance for Y2 and Y1 = 0.043
 (0.0070)
 6.07

Error Covariance for Y3 and Y1 = 0.012
 (0.0072)
 1.72

Error Covariance for Y7 and Y5 = -0.03
 (0.0069)
 -4.90

Error Covariance for Y9 and Y4 = 0.016
 (0.0062)
 2.60

Error Covariance for Y9 and Y8 = 0.020
 (0.0068)
 3.00

Error Covariance for Y11 and Y9 = 0.013
 (0.0066)
 2.01

Error Covariance for X1 and Y1 = 0.0079
 (0.0065)
 1.22

Error Covariance for X1 and Y5 = -0.02
 (0.0077)
 -3.14

Error Covariance for X1 and Y6 = -0.01
 (0.0065)
 -0.98

Error Covariance for X1 and Y10 = -0.01
 (0.0063)
 -1.36

Error Covariance for X1 and Y11 = -0.01
 (0.0072)
 -1.98

Error Covariance for X2 and Y6 = -0.01
(0.0070)
-0.79

Error Covariance for X3 and Y3 = -0.02
(0.0085)
-1.83

Error Covariance for X3 and Y5 = -0.02
(0.0080)
-2.84

Error Covariance for X4 and Y3 = -0.03
(0.0092)
-3.08

Error Covariance for X4 and Y4 = -0.02
(0.0076)
-2.21

Error Covariance for X4 and Y5 = -0.03
(0.0095)
-3.58

Error Covariance for X4 and Y6 = -0.01
(0.0072)
-2.01

Error Covariance for X4 and Y9 = -0.02
(0.0075)
-3.07

Error Covariance for X4 and Y11 = -0.02
(0.0080)
-2.41

Error Covariance for X4 and X1 = 0.026
(0.0088)
3.02

Error Covariance for X4 and X3 = 0.047
(0.011)
4.11

Error Covariance for X5 and Y2 = 0.0091
(0.0069)
1.32

Error Covariance for X5 and Y4 = 0.0084
(0.0070)
1.20

Error Covariance for X5 and Y6 = -0.02
(0.0064)
-2.48

Error Covariance for X5 and Y7 = -0.02
(0.0082)
-2.60

Error Covariance for X5 and Y9 = 0.017
(0.0073)
2.29

Error Covariance for X5 and Y10 = -0.01
(0.0066)
-2.03

Error Covariance for X5 and Y11 = 0.00
(0.0075)
-0.07

Error Covariance for X5 and X3 = -0.01
(0.0073)
-1.73

Error Covariance for X6 and Y2 = -0.01
(0.0071)
-0.72

Error Covariance for X6 and Y6 = 0.00
(0.0062)
-0.65

Error Covariance for X6 and Y7 = -0.01
(0.0085)
-1.31

Error Covariance for X6 and Y11 = -0.01
(0.0075)
-0.67

Error Covariance for X7 and Y1 = 0.0073
(0.0053)
1.38

Error Covariance for X7 and Y3 = -0.01
(0.0060)
-1.34

Error Covariance for X7 and Y5 = 0.0015
(0.0053)
0.29

Error Covariance for X7 and Y7 = -0.01
(0.0063)
-1.35

Error Covariance for X7 and Y9 = 0.016
(0.0056)
2.92

Error Covariance for X7 and Y10 = -0.01
(0.0053)
-1.42

Error Covariance for X7 and Y11 = 0.0096
(0.0062)
1.55

Error Covariance for X7 and X6 = 0.016
(0.0054)
2.87

Error Covariance for X8 and Y4 = 0.013
(0.0059)
2.13

Error Covariance for X8 and Y7 = 0.013
(0.0070)
1.84

Error Covariance for X8 and Y8 = 0.0082
(0.0065)
1.27

Error Covariance for X8 and Y10 = 0.012
(0.0056)
2.24

Error Covariance for X8 and X6 = 0.020
(0.0067)
3.04

Error Covariance for X9 and Y9 = 0.0088
(0.0052)
1.68

Error Covariance for X9 and Y11 = 0.014
(0.0054)
2.53

Error Covariance for X9 and X3 = 0.012
(0.0061)
1.98

Error Covariance for X10 and Y1 = 0.0043
(0.0061)
0.70

Error Covariance for X10 and Y2 = -0.01
(0.0064)
-1.66

Error Covariance for X10 and X2 = 0.012
(0.0071)
1.68

Error Covariance for X10 and X4 = 0.012
(0.0068)
1.74

Error Covariance for X10 and X7 = 0.0085
(0.0048)
1.76

Error Covariance for X10 and X9 = 0.027
(0.0079)
3.44

Structural Equations

$$\text{STR} = 0.20*\text{OPE} + 0.11*\text{DEP} + 0.65*\text{INT}, \text{Errorvar.} = 0.056, R^2 = 0.94$$

| | | | |
|--------|--------|--------|---------|
| (0.11) | (0.21) | (0.18) | (0.013) |
| 1.78 | 0.51 | 3.63 | 4.39 |

$$\text{HRS} = 0.96*\text{STR}, \text{Errorvar.} = 0.11, R^2 = 0.89$$

| | |
|---------|---------|
| (0.043) | (0.017) |
| 22.46 | 6.43 |

$$\text{PER} = 0.61*\text{STR} + 0.39*\text{HRS}, \text{Errorvar.} = 0.028, R^2 = 0.97$$

| | | |
|---------|---------|---------|
| (0.085) | (0.082) | (0.010) |
| 7.13 | 4.81 | 2.74 |

Reduced Form Equations

$$\text{STR} = 0.20*\text{OPE} + 0.11*\text{DEP} + 0.65*\text{INT}, \text{Errorvar.} = 0.056, R^2 = 0.94$$

| | | |
|--------|--------|--------|
| (0.11) | (0.21) | (0.18) |
| 1.78 | 0.51 | 3.63 |

$$\text{HRS} = 0.19*\text{OPE} + 0.10*\text{DEP} + 0.62*\text{INT}, \text{Errorvar.} = 0.16, R^2 = 0.83$$

| | | |
|--------|--------|--------|
| (0.11) | (0.20) | (0.17) |
| 1.78 | 0.51 | 3.63 |

$$\text{PER} = 0.20*\text{OPE} + 0.11*\text{DEP} + 0.64*\text{INT}, \text{Errorvar.} = 0.100, R^2 = 0.90$$

| | | |
|--------|--------|--------|
| (0.11) | (0.21) | (0.18) |
| 1.78 | 0.51 | 3.64 |

Correlation Matrix of Independent Variables

| | OPE | DEP | INT |
|-----|-------------------------|--------------------------|------|
| OPE | 1.00 | | |
| DEP | 0.95 (0.01) 83.20 | 1.00 | |
| INT | 0.93 (0.01) 73.03 | 0.97 (0.01) 105.89 | 1.00 |

Covariance Matrix of Latent Variables

| | STR | HRS | PER | OPE | DEP | INT |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| STR | 0.95 | | | | | |
| HRS | 0.91 | 0.98 | | | | |
| PER | 0.94 | 0.94 | 0.96 | | | |
| OPE | 0.91 | 0.87 | 0.90 | 1.00 | | |
| DEP | 0.93 | 0.89 | 0.91 | 0.95 | 1.00 | |
| INT | 0.94 | 0.90 | 0.93 | 0.93 | 0.97 | 1.00 |

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 129

Minimum Fit Function Chi-Square = 125.99 (P = 0.56)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 129.12 (P = 0.48)

Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 0.00 (P = 1.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.12

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 30.88)

Minimum Fit Function Value = 0.41

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.00040

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.10)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0018

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.028)

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

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.09

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.09 ; 1.19)

ECVI for Saturated Model = 1.51

ECVI for Independence Model = 121.54

Chi-Square for Independence Model with 210 Degrees of Freedom = 37028.01

Independence AIC = 37070.01

Model AIC = 333.12

Saturated AIC = 462.00

Independence CAIC = 37169.20

Model CAIC = 814.93

Saturated CAIC = 1553.15

Normed Fit Index (NFI) = 1.00

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.61

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.99

Critical N (CN) = 410.79

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0073

Standardized RMR = 0.013

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.96

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.93

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.54

Fitted Covariance Matrix

| | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 |
|----|------|------|------|------|------|------|
| Y1 | 0.60 | | | | | |
| Y2 | 0.50 | 0.55 | | | | |
| Y3 | 0.44 | 0.40 | 0.50 | | | |
| Y4 | 0.43 | 0.41 | 0.38 | 0.53 | | |
| Y5 | 0.42 | 0.39 | 0.37 | 0.42 | 0.50 | |
| Y6 | 0.43 | 0.40 | 0.38 | 0.43 | 0.42 | 0.49 |
| Y7 | 0.44 | 0.41 | 0.39 | 0.45 | 0.40 | 0.44 |
| Y8 | 0.42 | 0.40 | 0.37 | 0.43 | 0.41 | 0.42 |

| | | | | | | |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| Y9 | 0.45 | 0.42 | 0.39 | 0.43 | 0.40 | 0.41 |
| Y10 | 0.49 | 0.46 | 0.43 | 0.46 | 0.44 | 0.45 |
| Y11 | 0.45 | 0.43 | 0.40 | 0.43 | 0.41 | 0.42 |
| X1 | 0.44 | 0.41 | 0.38 | 0.39 | 0.35 | 0.38 |
| X2 | 0.42 | 0.39 | 0.37 | 0.38 | 0.36 | 0.37 |
| X3 | 0.47 | 0.44 | 0.40 | 0.42 | 0.39 | 0.42 |
| X4 | 0.46 | 0.43 | 0.38 | 0.40 | 0.37 | 0.39 |
| X5 | 0.41 | 0.39 | 0.36 | 0.37 | 0.35 | 0.34 |
| X6 | 0.44 | 0.40 | 0.38 | 0.39 | 0.38 | 0.38 |
| X7 | 0.46 | 0.42 | 0.39 | 0.41 | 0.39 | 0.40 |
| X8 | 0.42 | 0.40 | 0.37 | 0.39 | 0.37 | 0.37 |
| X9 | 0.48 | 0.45 | 0.42 | 0.43 | 0.41 | 0.42 |
| X10 | 0.50 | 0.45 | 0.43 | 0.44 | 0.42 | 0.43 |

Fitted Covariance Matrix

| | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | X1 |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| Y7 | 0.56 | | | | | |
| Y8 | 0.43 | 0.53 | | | | |
| Y9 | 0.43 | 0.43 | 0.54 | | | |
| Y10 | 0.47 | 0.45 | 0.47 | 0.59 | | |
| Y11 | 0.43 | 0.42 | 0.45 | 0.48 | 0.55 | |
| X1 | 0.40 | 0.38 | 0.40 | 0.43 | 0.39 | 0.56 |
| X2 | 0.38 | 0.37 | 0.39 | 0.42 | 0.39 | 0.43 |
| X3 | 0.43 | 0.41 | 0.44 | 0.48 | 0.44 | 0.49 |
| X4 | 0.42 | 0.40 | 0.40 | 0.47 | 0.41 | 0.50 |
| X5 | 0.35 | 0.36 | 0.39 | 0.40 | 0.38 | 0.39 |
| X6 | 0.39 | 0.38 | 0.40 | 0.44 | 0.40 | 0.42 |
| X7 | 0.40 | 0.40 | 0.43 | 0.45 | 0.43 | 0.44 |
| X8 | 0.40 | 0.38 | 0.39 | 0.44 | 0.40 | 0.39 |
| X9 | 0.44 | 0.42 | 0.45 | 0.48 | 0.46 | 0.45 |
| X10 | 0.45 | 0.43 | 0.45 | 0.49 | 0.46 | 0.46 |

Fitted Covariance Matrix

| | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| X2 | 0.57 | | | | | |
| X3 | 0.47 | 0.66 | | | | |
| X4 | 0.46 | 0.57 | 0.68 | | | |
| X5 | 0.38 | 0.41 | 0.41 | 0.48 | | |
| X6 | 0.40 | 0.46 | 0.44 | 0.40 | 0.56 | |
| X7 | 0.42 | 0.47 | 0.46 | 0.42 | 0.47 | 0.53 |
| X8 | 0.38 | 0.43 | 0.42 | 0.37 | 0.42 | 0.42 |
| X9 | 0.43 | 0.50 | 0.47 | 0.42 | 0.45 | 0.47 |
| X10 | 0.45 | 0.50 | 0.50 | 0.43 | 0.47 | 0.49 |

Fitted Covariance Matrix

| | X8 | X9 | X10 |
|-----|------|------|------|
| X8 | 0.49 | | |
| X9 | 0.45 | 0.59 | |
| X10 | 0.46 | 0.55 | 0.63 |

Fitted Residuals

| | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 |
|--|----|----|----|----|----|----|
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Y1 | 0.00 | | | | | |
| Y2 | 0.00 | 0.00 | | | | |
| Y3 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | | | |
| Y4 | 0.00 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | | |
| Y5 | -0.01 | 0.00 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | |
| Y6 | -0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.00 |
| Y7 | -0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.01 |
| Y8 | -0.01 | -0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Y9 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | -0.01 | 0.01 |
| Y10 | 0.00 | -0.01 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.00 |
| Y11 | 0.00 | 0.01 | -0.01 | 0.01 | -0.01 | 0.00 |
| X1 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | -0.01 | -0.02 | -0.01 |
| X2 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | -0.01 | 0.00 |
| X3 | 0.02 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | -0.01 | -0.01 |
| X4 | 0.01 | -0.01 | 0.00 | -0.01 | -0.02 | -0.02 |
| X5 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.00 |
| X6 | 0.01 | 0.00 | -0.01 | 0.00 | -0.01 | 0.00 |
| X7 | 0.00 | -0.01 | 0.00 | 0.00 | -0.01 | 0.00 |
| X8 | -0.01 | -0.01 | 0.00 | 0.01 | 0.01 | 0.01 |
| X9 | -0.01 | -0.01 | -0.01 | 0.00 | -0.01 | 0.01 |
| X10 | -0.01 | -0.01 | -0.01 | 0.00 | -0.02 | 0.01 |

Fitted Residuals

| | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | X1 |
|-----|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| Y7 | 0.00 | | | | | |
| Y8 | 0.00 | 0.00 | | | | |
| Y9 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | | | |
| Y10 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | | |
| Y11 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | |
| X1 | -0.01 | -0.01 | -0.01 | -0.01 | 0.00 | 0.00 |
| X2 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.02 | 0.00 |
| X3 | -0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.01 |
| X4 | -0.02 | 0.00 | 0.00 | -0.01 | 0.00 | 0.01 |
| X5 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| X6 | 0.00 | 0.00 | -0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| X7 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| X8 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | -0.01 |
| X9 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.00 |
| X10 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.01 | 0.00 |

Fitted Residuals

| | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 |
|-----|-------|-------|------|-------|------|------|
| X2 | 0.00 | | | | | |
| X3 | -0.01 | 0.01 | | | | |
| X4 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | | | |
| X5 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | | |
| X6 | 0.00 | -0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | |
| X7 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| X8 | 0.00 | -0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| X9 | 0.00 | 0.01 | 0.02 | -0.01 | 0.00 | 0.00 |
| X10 | 0.00 | 0.02 | 0.01 | 0.00 | 0.01 | 0.01 |

Fitted Residuals

| | X8 | X9 | X10 |
|--|----|----|-----|
| | | | |

| | | | |
|-----|------|------|------|
| X8 | 0.00 | | |
| X9 | 0.00 | 0.00 | |
| X10 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.02
 Median Fitted Residual = 0.00
 Largest Fitted Residual = 0.02

Stemleaf Plot

```

-18|52
-16|8
-14|917660
-12|828821
-10|9985531
-8|4297411
-6|887307664
-4|944322200651
-2|98866433310887765533220
0|86554421110766554443311110000
0|22334567778890011334444567899
2|00013335567789902233366788
4|000000455901223788
6|035677780014457
8|035566688023489
10|001577881579
12|1335904
14|0052566
  
```

Standardized Residuals

| | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Y1 | 0.17 | | | | | |
| Y2 | 0.54 | 0.20 | | | | |
| Y3 | 1.18 | 2.06 | 0.25 | | | |
| Y4 | 0.20 | 1.93 | 1.43 | 2.69 | | |
| Y5 | -1.67 | -0.18 | 1.32 | 1.85 | 1.74 | |
| Y6 | -1.35 | 0.00 | 0.17 | -0.97 | 2.03 | 0.61 |
| Y7 | -0.85 | -0.56 | 0.05 | -0.67 | 2.42 | 1.41 |
| Y8 | -1.32 | -0.79 | -0.41 | 0.69 | 0.85 | -0.41 |
| Y9 | -0.38 | 0.28 | -0.23 | 2.65 | -0.84 | 1.00 |
| Y10 | -0.68 | -1.28 | -0.77 | 1.76 | -0.07 | -0.27 |
| Y11 | -0.35 | 1.03 | -0.85 | 1.55 | -1.69 | 0.37 |
| X1 | 1.85 | 1.06 | 0.14 | -0.86 | -2.80 | -2.13 |
| X2 | 1.67 | 1.41 | 0.31 | -0.28 | -1.42 | -0.41 |
| X3 | 2.02 | -0.16 | -0.39 | -0.11 | -2.35 | -1.47 |
| X4 | 0.83 | -0.74 | -0.55 | -1.09 | -3.00 | -2.08 |
| X5 | 2.09 | 1.58 | 1.61 | 1.67 | -0.41 | 0.96 |
| X6 | 1.61 | -0.49 | -1.27 | 0.08 | -1.33 | -0.46 |
| X7 | 0.70 | -1.25 | -1.08 | 0.55 | -2.73 | -0.36 |
| X8 | -1.70 | -1.89 | 0.66 | 2.20 | 0.97 | 1.91 |
| X9 | -1.82 | -1.37 | -2.25 | 0.19 | -1.89 | 1.69 |
| X10 | -2.01 | -1.78 | -1.71 | -0.02 | -2.05 | 1.58 |

Standardized Residuals

| Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | X1 |
|----|----|----|-----|-----|----|
|----|----|----|-----|-----|----|

| | | | | | | |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Y7 | 0.65 | | | | | |
| Y8 | 0.05 | 1.89 | | | | |
| Y9 | 0.98 | 0.73 | 1.94 | | | |
| Y10 | 0.88 | 1.58 | 1.25 | 1.42 | | |
| Y11 | 0.50 | -0.45 | 2.09 | 1.48 | 0.40 | |
| X1 | -1.22 | -1.33 | -1.78 | -1.79 | -0.69 | 0.69 |
| X2 | 0.62 | -0.38 | 0.31 | -0.01 | 1.66 | 0.39 |
| X3 | -0.51 | 0.94 | 0.77 | -0.05 | -0.13 | 2.38 |
| X4 | -1.53 | -0.08 | -0.67 | -0.90 | -0.39 | 2.46 |
| X5 | 0.46 | 0.41 | 0.74 | 0.91 | 1.05 | -0.16 |
| X6 | 0.00 | 0.40 | -0.62 | -0.38 | -0.83 | -0.01 |
| X7 | 0.04 | -0.04 | 0.15 | -0.79 | -0.18 | 0.74 |
| X8 | 1.60 | 2.76 | 1.94 | 2.06 | 0.46 | -1.17 |
| X9 | 1.39 | 1.26 | 1.58 | 1.75 | 0.76 | -0.11 |
| X10 | 0.85 | 1.03 | 1.62 | 0.00 | 0.79 | -0.38 |

Standardized Residuals

| | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X2 | 0.72 | | | | | |
| X3 | -0.91 | 3.04 | | | | |
| X4 | 0.78 | 3.40 | 2.27 | | | |
| X5 | 0.41 | 0.16 | -0.59 | 0.30 | | |
| X6 | 0.15 | -0.67 | 0.64 | 0.37 | 0.12 | |
| X7 | 1.36 | 1.43 | 0.41 | -0.04 | 0.89 | 0.57 |
| X8 | -0.51 | -0.76 | -0.01 | -0.08 | 0.42 | -0.09 |
| X9 | -0.06 | 2.65 | 2.10 | -1.68 | -0.11 | 0.21 |
| X10 | 0.51 | 2.30 | 2.18 | -0.08 | 1.43 | 2.22 |

Standardized Residuals

| | X8 | X9 | X10 |
|-----|-------|------|------|
| X8 | 1.15 | | |
| X9 | 1.53 | 1.33 | |
| X10 | -0.51 | 1.93 | 1.18 |

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -3.00
 Median Standardized Residual = 0.20
 Largest Standardized Residual = 3.40

Stemleaf Plot

```

- 3|0
- 2|87
- 2|421100
- 1|9988887777755
- 1|4433333322110
- 0|999988888877777666555555
- 0|4444444444333222211111111000000000
0|11111222222333344444444
0|5555666667777778888899999
1|000001122233344444444
1|556666666777777889999999
2|00111112223344
2|56778
    
```

3|04

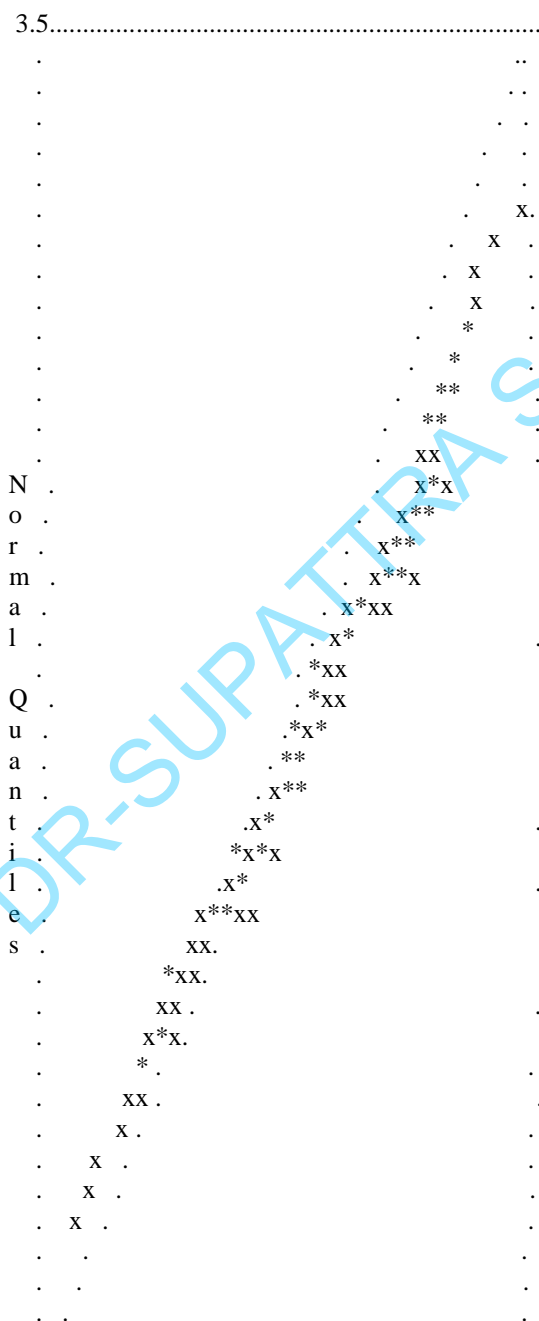
Largest Negative Standardized Residuals

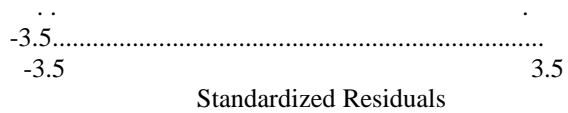
Residual for X1 and Y5 -2.80
 Residual for X4 and Y5 -3.00
 Residual for X7 and Y5 -2.73

Largest Positive Standardized Residuals

Residual for Y4 and Y4 2.69
 Residual for Y9 and Y4 2.65
 Residual for X3 and X3 3.04
 Residual for X4 and X3 3.40
 Residual for X8 and Y8 2.76
 Residual for X9 and X3 2.65

Qplot of Standardized Residuals





Factor Scores Regressions

ETA

| | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| STR | 0.12 | 0.12 | 0.16 | 0.01 | 0.09 | 0.07 |
| HRS | 0.01 | 0.01 | 0.03 | 0.20 | 0.29 | 0.27 |
| PER | 0.05 | 0.06 | 0.08 | 0.04 | 0.13 | 0.11 |

ETA

| | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | X1 |
|-----|------|------|-------|------|------|------|
| STR | 0.06 | 0.00 | 0.06 | 0.16 | 0.09 | 0.05 |
| HRS | 0.26 | 0.14 | -0.01 | 0.11 | 0.08 | 0.04 |
| PER | 0.10 | 0.02 | 0.15 | 0.30 | 0.19 | 0.05 |

ETA

| | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 |
|-----|-------|------|------|------|------|-------|
| STR | 0.01 | 0.04 | 0.06 | 0.06 | 0.04 | 0.06 |
| HRS | -0.02 | 0.00 | 0.07 | 0.07 | 0.03 | -0.01 |
| PER | -0.01 | 0.00 | 0.07 | 0.06 | 0.04 | -0.01 |

ETA

| | X8 | X9 | X10 |
|-----|-------|-------|------|
| STR | 0.05 | 0.06 | 0.08 |
| HRS | -0.09 | 0.00 | 0.01 |
| PER | -0.03 | -0.01 | 0.05 |

KSI

| | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 |
|-----|-------|------|------|-------|------|------|
| OPE | -0.02 | 0.02 | 0.09 | -0.04 | 0.14 | 0.03 |
| DEP | -0.01 | 0.03 | 0.08 | -0.04 | 0.04 | 0.05 |
| INT | 0.02 | 0.07 | 0.08 | -0.02 | 0.05 | 0.05 |

KSI

| | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | X1 |
|-----|------|-------|-------|------|-------|------|
| OPE | 0.03 | -0.04 | -0.02 | 0.05 | 0.04 | 0.29 |
| DEP | 0.08 | -0.01 | -0.09 | 0.12 | -0.01 | 0.08 |
| INT | 0.04 | 0.00 | -0.01 | 0.08 | 0.01 | 0.05 |

KSI

| | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 |
|--|----|----|----|----|----|----|
|--|----|----|----|----|----|----|

| | OPE | DEP | INT | OPE | DEP | INT |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| OPE | 0.20 | 0.04 | 0.01 | 0.26 | 0.11 | 0.11 |
| DEP | 0.04 | 0.09 | 0.04 | 0.01 | 0.26 | 0.11 |
| INT | 0.01 | 0.04 | 0.02 | 0.11 | 0.03 | 0.16 |

KSI

| | X8 | X9 | X10 |
|-----|------|------|------|
| OPE | 0.03 | 0.01 | 0.00 |
| DEP | 0.06 | 0.12 | 0.04 |
| INT | 0.23 | 0.25 | 0.20 |

Standardized Solution

LAMBDA-Y

| | STR | HRS | PER |
|-----|------|------|------|
| Y1 | 0.70 | -- | -- |
| Y2 | 0.65 | -- | -- |
| Y3 | 0.61 | -- | -- |
| Y4 | -- | 0.66 | -- |
| Y5 | -- | 0.64 | -- |
| Y6 | -- | 0.65 | -- |
| Y7 | -- | 0.67 | -- |
| Y8 | -- | 0.65 | -- |
| Y9 | -- | -- | 0.66 |
| Y10 | -- | -- | 0.72 |
| Y11 | -- | -- | 0.67 |

LAMBDA-X

| | OPE | DEP | INT |
|-----|------|------|------|
| X1 | 0.67 | -- | -- |
| X2 | 0.65 | -- | -- |
| X3 | 0.73 | -- | -- |
| X4 | 0.71 | -- | -- |
| X5 | -- | 0.61 | -- |
| X6 | -- | 0.66 | -- |
| X7 | -- | 0.68 | -- |
| X8 | -- | -- | 0.63 |
| X9 | -- | -- | 0.71 |
| X10 | -- | -- | 0.73 |

BETA

| | STR | HRS | PER |
|-----|------|------|-----|
| STR | -- | -- | -- |
| HRS | 0.94 | -- | -- |
| PER | 0.60 | 0.40 | -- |

GAMMA

| | OPE | DEP | INT |
|--|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |

| | | | |
|-----|------|------|------|
| STR | 0.21 | 0.11 | 0.67 |
| HRS | -- | -- | -- |
| PER | -- | -- | -- |

Correlation Matrix of ETA and KSI

| | STR | HRS | PER | OPE | DEP | INT |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| STR | 1.00 | | | | | |
| HRS | 0.94 | 1.00 | | | | |
| PER | 0.98 | 0.96 | 1.00 | | | |
| OPE | 0.93 | 0.88 | 0.91 | 1.00 | | |
| DEP | 0.95 | 0.90 | 0.93 | 0.95 | 1.00 | |
| INT | 0.97 | 0.91 | 0.94 | 0.93 | 0.97 | 1.00 |

PSI

Note: This matrix is diagonal.

| STR | HRS | PER |
|------|------|------|
| 0.06 | 0.11 | 0.03 |

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

| | OPE | DEP | INT |
|-----|------|------|------|
| STR | 0.21 | 0.11 | 0.67 |
| HRS | 0.19 | 0.10 | 0.63 |
| PER | 0.20 | 0.11 | 0.65 |

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

| | STR | HRS | PER |
|-----|------|------|------|
| Y1 | 0.90 | -- | -- |
| Y2 | 0.88 | -- | -- |
| Y3 | 0.87 | -- | -- |
| Y4 | -- | 0.91 | -- |
| Y5 | -- | 0.90 | -- |
| Y6 | -- | 0.93 | -- |
| Y7 | -- | 0.90 | -- |
| Y8 | -- | 0.88 | -- |
| Y9 | -- | -- | 0.90 |
| Y10 | -- | -- | 0.94 |
| Y11 | -- | -- | 0.90 |

LAMBDA-X

| | OPE | DEP | INT |
|----|------|------|-----|
| X1 | 0.90 | -- | -- |
| X2 | 0.86 | -- | -- |
| X3 | 0.90 | -- | -- |
| X4 | 0.86 | -- | -- |
| X5 | -- | 0.88 | -- |
| X6 | -- | 0.88 | -- |

| | | | |
|-----|----|------|------|
| X7 | -- | 0.94 | -- |
| X8 | -- | -- | 0.90 |
| X9 | -- | -- | 0.93 |
| X10 | -- | -- | 0.92 |

BETA

| | STR | HRS | PER |
|-----|------|------|-----|
| STR | -- | -- | -- |
| HRS | 0.94 | -- | -- |
| PER | 0.60 | 0.40 | -- |

GAMMA

| | OPE | DEP | INT |
|-----|------|------|------|
| STR | 0.21 | 0.11 | 0.67 |
| HRS | -- | -- | -- |
| PER | -- | -- | -- |

Correlation Matrix of ETA and KSI

| | STR | HRS | PER | OPE | DEP | INT |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| STR | 1.00 | | | | | |
| HRS | 0.94 | 1.00 | | | | |
| PER | 0.98 | 0.96 | 1.00 | | | |
| OPE | 0.93 | 0.88 | 0.91 | 1.00 | | |
| DEP | 0.95 | 0.90 | 0.93 | 0.95 | 1.00 | |
| INT | 0.97 | 0.91 | 0.94 | 0.93 | 0.97 | 1.00 |

PSI

Note: This matrix is diagonal.

| | STR | HRS | PER |
|--|------|------|------|
| | 0.06 | 0.11 | 0.03 |

THETA-EPS

| | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 |
|-----|------|------|------|------|-------|------|
| Y1 | 0.19 | | | | | |
| Y2 | 0.07 | 0.23 | | | | |
| Y3 | 0.02 | -- | 0.25 | | | |
| Y4 | -- | -- | -- | 0.17 | | |
| Y5 | -- | -- | -- | -- | 0.19 | |
| Y6 | -- | -- | -- | -- | -- | 0.14 |
| Y7 | -- | -- | -- | -- | -0.06 | -- |
| Y8 | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Y9 | -- | -- | -- | 0.03 | -- | -- |
| Y10 | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Y11 | -- | -- | -- | -- | -- | -- |

THETA-EPS

| | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 |
|----|------|----|----|-----|-----|
| Y7 | 0.20 | | | | |

| | | | | | |
|-----|----|------|------|------|------|
| Y8 | -- | 0.22 | | | |
| Y9 | -- | 0.04 | 0.20 | | |
| Y10 | -- | -- | -- | 0.12 | |
| Y11 | -- | -- | 0.02 | -- | 0.18 |

THETA-DELTA-EPS

| | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 |
|-----|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X1 | 0.01 | -- | -- | -- | -0.05 | -0.01 |
| X2 | -- | -- | -- | -- | -- | -0.01 |
| X3 | -- | -- | -0.03 | -- | -0.04 | -- |
| X4 | -- | -- | -0.05 | -0.03 | -0.06 | -0.02 |
| X5 | -- | 0.02 | -- | 0.02 | -- | -0.03 |
| X6 | -- | -0.01 | -- | -- | -- | -0.01 |
| X7 | 0.01 | -- | -0.02 | -- | 0.00 | -- |
| X8 | -- | -- | -- | 0.02 | -- | -- |
| X9 | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| X10 | 0.01 | -0.02 | -- | -- | -- | -- |

THETA-DELTA-EPS

| | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 |
|-----|-------|------|-------|-------|-------|
| X1 | -- | -- | -- | -0.02 | -0.03 |
| X2 | -- | -- | -- | -- | -- |
| X3 | -- | -- | -- | -- | -- |
| X4 | -- | -- | -0.04 | -- | -0.03 |
| X5 | -0.04 | -- | 0.03 | -0.03 | 0.00 |
| X6 | -0.02 | -- | -- | -- | -0.01 |
| X7 | -0.02 | -- | 0.03 | -0.01 | 0.02 |
| X8 | 0.02 | 0.02 | -- | 0.02 | -- |
| X9 | -- | -- | 0.02 | -- | 0.02 |
| X10 | -- | -- | -- | -- | -- |

THETA-DELTA

| | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 |
|-----|------|------|-------|------|------|------|
| X1 | 0.20 | | | | | |
| X2 | -- | 0.26 | | | | |
| X3 | -- | -- | 0.19 | | | |
| X4 | 0.04 | -- | 0.07 | 0.26 | | |
| X5 | -- | -- | -0.02 | -- | 0.22 | |
| X6 | -- | -- | -- | -- | -- | 0.23 |
| X7 | -- | -- | -- | -- | -- | 0.03 |
| X8 | -- | -- | -- | -- | -- | 0.04 |
| X9 | -- | -- | 0.02 | -- | -- | -- |
| X10 | -- | 0.02 | -- | 0.02 | -- | -- |

THETA-DELTA

| | X7 | X8 | X9 | X10 |
|-----|------|------|------|------|
| X7 | 0.12 | | | |
| X8 | -- | 0.19 | | |
| X9 | -- | -- | 0.13 | |
| X10 | 0.01 | -- | 0.04 | 0.15 |

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

| | OPE | DEP | INT |
|-----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| STR | 0.21 | 0.11 | 0.67 |
| HRS | 0.19 | 0.10 | 0.63 |
| PER | 0.20 | 0.11 | 0.65 |

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

| | OPE | DEP | INT |
|-----|--------|--------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| STR | 0.20 | 0.11 | 0.65 |
| | (0.11) | (0.21) | (0.18) |
| | 1.78 | 0.51 | 3.63 |
| HRS | 0.19 | 0.10 | 0.62 |
| | (0.11) | (0.20) | (0.17) |
| | 1.78 | 0.51 | 3.63 |
| PER | 0.20 | 0.11 | 0.64 |
| | (0.11) | (0.21) | (0.18) |
| | 1.78 | 0.51 | 3.64 |

Indirect Effects of KSI on ETA

| | OPE | DEP | INT |
|-----|--------|--------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| STR | -- | -- | -- |
| HRS | 0.19 | 0.10 | 0.62 |
| | (0.11) | (0.20) | (0.17) |
| | 1.78 | 0.51 | 3.63 |
| PER | 0.20 | 0.11 | 0.64 |
| | (0.11) | (0.21) | (0.18) |
| | 1.78 | 0.51 | 3.64 |

Total Effects of ETA on ETA

| | STR | HRS | PER |
|-----|--------|--------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| STR | -- | -- | -- |
| HRS | 0.96 | -- | -- |
| | (0.04) | | |
| | 22.46 | | |
| PER | 0.98 | 0.39 | -- |
| | (0.04) | (0.08) | |
| | 23.40 | 4.81 | |

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 1.329

Indirect Effects of ETA on ETA

| | STR | HRS | PER |
|-----|------------------------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| STR | -- | -- | -- |
| HRS | -- | -- | -- |
| PER | 0.37 (0.08) 4.83 | -- | -- |

Total Effects of ETA on Y

| | STR | HRS | PER |
|-----|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | ----- | ----- | ----- |
| Y1 | 0.71 | -- | -- |
| Y2 | 0.67 (0.02) 29.19 | -- | -- |
| Y3 | 0.63 (0.03) 24.09 | -- | -- |
| Y4 | 0.64 (0.03) 22.46 | 0.67 | -- |
| Y5 | 0.62 (0.03) 21.98 | 0.64 (0.03) 25.68 | -- |
| Y6 | 0.63 (0.03) 23.44 | 0.66 (0.02) 28.27 | -- |
| Y7 | 0.65 (0.03) 21.74 | 0.68 (0.03) 25.36 | -- |
| Y8 | 0.62 (0.03) 21.20 | 0.65 (0.03) 24.59 | -- |
| Y9 | 0.66 (0.03) 23.40 | 0.26 (0.05) 4.81 | 0.67 |
| Y10 | 0.72 (0.03) 26.18 | 0.29 (0.06) 4.82 | 0.73 (0.03) 27.81 |
| Y11 | 0.67 | 0.27 | 0.68 |

| | | |
|--------|--------|--------|
| (0.03) | (0.06) | (0.03) |
| 23.81 | 4.81 | 26.93 |

Indirect Effects of ETA on Y

| | STR | HRS | PER |
|-----|-------------------------|------------------------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| Y1 | -- | -- | -- |
| Y2 | -- | -- | -- |
| Y3 | -- | -- | -- |
| Y4 | 0.64 (0.03) 22.46 | -- | -- |
| Y5 | 0.62 (0.03) 21.98 | -- | -- |
| Y6 | 0.63 (0.03) 23.44 | -- | -- |
| Y7 | 0.65 (0.03) 21.74 | -- | -- |
| Y8 | 0.62 (0.03) 21.20 | -- | -- |
| Y9 | 0.66 (0.03) 23.40 | 0.26 (0.05) 4.81 | -- |
| Y10 | 0.72 (0.03) 26.18 | 0.29 (0.06) 4.82 | -- |
| Y11 | 0.67 (0.03) 23.81 | 0.27 (0.06) 4.81 | -- |

Total Effects of KSI on Y

| | OPE | DEP | INT |
|----|------------------------|------------------------|------------------------|
| | ----- | ----- | ----- |
| Y1 | 0.14 (0.08) 1.78 | 0.08 (0.15) 0.51 | 0.46 (0.13) 3.63 |
| Y2 | 0.13 (0.08) 1.77 | 0.07 (0.14) 0.51 | 0.43 (0.12) 3.63 |

| | | | |
|-----|--------|--------|--------|
| Y3 | 0.13 | 0.07 | 0.41 |
| | (0.07) | (0.13) | (0.11) |
| | 1.78 | 0.51 | 3.62 |
| Y4 | 0.13 | 0.07 | 0.42 |
| | (0.07) | (0.14) | (0.11) |
| | 1.78 | 0.51 | 3.63 |
| Y5 | 0.12 | 0.07 | 0.40 |
| | (0.07) | (0.13) | (0.11) |
| | 1.78 | 0.51 | 3.63 |
| Y6 | 0.13 | 0.07 | 0.41 |
| | (0.07) | (0.13) | (0.11) |
| | 1.77 | 0.51 | 3.63 |
| Y7 | 0.13 | 0.07 | 0.42 |
| | (0.07) | (0.14) | (0.12) |
| | 1.77 | 0.51 | 3.61 |
| Y8 | 0.13 | 0.07 | 0.41 |
| | (0.07) | (0.13) | (0.11) |
| | 1.77 | 0.51 | 3.62 |
| Y9 | 0.13 | 0.07 | 0.43 |
| | (0.07) | (0.14) | (0.12) |
| | 1.78 | 0.51 | 3.64 |
| Y10 | 0.14 | 0.08 | 0.47 |
| | (0.08) | (0.15) | (0.13) |
| | 1.78 | 0.51 | 3.63 |
| Y11 | 0.13 | 0.07 | 0.43 |
| | (0.08) | (0.14) | (0.12) |
| | 1.78 | 0.51 | 3.64 |

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

| | OPE | DEP | INT |
|-----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| STR | 0.21 | 0.11 | 0.67 |
| HRS | 0.19 | 0.10 | 0.63 |
| PER | 0.20 | 0.11 | 0.65 |

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

| | OPE | DEP | INT |
|-----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| STR | -- | -- | -- |
| HRS | 0.19 | 0.10 | 0.63 |
| PER | 0.20 | 0.11 | 0.65 |

Standardized Total Effects of ETA on ETA

| | STR | HRS | PER |
|-----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| STR | -- | -- | -- |
| HRS | 0.94 | -- | -- |
| PER | 0.98 | 0.40 | -- |

Standardized Indirect Effects of ETA on ETA

| | STR | HRS | PER |
|-----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| STR | -- | -- | -- |
| HRS | -- | -- | -- |
| PER | 0.37 | -- | -- |

Standardized Total Effects of ETA on Y

| | STR | HRS | PER |
|-----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| Y1 | 0.70 | -- | -- |
| Y2 | 0.65 | -- | -- |
| Y3 | 0.61 | -- | -- |
| Y4 | 0.62 | 0.66 | -- |
| Y5 | 0.60 | 0.64 | -- |
| Y6 | 0.62 | 0.65 | -- |
| Y7 | 0.63 | 0.67 | -- |
| Y8 | 0.61 | 0.65 | -- |
| Y9 | 0.64 | 0.26 | 0.66 |
| Y10 | 0.70 | 0.28 | 0.72 |
| Y11 | 0.65 | 0.26 | 0.67 |

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

| | STR | HRS | PER |
|-----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| Y1 | 0.90 | -- | -- |
| Y2 | 0.88 | -- | -- |
| Y3 | 0.87 | -- | -- |
| Y4 | 0.86 | 0.91 | -- |
| Y5 | 0.85 | 0.90 | -- |
| Y6 | 0.87 | 0.93 | -- |
| Y7 | 0.84 | 0.90 | -- |
| Y8 | 0.83 | 0.88 | -- |
| Y9 | 0.88 | 0.36 | 0.90 |
| Y10 | 0.92 | 0.37 | 0.94 |
| Y11 | 0.88 | 0.36 | 0.90 |

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

| | STR | HRS | PER |
|----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| Y1 | -- | -- | -- |
| Y2 | -- | -- | -- |
| Y3 | -- | -- | -- |
| Y4 | 0.62 | -- | -- |
| Y5 | 0.60 | -- | -- |
| Y6 | 0.62 | -- | -- |
| Y7 | 0.63 | -- | -- |
| Y8 | 0.61 | -- | -- |

| | | | |
|-----|------|------|----|
| Y9 | 0.64 | 0.26 | -- |
| Y10 | 0.70 | 0.28 | -- |
| Y11 | 0.65 | 0.26 | -- |

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

| | STR | HRS | PER |
|-----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| Y1 | -- | -- | -- |
| Y2 | -- | -- | -- |
| Y3 | -- | -- | -- |
| Y4 | 0.86 | -- | -- |
| Y5 | 0.85 | -- | -- |
| Y6 | 0.87 | -- | -- |
| Y7 | 0.84 | -- | -- |
| Y8 | 0.83 | -- | -- |
| Y9 | 0.88 | 0.36 | -- |
| Y10 | 0.92 | 0.37 | -- |
| Y11 | 0.88 | 0.36 | -- |

Standardized Total Effects of KSI on Y

| | OPE | DEP | INT |
|-----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| Y1 | 0.14 | 0.08 | 0.46 |
| Y2 | 0.13 | 0.07 | 0.43 |
| Y3 | 0.13 | 0.07 | 0.41 |
| Y4 | 0.13 | 0.07 | 0.42 |
| Y5 | 0.12 | 0.07 | 0.40 |
| Y6 | 0.13 | 0.07 | 0.41 |
| Y7 | 0.13 | 0.07 | 0.42 |
| Y8 | 0.13 | 0.07 | 0.41 |
| Y9 | 0.13 | 0.07 | 0.43 |
| Y10 | 0.14 | 0.08 | 0.47 |
| Y11 | 0.13 | 0.07 | 0.43 |

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

| | OPE | DEP | INT |
|-----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| Y1 | 0.19 | 0.10 | 0.60 |
| Y2 | 0.18 | 0.10 | 0.58 |
| Y3 | 0.18 | 0.10 | 0.58 |
| Y4 | 0.18 | 0.09 | 0.57 |
| Y5 | 0.17 | 0.09 | 0.57 |
| Y6 | 0.18 | 0.10 | 0.58 |
| Y7 | 0.17 | 0.09 | 0.56 |
| Y8 | 0.17 | 0.09 | 0.55 |
| Y9 | 0.18 | 0.10 | 0.58 |
| Y10 | 0.19 | 0.10 | 0.61 |
| Y11 | 0.18 | 0.10 | 0.59 |

Time used: 0.078 Seconds

หลังการปรับโมเดล

DR-SUPATTRA SONGKRAMSRI

DATE: 11/ 4/2015
TIME: 13:07

LISREL 8.53

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

Covariance Matrix

| | IMPS | CONE | SETD | HRMA | HRQL | HRPE |
|------|------|------|------|------|------|------|
| IMPS | 0.68 | | | | | |
| CONE | 0.46 | 0.50 | | | | |
| SETD | 0.47 | 0.38 | 0.46 | | | |
| HRMA | 0.51 | 0.42 | 0.39 | 0.58 | | |
| HRQL | 0.44 | 0.37 | 0.35 | 0.46 | 0.54 | |
| HRPE | 0.43 | 0.37 | 0.34 | 0.44 | 0.41 | 0.48 |
| HROE | 0.43 | 0.37 | 0.35 | 0.44 | 0.41 | 0.40 |
| HRSA | 0.41 | 0.36 | 0.32 | 0.42 | 0.39 | 0.38 |
| QUAW | 0.53 | 0.42 | 0.40 | 0.51 | 0.46 | 0.44 |
| ADAP | 0.41 | 0.35 | 0.33 | 0.38 | 0.37 | 0.36 |
| EFFW | 0.47 | 0.39 | 0.35 | 0.44 | 0.42 | 0.40 |
| NEWS | 0.53 | 0.40 | 0.39 | 0.45 | 0.42 | 0.39 |
| FRET | 0.48 | 0.38 | 0.37 | 0.41 | 0.38 | 0.36 |
| CHAL | 0.41 | 0.35 | 0.33 | 0.36 | 0.33 | 0.33 |
| SKIE | 0.51 | 0.41 | 0.39 | 0.45 | 0.41 | 0.38 |
| EXPS | 0.46 | 0.36 | 0.36 | 0.40 | 0.38 | 0.36 |
| PERI | 0.51 | 0.42 | 0.39 | 0.48 | 0.43 | 0.42 |
| GOAD | 0.48 | 0.41 | 0.37 | 0.45 | 0.42 | 0.40 |

Covariance Matrix

| | HROE | HRSA | QUAW | ADAP | EFFW | NEWS |
|------|------|------|------|------|------|------|
| HROE | 0.54 | | | | | |
| HRSA | 0.39 | 0.52 | | | | |
| QUAW | 0.43 | 0.42 | 0.57 | | | |
| ADAP | 0.37 | 0.36 | 0.42 | 0.48 | | |
| EFFW | 0.38 | 0.40 | 0.47 | 0.39 | 0.61 | |

| | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|
| NEWS | 0.36 | 0.36 | 0.48 | 0.37 | 0.43 | 0.63 |
| FRET | 0.33 | 0.33 | 0.42 | 0.33 | 0.39 | 0.54 |
| CHAL | 0.33 | 0.31 | 0.39 | 0.31 | 0.35 | 0.41 |
| SKIE | 0.38 | 0.37 | 0.47 | 0.34 | 0.44 | 0.49 |
| EXPS | 0.36 | 0.36 | 0.43 | 0.35 | 0.39 | 0.46 |
| PERI | 0.40 | 0.38 | 0.50 | 0.39 | 0.45 | 0.52 |
| GOAD | 0.40 | 0.38 | 0.47 | 0.36 | 0.43 | 0.47 |

Covariance Matrix

| | FRET | CHAL | SKIE | EXPS | PERI | GOAD |
|------|------|------|------|------|------|------|
| FRET | 0.61 | | | | | |
| CHAL | 0.37 | 0.60 | | | | |
| SKIE | 0.43 | 0.39 | 0.53 | | | |
| EXPS | 0.41 | 0.37 | 0.45 | 0.52 | | |
| PERI | 0.46 | 0.39 | 0.49 | 0.45 | 0.58 | |
| GOAD | 0.41 | 0.35 | 0.46 | 0.44 | 0.49 | 0.58 |

Number of Iterations = 6

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

IMPS = 0.76*STR, Errorvar.= 0.12 , R² = 0.82
 (0.012)
 10.17

CONE = 0.62*STR, Errorvar.= 0.12 , R² = 0.75
 (0.027) (0.011)
 23.02 10.95

SETD = 0.59*STR, Errorvar.= 0.13 , R² = 0.73
 (0.022) (0.011)
 26.85 11.05

HRMA = 0.71*HRS, Errorvar.= 0.075 , R² = 0.87
 (0.0086)
 8.81

HRQL = 0.65*HRS, Errorvar.= 0.11 , R² = 0.79
 (0.025) (0.011)
 26.10 10.83

HRPE = 0.63*HRS, Errorvar.= 0.090 , R² = 0.81
 (0.023) (0.0086)
 27.41 10.51

HRQE = 0.63*HRS, Errorvar.= 0.14 , R² = 0.74
 (0.026) (0.012)
 24.09 11.16

$$\begin{aligned} \text{HRSA} &= 0.61 * \text{HRS}, \text{ Errorvar.} = 0.14, R^2 = 0.72 \\ &\quad (0.028) \quad (0.013) \\ &\quad 22.29 \quad 10.76 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{QUAW} &= 0.73 * \text{PER}, \text{ Errorvar.} = 0.052, R^2 = 0.91 \\ &\quad (0.0071) \\ &\quad 7.21 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ADAP} &= 0.59 * \text{PER}, \text{ Errorvar.} = 0.14, R^2 = 0.71 \\ &\quad (0.025) \quad (0.012) \\ &\quad 24.03 \quad 11.30 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{EFFW} &= 0.66 * \text{PER}, \text{ Errorvar.} = 0.18, R^2 = 0.71 \\ &\quad (0.028) \quad (0.015) \\ &\quad 23.90 \quad 11.39 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{NEWS} &= 0.71 * \text{OPE}, \text{ Errorvar.} = 0.12, R^2 = 0.81 \\ &\quad (0.036) \quad (0.017) \\ &\quad 19.57 \quad 7.17 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{FRET} &= 0.64 * \text{OPE}, \text{ Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.68 \\ &\quad (0.038) \quad (0.021) \\ &\quad 17.00 \quad 9.59 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{CHAL} &= 0.58 * \text{OPE}, \text{ Errorvar.} = 0.27, R^2 = 0.55 \\ &\quad (0.039) \quad (0.024) \\ &\quad 14.93 \quad 11.32 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{SKIE} &= 0.69 * \text{DEP}, \text{ Errorvar.} = 0.051, R^2 = 0.90 \\ &\quad (0.031) \quad (0.0071) \\ &\quad 22.25 \quad 7.19 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{EXPS} &= 0.65 * \text{DEP}, \text{ Errorvar.} = 0.092, R^2 = 0.82 \\ &\quad (0.032) \quad (0.0089) \\ &\quad 20.49 \quad 10.28 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{PERI} &= 0.72 * \text{INT}, \text{ Errorvar.} = 0.064, R^2 = 0.89 \\ &\quad (0.033) \quad (0.0082) \\ &\quad 21.91 \quad 7.83 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{GOAD} &= 0.68 * \text{INT}, \text{ Errorvar.} = 0.11, R^2 = 0.81 \\ &\quad (0.034) \quad (0.011) \\ &\quad 20.18 \quad 10.19 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Error Covariance for SETD and IMPS} &= 0.042 \\ &\quad (0.0085) \\ &\quad 4.87 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Error Covariance for SETD and CONE} &= 0.025 \\ &\quad (0.0076) \\ &\quad 3.36 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Error Covariance for HRSA and HRMA} &= -0.01 \\ &\quad (0.0075) \\ &\quad -1.37 \end{aligned}$$

Error Covariance for QUAW and HRMA = 0.012
(0.0057)
2.04

Error Covariance for QUAW and HRSA = -0.01
(0.0066)
-2.06

Error Covariance for ADAP and IMPS = -0.01
(0.0075)
-1.49

Error Covariance for ADAP and HRMA = -0.02
(0.0072)
-2.95

Error Covariance for NEWS and IMPS = 0.018
(0.0066)
2.70

Error Covariance for NEWS and CONE = -0.02
(0.0066)
-2.40

Error Covariance for NEWS and HROE = -0.02
(0.0085)
-2.87

Error Covariance for NEWS and HRSA = -0.01
(0.0074)
-0.97

Error Covariance for FRET and HROE = -0.03
(0.011)
-2.54

Error Covariance for FRET and NEWS = 0.072
(0.016)
4.52

Error Covariance for SKIE and HRMA = 0.011
(0.0052)
2.19

Error Covariance for SKIE and ADAP = -0.03
(0.0063)
-4.56

Error Covariance for EXPS and CONE = -0.02
(0.0067)
-2.59

Error Covariance for EXPS and HRMA = -0.02
(0.0062)
-2.57

Error Covariance for PERI and HRMA = 0.012
(0.0056)
2.05

Error Covariance for PERI and HRPE = 0.017
(0.0056)
2.97

Error Covariance for PERI and HRSA = -0.01
(0.0070)
-1.88

Error Covariance for PERI and QUAW = 0.012
(0.0048)
2.46

Error Covariance for PERI and NEWS = 0.016
(0.0060)
2.70

Error Covariance for GOAD and FRET = -0.01
(0.0083)
-1.75

Error Covariance for GOAD and CHAL = -0.03
(0.011)
-2.52

Structural Equations

STR = 0.23*OPE + 0.20*DEP + 0.54*INT, Errorvar.= 0.060, R² = 0.94
(0.28) (0.31) (0.24) (0.013)
0.79 0.63 2.25 4.55

HRS = 0.95*STR, Errorvar.= 0.12, R² = 0.88
(0.040) (0.018)
23.74 6.33

PER = 0.54*STR + 0.47*HRS, Errorvar.= 0.030, R² = 0.97
(0.088) (0.087) (0.012)
6.11 5.36 2.48

Reduced Form Equations

STR = 0.23*OPE + 0.20*DEP + 0.54*INT, Errorvar.= 0.060, R² = 0.94
(0.28) (0.31) (0.24)
0.79 0.63 2.25

HRS = 0.21*OPE + 0.19*DEP + 0.52*INT, Errorvar.= 0.17, R² = 0.83
(0.27) (0.30) (0.23)
0.79 0.63 2.24

PER = 0.22*OPE + 0.19*DEP + 0.53*INT, Errorvar.= 0.11, R² = 0.89
(0.28) (0.31) (0.24)
0.79 0.63 2.24

Correlation Matrix of Independent Variables

| | OPE | DEP | INT |
|-----|-------------------------|--------------------------|------|
| OPE | 1.00 | | |
| DEP | 0.98 (0.02) 63.25 | 1.00 | |
| INT | 0.97 (0.02) 55.27 | 0.98 (0.01) 106.72 | 1.00 |

Covariance Matrix of Latent Variables

| | STR | HRS | PER | OPE | DEP | INT |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| STR | 0.97 | | | | | |
| HRS | 0.92 | 0.99 | | | | |
| PER | 0.95 | 0.96 | 0.99 | | | |
| OPE | 0.94 | 0.89 | 0.92 | 1.00 | | |
| DEP | 0.94 | 0.90 | 0.93 | 0.98 | 1.00 | |
| INT | 0.95 | 0.90 | 0.93 | 0.97 | 0.98 | 1.00 |

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 102

Minimum Fit Function Chi-Square = 123.56 (P = 0.072)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 122.09 (P = 0.085)

Chi-Square Difference with 0 Degree of Freedom = 0.00 (P = 1.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 20.09

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 51.99)

Minimum Fit Function Value = 0.41

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.066

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.17)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.025

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.041)

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

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.85

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.79 ; 0.96)

ECVI for Saturated Model = 1.12

ECVI for Independence Model = 83.45

Chi-Square for Independence Model with 153 Degrees of Freedom = 25415.62

Independence AIC = 25451.62

Model AIC = 260.09

Saturated AIC = 342.00

Independence CAIC = 25536.64

Model CAIC = 586.02

Saturated CAIC = 1149.73

Normed Fit Index (NFI) = 1.00

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.66

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.99

Critical N (CN) = 341.98

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0077

Standardized RMR = 0.014

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.96

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.93

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.57

Fitted Covariance Matrix

| | IMPS | CONE | SETD | HRMA | HRQL | HRPE |
|------|------|------|------|------|------|------|
| IMPS | 0.68 | | | | | |
| CONE | 0.46 | 0.50 | | | | |
| SETD | 0.47 | 0.38 | 0.46 | | | |
| HRMA | 0.50 | 0.41 | 0.38 | 0.58 | | |
| HRQL | 0.46 | 0.37 | 0.35 | 0.46 | 0.54 | |
| HRPE | 0.44 | 0.36 | 0.34 | 0.44 | 0.41 | 0.48 |
| HROE | 0.44 | 0.36 | 0.34 | 0.45 | 0.41 | 0.39 |
| HRSA | 0.43 | 0.35 | 0.33 | 0.42 | 0.40 | 0.38 |
| QUAW | 0.52 | 0.43 | 0.40 | 0.51 | 0.45 | 0.44 |
| ADAP | 0.42 | 0.35 | 0.33 | 0.38 | 0.37 | 0.36 |
| EFFW | 0.47 | 0.39 | 0.37 | 0.45 | 0.41 | 0.40 |
| NEWS | 0.52 | 0.40 | 0.39 | 0.45 | 0.41 | 0.40 |
| FRET | 0.46 | 0.38 | 0.35 | 0.41 | 0.37 | 0.36 |
| CHAL | 0.41 | 0.34 | 0.32 | 0.37 | 0.34 | 0.32 |
| SKIE | 0.49 | 0.41 | 0.38 | 0.45 | 0.40 | 0.39 |
| EXPS | 0.47 | 0.37 | 0.36 | 0.40 | 0.38 | 0.37 |
| PERI | 0.52 | 0.42 | 0.40 | 0.47 | 0.42 | 0.42 |
| GOAD | 0.49 | 0.41 | 0.38 | 0.44 | 0.40 | 0.39 |

Fitted Covariance Matrix

| | HROE | HRSA | QUAW | ADAP | EFFW | NEWS |
|------|------|------|------|------|------|------|
| HROE | 0.54 | | | | | |
| HRSA | 0.39 | 0.52 | | | | |
| QUAW | 0.44 | 0.41 | 0.57 | | | |
| ADAP | 0.36 | 0.35 | 0.43 | 0.49 | | |
| EFFW | 0.40 | 0.39 | 0.47 | 0.38 | 0.61 | |
| NEWS | 0.38 | 0.38 | 0.48 | 0.39 | 0.43 | 0.63 |
| FRET | 0.34 | 0.35 | 0.43 | 0.35 | 0.39 | 0.53 |
| CHAL | 0.33 | 0.32 | 0.39 | 0.31 | 0.35 | 0.41 |
| SKIE | 0.39 | 0.38 | 0.47 | 0.35 | 0.42 | 0.48 |
| EXPS | 0.37 | 0.36 | 0.44 | 0.36 | 0.40 | 0.45 |
| PERI | 0.41 | 0.39 | 0.50 | 0.40 | 0.44 | 0.51 |
| GOAD | 0.39 | 0.38 | 0.46 | 0.38 | 0.42 | 0.47 |

Fitted Covariance Matrix

| | FRET | CHAL | SKIE | EXPS | PERI | GOAD |
|------|------|------|------|------|------|------|
| FRET | 0.61 | | | | | |
| CHAL | 0.37 | 0.60 | | | | |

| | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|
| SKIE | 0.43 | 0.39 | 0.53 | | | |
| EXPS | 0.41 | 0.37 | 0.45 | 0.52 | | |
| PERI | 0.45 | 0.40 | 0.48 | 0.46 | 0.58 | |
| GOAD | 0.41 | 0.35 | 0.46 | 0.44 | 0.49 | 0.58 |

Fitted Residuals

| | IMPS | CONE | SETD | HRMA | HRQL | HRPE |
|------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
| IMPS | 0.00 | | | | | |
| CONE | 0.01 | 0.00 | | | | |
| SETD | 0.00 | 0.00 | 0.00 | | | |
| HRMA | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | | |
| HRQL | -0.01 | 0.00 | -0.01 | 0.00 | 0.00 | |
| HRPE | -0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| HROE | -0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 |
| HRSA | -0.02 | 0.00 | -0.01 | 0.00 | -0.01 | 0.00 |
| QUAW | 0.00 | -0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| ADAP | -0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| EFFW | 0.00 | 0.00 | -0.01 | 0.00 | 0.01 | 0.00 |
| NEWS | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | -0.01 |
| FRET | 0.02 | 0.01 | 0.02 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| CHAL | 0.00 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| SKIE | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | -0.01 |
| EXPS | -0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | -0.01 | -0.01 |
| PERI | 0.00 | -0.01 | 0.00 | 0.01 | 0.01 | 0.00 |
| GOAD | -0.02 | 0.00 | -0.01 | 0.01 | 0.02 | 0.01 |

Fitted Residuals

| | HROE | HRSA | QUAW | ADAP | EFFW | NEWS |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| HROE | 0.00 | | | | | |
| HRSA | 0.01 | 0.00 | | | | |
| QUAW | -0.01 | 0.00 | 0.00 | | | |
| ADAP | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | | |
| EFFW | -0.01 | 0.02 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | |
| NEWS | -0.01 | -0.02 | 0.00 | -0.02 | 0.00 | 0.01 |
| FRET | -0.01 | -0.02 | -0.01 | -0.02 | 0.00 | 0.01 |
| CHAL | 0.00 | 0.00 | 0.01 | -0.01 | 0.00 | 0.00 |
| SKIE | -0.01 | -0.01 | 0.01 | -0.01 | 0.01 | 0.01 |
| EXPS | -0.01 | 0.00 | -0.01 | -0.01 | -0.01 | 0.00 |
| PERI | -0.01 | 0.00 | 0.01 | -0.01 | 0.01 | 0.01 |
| GOAD | 0.01 | 0.00 | 0.01 | -0.01 | 0.01 | 0.00 |

Fitted Residuals

| | FRET | CHAL | SKIE | EXPS | PERI | GOAD |
|------|------|-------|------|------|------|------|
| FRET | 0.00 | | | | | |
| CHAL | 0.00 | 0.00 | | | | |
| SKIE | 0.00 | 0.00 | 0.00 | | | |
| EXPS | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | | |
| PERI | 0.01 | -0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | |
| GOAD | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.00 |

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.02

Median Fitted Residual = 0.00

Largest Fitted Residual = 0.02

Stemleaf Plot

-24|8
 -22|
 -20|7
 -18|7
 -16|
 -14|76683
 -12|878720
 -10|660
 -8|85439883
 -6|97765217542
 -4|5418533300
 -2|98321084442
 0|97766443332209886543300000
 0|1248890023456667788
 2|0011244455888002345589
 4|034566680135699
 6|02223787
 8|0466038
 10|1115789
 12|295679
 14|9
 16|8
 18|4
 20|
 22|0

Standardized Residuals

| | IMPS | CONE | SETD | HRMA | HRQL | HRPE |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| IMPS | -0.99 | | | | | |
| CONE | 1.10 | 1.60 | | | | |
| SETD | -0.18 | 1.15 | 0.97 | | | |
| HRMA | 1.83 | 1.27 | 1.40 | 1.31 | | |
| HRQL | -1.47 | -0.54 | -0.85 | 0.49 | -- | |
| HRPE | -1.18 | 1.13 | 0.62 | -0.46 | 0.07 | 0.81 |
| HROE | -1.07 | 1.16 | 0.53 | -0.45 | 0.57 | 1.08 |
| HRSA | -1.77 | 0.36 | -1.33 | -1.37 | -0.82 | 0.30 |
| QUAW | 0.97 | -1.45 | -0.38 | 2.43 | 1.04 | 0.78 |
| ADAP | -2.23 | 0.26 | 0.15 | 0.78 | -0.17 | 0.32 |
| EFFW | 0.00 | 0.20 | -1.50 | -0.59 | 1.19 | -0.04 |
| NEWS | 1.03 | -0.22 | 0.22 | -0.38 | 0.41 | -1.64 |
| FRET | 2.45 | 0.67 | 1.98 | 0.41 | 0.11 | -0.12 |
| CHAL | -0.08 | 1.13 | 1.26 | -0.21 | -0.13 | 0.21 |
| SKIE | 2.62 | -0.10 | 0.90 | 0.75 | 0.24 | -1.55 |
| EXPS | -1.21 | -1.33 | -0.22 | -0.96 | -0.66 | -0.96 |
| PERI | -0.65 | -1.48 | -0.83 | 1.50 | 1.64 | -0.20 |
| GOAD | -2.36 | 0.29 | -1.30 | 1.73 | 1.80 | 1.09 |

Standardized Residuals

| | HROE | HRSA | QUAW | ADAP | EFFW | NEWS |
|------|-------|------|------|------|------|------|
| HROE | 1.46 | | | | | |
| HRSA | 0.97 | 0.08 | | | | |
| QUAW | -1.75 | 0.09 | 1.11 | | | |

| | | | | | | |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ADAP | 1.08 | 1.18 | -0.60 | -0.79 | | |
| EFFW | -1.59 | 1.79 | -1.39 | 0.30 | -- | |
| NEWS | -2.41 | -2.78 | 0.45 | -2.22 | -0.14 | 2.06 |
| FRET | -1.26 | -2.02 | -0.73 | -1.44 | 0.24 | 2.02 |
| CHAL | 0.25 | -0.17 | 0.98 | -0.61 | -0.32 | -0.89 |
| SKIE | -1.57 | -1.81 | 2.02 | -1.79 | 1.86 | 1.79 |
| EXPS | -0.87 | -0.04 | -1.75 | -1.22 | -1.37 | 0.47 |
| PERI | -1.25 | -0.70 | 2.31 | -0.94 | 1.76 | 1.72 |
| GOAD | 0.70 | 0.47 | 1.89 | -1.51 | 1.46 | -0.45 |

Standardized Residuals

| | FRET | CHAL | SKIE | EXPS | PERI | GOAD |
|------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| FRET | 0.95 | | | | | |
| CHAL | -0.45 | 0.12 | | | | |
| SKIE | -0.67 | 0.18 | 2.21 | | | |
| EXPS | 0.48 | 0.67 | 0.58 | -0.53 | | |
| PERI | 1.87 | -1.07 | 1.65 | -0.41 | 0.79 | |
| GOAD | 0.59 | -0.82 | -0.22 | 1.22 | 1.16 | -0.12 |

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -2.78

Median Standardized Residual = 0.11

Largest Standardized Residual = 2.62

Stemleaf Plot

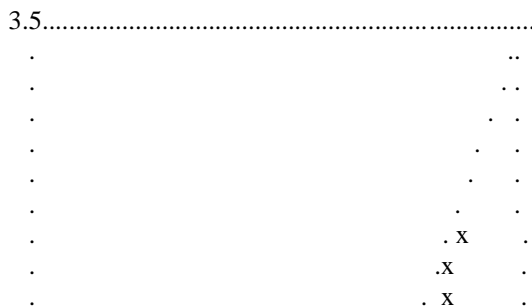
```

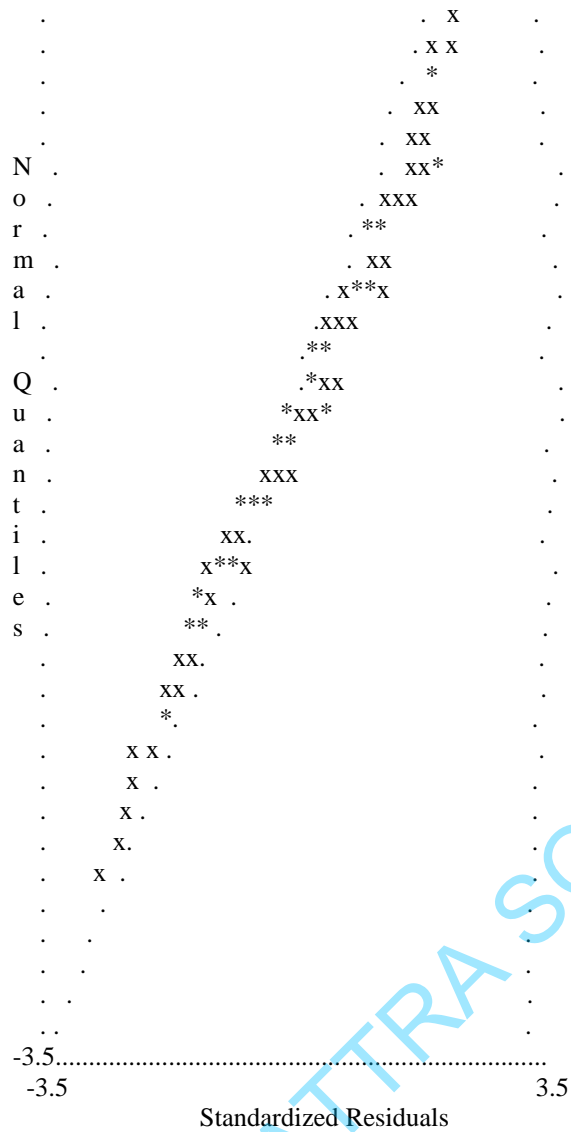
-2|8
-2|44220
-1|88887666655555
-1|44443333222211000
-0|9998888777766655555
-0|44443222222211111100000
0|1111222222233333444
0|55555666677788889
1|000000111111222223334
1|555667778888999
2|0001234
2|56
    
```

Largest Negative Standardized Residuals
Residual for NEWS and HRSA -2.78

Largest Positive Standardized Residuals
Residual for SKIE and IMPS 2.62

Qplot of Standardized Residuals





Factor Scores Regressions

ETA

| | IMPS | CONE | SETD | HRMA | HRQL | HRPE |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| STR | 0.19 | 0.17 | 0.05 | 0.05 | 0.03 | 0.02 |
| HRS | 0.03 | 0.04 | 0.01 | 0.34 | 0.17 | 0.23 |
| PER | 0.09 | 0.07 | 0.02 | 0.10 | 0.06 | 0.09 |

ETA

| | HROE | HRSA | QUAW | ADAP | EFFW | NEWS |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| STR | 0.04 | 0.05 | 0.17 | 0.11 | 0.05 | 0.03 |
| HRS | 0.15 | 0.16 | 0.14 | 0.10 | 0.04 | 0.05 |
| PER | 0.06 | 0.09 | 0.41 | 0.16 | 0.11 | 0.03 |

ETA

| | FRET | CHAL | SKIE | EXPS | PERI | GOAD |
|-----|------|------|------|------|-------|------|
| STR | 0.03 | 0.03 | 0.16 | 0.10 | 0.09 | 0.09 |
| HRS | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.08 | -0.08 | 0.03 |
| PER | 0.01 | 0.01 | 0.10 | 0.05 | -0.04 | 0.04 |

KSI

| | IMPS | CONE | SETD | HRMA | HRQL | HRPE |
|-----|------|------|------|-------|------|-------|
| OPE | 0.03 | 0.10 | 0.02 | 0.00 | 0.00 | -0.02 |
| DEP | 0.05 | 0.08 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | -0.02 |
| INT | 0.08 | 0.07 | 0.01 | -0.01 | 0.02 | -0.05 |

KSI

| | HROE | HRSA | QUAW | ADAP | EFFW | NEWS |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| OPE | 0.06 | 0.03 | 0.03 | 0.08 | 0.01 | 0.23 |
| DEP | 0.03 | 0.02 | 0.00 | 0.11 | 0.01 | 0.07 |
| INT | 0.03 | 0.05 | 0.01 | 0.08 | 0.02 | 0.00 |

KSI

| | FRET | CHAL | SKIE | EXPS | PERI | GOAD |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| OPE | 0.09 | 0.11 | 0.31 | 0.15 | 0.12 | 0.13 |
| DEP | 0.05 | 0.05 | 0.49 | 0.24 | 0.16 | 0.11 |
| INT | 0.07 | 0.06 | 0.26 | 0.12 | 0.39 | 0.23 |

Standardized Solution

LAMBDA-Y

| | STR | HRS | PER |
|------|------|------|------|
| IMPS | 0.75 | -- | -- |
| CONE | 0.61 | -- | -- |
| SETD | 0.58 | -- | -- |
| HRMA | -- | 0.71 | -- |
| HRQL | -- | 0.65 | -- |
| HRPE | -- | 0.63 | -- |
| HROE | -- | 0.63 | -- |
| HRSA | -- | 0.61 | -- |
| QUAW | -- | -- | 0.72 |
| ADAP | -- | -- | 0.59 |
| EFFW | -- | -- | 0.65 |

LAMBDA-X

| | OPE | DEP | INT |
|------|------|------|------|
| NEWS | 0.71 | -- | -- |
| FRET | 0.64 | -- | -- |
| CHAL | 0.58 | -- | -- |
| SKIE | -- | 0.69 | -- |
| EXPS | -- | 0.65 | -- |
| PERI | -- | -- | 0.72 |

GOAD -- -- 0.68

BETA

| | STR | HRS | PER |
|-----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| STR | -- | -- | -- |
| HRS | 0.94 | -- | -- |
| PER | 0.53 | 0.47 | -- |

GAMMA

| | OPE | DEP | INT |
|-----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| STR | 0.23 | 0.20 | 0.55 |
| HRS | -- | -- | -- |
| PER | -- | -- | -- |

Correlation Matrix of ETA and KSI

| | STR | HRS | PER | OPE | DEP | INT |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| STR | 1.00 | | | | | |
| HRS | 0.94 | 1.00 | | | | |
| PER | 0.97 | 0.97 | 1.00 | | | |
| OPE | 0.95 | 0.90 | 0.93 | 1.00 | | |
| DEP | 0.96 | 0.90 | 0.93 | 0.98 | 1.00 | |
| INT | 0.96 | 0.91 | 0.94 | 0.97 | 0.98 | 1.00 |

PSI

Note: This matrix is diagonal.

| | STR | HRS | PER |
|--|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| | 0.06 | 0.12 | 0.03 |

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

| | OPE | DEP | INT |
|-----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| STR | 0.23 | 0.20 | 0.55 |
| HRS | 0.22 | 0.19 | 0.52 |
| PER | 0.22 | 0.19 | 0.53 |

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

| | STR | HRS | PER |
|------|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| IMPS | 0.91 | -- | -- |
| CONE | 0.87 | -- | -- |
| SETD | 0.85 | -- | -- |
| HRMA | -- | 0.93 | -- |
| HRQL | -- | 0.89 | -- |
| HRPE | -- | 0.90 | -- |
| HROE | -- | 0.86 | -- |
| HRSA | -- | 0.85 | -- |

| | | | |
|------|----|----|------|
| QUAW | -- | -- | 0.95 |
| ADAP | -- | -- | 0.84 |
| EFFW | -- | -- | 0.84 |

LAMBDA-X

| | OPE | DEP | INT |
|------|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| NEWS | 0.90 | -- | -- |
| FRET | 0.82 | -- | -- |
| CHAL | 0.74 | -- | -- |
| SKIE | -- | 0.95 | -- |
| EXPS | -- | 0.91 | -- |
| PERI | -- | -- | 0.94 |
| GOAD | -- | -- | 0.90 |

BETA

| | STR | HRS | PER |
|-----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| STR | -- | -- | -- |
| HRS | 0.94 | -- | -- |
| PER | 0.53 | 0.47 | -- |

GAMMA

| | OPE | DEP | INT |
|-----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| STR | 0.23 | 0.20 | 0.55 |
| HRS | -- | -- | -- |
| PER | -- | -- | -- |

Correlation Matrix of ETA and KSI

| | STR | HRS | PER | OPE | DEP | INT |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| STR | 1.00 | | | | | |
| HRS | 0.94 | 1.00 | | | | |
| PER | 0.97 | 0.97 | 1.00 | | | |
| OPE | 0.95 | 0.90 | 0.93 | 1.00 | | |
| DEP | 0.96 | 0.90 | 0.93 | 0.98 | 1.00 | |
| INT | 0.96 | 0.91 | 0.94 | 0.97 | 0.98 | 1.00 |

PSI

Note: This matrix is diagonal.

| | STR | HRS | PER |
|--|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| | 0.06 | 0.12 | 0.03 |

THETA-EPS

| | IMPS | CONE | SETD | HRMA | HRQL | HRPE |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| IMPS | 0.18 | | | | | |
| CONE | -- | 0.25 | | | | |
| SETD | 0.07 | 0.05 | 0.27 | | | |
| HRMA | -- | -- | -- | 0.13 | | |
| HRQL | -- | -- | -- | -- | 0.21 | |
| HRPE | -- | -- | -- | -- | -- | 0.19 |

| | | | | | | |
|------|-------|----|----|-------|----|----|
| HROE | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| HRSA | -- | -- | -- | -0.02 | -- | -- |
| QUAW | -- | -- | -- | 0.02 | -- | -- |
| ADAP | -0.02 | -- | -- | -0.04 | -- | -- |
| EFFW | -- | -- | -- | -- | -- | -- |

THETA-EPS

| | HROE | HRSA | QUAW | ADAP | EFFW |
|------|------|-------|------|------|------|
| HROE | 0.26 | | | | |
| HRSA | -- | 0.28 | | | |
| QUAW | -- | -0.02 | 0.09 | | |
| ADAP | -- | -- | -- | 0.29 | |
| EFFW | -- | -- | -- | -- | 0.29 |

THETA-DELTA-EPS

| | IMPS | CONE | SETD | HRMA | HRQL | HRPE |
|------|------|-------|------|-------|------|------|
| NEWS | 0.03 | -0.03 | -- | -- | -- | -- |
| FRET | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| CHAL | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| SKIE | -- | -- | -- | 0.02 | -- | -- |
| EXPS | -- | -0.03 | -- | -0.03 | -- | -- |
| PERI | -- | -- | -- | 0.02 | -- | 0.03 |
| GOAD | -- | -- | -- | -- | -- | -- |

THETA-DELTA-EPS

| | HROE | HRSA | QUAW | ADAP | EFFW |
|------|-------|-------|------|-------|------|
| NEWS | -0.04 | -0.01 | -- | -- | -- |
| FRET | -0.05 | -- | -- | -- | -- |
| CHAL | -- | -- | -- | -- | -- |
| SKIE | -- | -- | -- | -0.06 | -- |
| EXPS | -- | -- | -- | -- | -- |
| PERI | -- | -0.02 | 0.02 | -- | -- |
| GOAD | -- | -- | -- | -- | -- |

THETA-DELTA

| | NEWS | FRET | CHAL | SKIE | EXPS | PERI |
|------|------|-------|-------|------|------|------|
| NEWS | 0.19 | | | | | |
| FRET | 0.12 | 0.32 | | | | |
| CHAL | -- | -- | 0.45 | | | |
| SKIE | -- | -- | -- | 0.10 | | |
| EXPS | -- | -- | -- | -- | 0.18 | |
| PERI | 0.03 | -- | -- | -- | -- | 0.11 |
| GOAD | -- | -0.02 | -0.05 | -- | -- | -- |

THETA-DELTA

| | GOAD |
|------|------|
| GOAD | 0.19 |

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

| | OPE | DEP | INT |
|-----|------|------|------|
| STR | 0.23 | 0.20 | 0.55 |
| HRS | 0.22 | 0.19 | 0.52 |
| PER | 0.22 | 0.19 | 0.53 |

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

| | OPE | DEP | INT |
|-----|------------------------|------------------------|------------------------|
| STR | 0.23 (0.28) 0.79 | 0.20 (0.31) 0.63 | 0.54 (0.24) 2.25 |
| HRS | 0.21 (0.27) 0.79 | 0.19 (0.30) 0.63 | 0.52 (0.23) 2.24 |
| PER | 0.22 (0.28) 0.79 | 0.19 (0.31) 0.63 | 0.53 (0.24) 2.24 |

Indirect Effects of KSI on ETA

| | OPE | DEP | INT |
|-----|------------------------|------------------------|------------------------|
| STR | -- | -- | -- |
| HRS | 0.21 (0.27) 0.79 | 0.19 (0.30) 0.63 | 0.52 (0.23) 2.24 |
| PER | 0.22 (0.28) 0.79 | 0.19 (0.31) 0.63 | 0.53 (0.24) 2.24 |

Total Effects of ETA on ETA

| | STR | HRS | PER |
|-----|-------------------------|------------------------|-----|
| STR | -- | -- | -- |
| HRS | 0.95 (0.04) 23.74 | -- | -- |
| PER | 0.98 (0.04) 27.42 | 0.47 (0.09) 5.36 | -- |

Largest Eigenvalue of $B \cdot B'$ (Stability Index) is 1.259

Indirect Effects of ETA on ETA

| | STR | HRS | PER |
|-----|------------------------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| STR | -- | -- | -- |
| HRS | -- | -- | -- |
| PER | 0.44 (0.08) 5.33 | -- | -- |

Total Effects of ETA on Y

| | STR | HRS | PER |
|------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | ----- | ----- | ----- |
| IMPS | 0.76 | -- | -- |
| CONE | 0.62 (0.03) 23.02 | -- | -- |
| SETD | 0.59 (0.02) 26.85 | -- | -- |
| HRMA | 0.68 (0.03) 23.74 | 0.71 | -- |
| HRQL | 0.62 (0.03) 21.41 | 0.65 (0.02) 26.10 | -- |
| HRPE | 0.60 (0.03) 22.11 | 0.63 (0.02) 27.41 | -- |
| HROE | 0.60 (0.03) 20.27 | 0.63 (0.03) 24.09 | -- |
| HRSA | 0.58 (0.03) 19.70 | 0.61 (0.03) 22.29 | -- |
| QUAW | 0.71 (0.03) 27.42 | 0.34 (0.06) 5.36 | 0.73 |
| ADAP | 0.58 (0.03) 19.83 | 0.27 (0.05) 5.27 | 0.59 (0.02) 24.03 |
| EFFW | 0.65 (0.03) | 0.31 (0.06) | 0.66 (0.03) |

20.41 5.29 23.90

Indirect Effects of ETA on Y

| | STR | HRS | PER |
|------|--------|--------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| IMPS | -- | -- | -- |
| CONE | -- | -- | -- |
| SETD | -- | -- | -- |
| HRMA | 0.68 | -- | -- |
| | (0.03) | | |
| | 23.74 | | |
| HRQL | 0.62 | -- | -- |
| | (0.03) | | |
| | 21.41 | | |
| HRPE | 0.60 | -- | -- |
| | (0.03) | | |
| | 22.11 | | |
| HROE | 0.60 | -- | -- |
| | (0.03) | | |
| | 20.27 | | |
| HRSA | 0.58 | -- | -- |
| | (0.03) | | |
| | 19.70 | | |
| QUAW | 0.71 | 0.34 | -- |
| | (0.03) | (0.06) | |
| | 27.42 | 5.36 | |
| ADAP | 0.58 | 0.27 | -- |
| | (0.03) | (0.05) | |
| | 19.83 | 5.27 | |
| EFFW | 0.65 | 0.31 | -- |
| | (0.03) | (0.06) | |
| | 20.41 | 5.29 | |

Total Effects of KSI on Y

| | OPE | DEP | INT |
|------|--------|--------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| IMPS | 0.17 | 0.15 | 0.41 |
| | (0.22) | (0.24) | (0.18) |
| | 0.79 | 0.63 | 2.25 |
| CONE | 0.14 | 0.12 | 0.34 |
| | (0.18) | (0.19) | (0.15) |
| | 0.79 | 0.63 | 2.24 |

SETD 0.13 0.11 0.32
 (0.17) (0.18) (0.14)
 0.79 0.63 2.24

HRMA 0.15 0.13 0.37
 (0.19) (0.21) (0.16)
 0.79 0.63 2.24

HRQL 0.14 0.12 0.34
 (0.18) (0.19) (0.15)
 0.79 0.63 2.24

HRPE 0.13 0.12 0.32
 (0.17) (0.19) (0.14)
 0.79 0.63 2.24

HROE 0.14 0.12 0.33
 (0.17) (0.19) (0.15)
 0.79 0.63 2.24

HRSA 0.13 0.11 0.32
 (0.17) (0.18) (0.14)
 0.79 0.63 2.24

QUAW 0.16 0.14 0.39
 (0.20) (0.22) (0.17)
 0.79 0.63 2.24

ADAP 0.13 0.11 0.31
 (0.16) (0.18) (0.14)
 0.79 0.63 2.24

EFFW 0.15 0.13 0.35
 (0.18) (0.20) (0.16)
 0.79 0.63 2.24

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

| | OPE | DEP | INT |
|-----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| STR | 0.23 | 0.20 | 0.55 |
| HRS | 0.22 | 0.19 | 0.52 |
| PER | 0.22 | 0.19 | 0.53 |

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

| | OPE | DEP | INT |
|-----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| STR | -- | -- | -- |
| HRS | 0.22 | 0.19 | 0.52 |
| PER | 0.22 | 0.19 | 0.53 |

Standardized Total Effects of ETA on ETA

| | STR | HRS | PER |
|-----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| STR | -- | -- | -- |
| HRS | 0.94 | -- | -- |
| PER | 0.97 | 0.47 | -- |

Standardized Indirect Effects of ETA on ETA

| | STR | HRS | PER |
|-----|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| STR | -- | -- | -- |
| HRS | -- | -- | -- |
| PER | 0.44 | -- | -- |

Standardized Total Effects of ETA on Y

| | STR | HRS | PER |
|------|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| IMPS | 0.75 | -- | -- |
| CONE | 0.61 | -- | -- |
| SETD | 0.58 | -- | -- |
| HRMA | 0.67 | 0.71 | -- |
| HRQL | 0.61 | 0.65 | -- |
| HRPE | 0.59 | 0.63 | -- |
| HROE | 0.59 | 0.63 | -- |
| HRSA | 0.58 | 0.61 | -- |
| QUAW | 0.70 | 0.34 | 0.72 |
| ADAP | 0.57 | 0.27 | 0.59 |
| EFFW | 0.64 | 0.30 | 0.65 |

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

| | STR | HRS | PER |
|------|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| IMPS | 0.91 | -- | -- |
| CONE | 0.87 | -- | -- |
| SETD | 0.85 | -- | -- |
| HRMA | 0.88 | 0.93 | -- |
| HRQL | 0.83 | 0.89 | -- |
| HRPE | 0.85 | 0.90 | -- |
| HROE | 0.81 | 0.86 | -- |
| HRSA | 0.80 | 0.85 | -- |
| QUAW | 0.93 | 0.44 | 0.95 |
| ADAP | 0.82 | 0.39 | 0.84 |
| EFFW | 0.82 | 0.39 | 0.84 |

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

| | STR | HRS | PER |
|------|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| IMPS | -- | -- | -- |
| CONE | -- | -- | -- |
| SETD | -- | -- | -- |
| HRMA | 0.67 | -- | -- |
| HRQL | 0.61 | -- | -- |
| HRPE | 0.59 | -- | -- |
| HROE | 0.59 | -- | -- |
| HRSA | 0.58 | -- | -- |

| | | | |
|------|------|------|----|
| QUAW | 0.70 | 0.34 | -- |
| ADAP | 0.57 | 0.27 | -- |
| EFFW | 0.64 | 0.30 | -- |

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

| | STR | HRS | PER |
|------|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| IMPS | -- | -- | -- |
| CONE | -- | -- | -- |
| SETD | -- | -- | -- |
| HRMA | 0.88 | -- | -- |
| HRQL | 0.83 | -- | -- |
| HRPE | 0.85 | -- | -- |
| HROE | 0.81 | -- | -- |
| HRSA | 0.80 | -- | -- |
| QUAW | 0.93 | 0.44 | -- |
| ADAP | 0.82 | 0.39 | -- |
| EFFW | 0.82 | 0.39 | -- |

Standardized Total Effects of KSI on Y

| | OPE | DEP | INT |
|------|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| IMPS | 0.17 | 0.15 | 0.41 |
| CONE | 0.14 | 0.12 | 0.34 |
| SETD | 0.13 | 0.11 | 0.32 |
| HRMA | 0.15 | 0.13 | 0.37 |
| HRQL | 0.14 | 0.12 | 0.34 |
| HRPE | 0.13 | 0.12 | 0.32 |
| HROE | 0.14 | 0.12 | 0.33 |
| HRSA | 0.13 | 0.11 | 0.32 |
| QUAW | 0.16 | 0.14 | 0.39 |
| ADAP | 0.13 | 0.11 | 0.31 |
| EFFW | 0.15 | 0.13 | 0.35 |

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

| | OPE | DEP | INT |
|------|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- |
| IMPS | 0.21 | 0.18 | 0.50 |
| CONE | 0.20 | 0.17 | 0.48 |
| SETD | 0.20 | 0.17 | 0.47 |
| HRMA | 0.20 | 0.17 | 0.48 |
| HRQL | 0.19 | 0.17 | 0.46 |
| HRPE | 0.19 | 0.17 | 0.47 |
| HROE | 0.19 | 0.16 | 0.45 |
| HRSA | 0.18 | 0.16 | 0.44 |
| QUAW | 0.21 | 0.18 | 0.51 |
| ADAP | 0.19 | 0.16 | 0.45 |
| EFFW | 0.19 | 0.16 | 0.45 |

Time used: 0.047 Seconds

ภาคผนวก ข

DR-SUPATTRA SONGKRAMSRI

ภาพประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group)





ภาคผนวก ซ

DR-SUPATTRA SONGKRAMSRI

พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551

หน้า ๑

เล่ม ๑๒๕ ตอนที่ ๔๓ ก

ราชกิจจานุเบกษา

๕ มีนาคม ๒๕๕๑



พระราชบัญญัติ

การอาชีวศึกษา

พ.ศ. ๒๕๕๑

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๑

เป็นปีที่ ๖๓ ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรมีกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา

พระราชบัญญัตินี้มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่งมาตรา ๒๘ ประกอบกับมาตรา ๓๒ และมาตรา ๔๓ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๑”

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา ๓ พระราชบัญญัตินี้ไม่ใช้บังคับกับการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานของรัฐตามกฎหมายอื่น

มาตรา ๔ ในพระราชบัญญัตินี้

“การอาชีวศึกษา” หมายความว่า กระบวนการศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านวิชาชีพระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี

“การฝึกอบรมวิชาชีพ” หมายความว่า การเพิ่มพูนความรู้และการฝึกทักษะอาชีพระยะสั้นหรือระยะยาว ทั้งในและนอกสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันการอาชีวศึกษา ซึ่งจัดขึ้นเป็นโครงการหรือสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะภายใต้หลักสูตรที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษา กำหนด

“สถาบัน” หมายความว่า สถาบันการอาชีวศึกษาของรัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพตามพระราชบัญญัตินี้

“สถานประกอบการ” หมายความว่า สถานประกอบการที่ร่วมมือกับสถานศึกษาอาชีวศึกษา หรือสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเพื่อจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษา กำหนด

“มาตรฐานการอาชีวศึกษา” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพและมาตรฐานในการจัดการอาชีวศึกษาที่พึงประสงค์ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการส่งเสริม การกำกับดูแลการตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพการจัดการอาชีวศึกษา

“กองทุน” หมายความว่า กองทุนเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ

“คณะกรรมการการอาชีวศึกษา” หมายความว่า คณะกรรมการการอาชีวศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

“รัฐมนตรี” หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๕ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้ และให้มีอำนาจออกกฎกระทรวงและประกาศเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

กฎกระทรวงและประกาศนั้น เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้

หมวด ๑

บททั่วไป

มาตรา ๖ การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพต้องเป็นการจัดการศึกษาในด้านวิชาชีพที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านวิชาชีพระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี รวมทั้งเป็นการยกระดับการศึกษาวิชาชีพให้สูงขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยนำความรู้ในทางทฤษฎีอันเป็นสากลและภูมิปัญญาไทยมาพัฒนาผู้รับการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในทางปฏิบัติและมีสมรรถนะจนสามารถนำไปประกอบอาชีพในลักษณะผู้ปฏิบัติหรือประกอบอาชีพโดยอิสระได้

มาตรา ๗ การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดได้ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาและสถาบันตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๘ การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดได้ โดยรูปแบบดังต่อไปนี้

(๑) การศึกษาในระบบ เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เน้นการศึกษาในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันเป็นหลัก โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาการวัดและการประเมินผลที่เป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

(๒) การศึกษานอกระบบ เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการศึกษา ระยะเวลา การวัดและการประเมินผลที่เป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

(๓) การศึกษาระบบทวิภาคี เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เกิดจากข้อตกลงระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันกับสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐ ในเรื่องการจัดหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและการประเมินผล โดยผู้เรียนใช้เวลาส่วนหนึ่งในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบัน และเรียนภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐ

เพื่อประโยชน์ในการผลิตและพัฒนากำลังคน สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันสามารถจัดการศึกษาตามวรรคหนึ่งในหลายรูปแบบรวมกันก็ได้ ทั้งนี้ สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันนั้นต้องมุ่งเน้นการจัดการศึกษาระบบทวิภาคีเป็นสำคัญ

มาตรา ๕ การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพตามมาตรา ๖ มาตรา ๗ และมาตรา ๘ ให้จัดตามหลักสูตรที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด ดังต่อไปนี้

(๑) ประกาศนียบัตรวิชาชีพ

(๒) ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

(๓) ปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ

คณะกรรมการการอาชีวศึกษาอาจกำหนดหลักสูตรที่จัดขึ้นเพื่อความรู้ หรือทักษะในการประกอบอาชีพหรือการศึกษาต่อ ซึ่งจัดขึ้นเป็นโครงการหรือสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะได้

มาตรา ๑๐ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา ๖ การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพต้องคำนึงถึง

(๑) การมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติโดยมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่สถานศึกษาอาชีวศึกษาและสถาบัน

(๒) การศึกษาในด้านวิชาชีพสำหรับประชาชนวัยเรียนและวัยทำงานตามความถนัดและความสนใจอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องจนถึงระดับปริญญาตรี

(๓) การมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม และสถานประกอบการในการกำหนดนโยบายการผลิตและพัฒนากำลังคน รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานการอาชีวศึกษา

(๔) การศึกษาที่มีความยืดหยุ่น หลากหลาย และมีระบบเทียบโอนผลการเรียนและระบบเทียบประสบการณ์การทำงานของบุคคลเพื่อเข้ารับการศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

(๕) การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ

(๖) การระดมทรัพยากรทั้งจากภาครัฐและเอกชนในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ โดยคำนึงถึงการประสานประโยชน์อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

(๗) การมีระบบการพัฒนาครูและคณาจารย์ของการอาชีวศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

มาตรา ๑๑ นอกจากอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ให้คณะกรรมการการอาชีวศึกษามีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) พิจารณาเสนอแนะนโยบาย เป้าหมายการผลิตและแผนการพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพต่อรัฐมนตรี

(๒) กำหนดหลักเกณฑ์การจัดตั้ง การรวม และการแยกสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบัน ตามมาตรา ๑๓ และมาตรา ๑๔

(๓) กำหนดหลักเกณฑ์ในการรับเข้าสอบ การยกเลิกการสอบ และการควบคุมดูแลสถานศึกษาอื่นหรือสถานประกอบการ

(๔) กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับลักษณะของสถานประกอบการที่จะเข้าร่วมจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ หลักสูตรการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพในสถานประกอบการ ตลอดจนหลักเกณฑ์การฝึกงาน และการเทียบโอนผลการเรียนหรือประสบการณ์ทำงาน ในสถานประกอบการ เพื่อขอรับคุณวุฒิการศึกษาจากสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบัน

(๕) กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการกำกับดูแลและการให้การรับรองมาตรฐานสถานศึกษา อาชีวศึกษา สถาบัน และสถานประกอบการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ

(๖) กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการได้รับสิทธิประโยชน์และการเชิดชูเกียรติแก่สถานประกอบการ สมาคมวิชาชีพ หรือองค์กรอื่น ตลอดจนการส่งเสริมความร่วมมือในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษา สถาบัน และสถานประกอบการ

(๗) กำหนดหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้ง การทดสอบ การฝึกอบรมและการออกไปรับรองการเป็นครูฝึกในสถานประกอบการตามมาตรา ๕๕

(๘) เสนอแนะเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณและการกำหนดคน นโยบายในการระดมทุน ทรัพยากร รายได้ หรือการจัดตั้งกองทุนอื่นต่อรัฐมนตรี

(๙) ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ และดูแลระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา อาชีวศึกษา สถาบันหรือสถานประกอบการเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการอาชีวศึกษา

(๑๐) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดเพื่อกระทำการใดอันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

(๑๑) ออกข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

(๑๒) ปฏิบัติการอื่นตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

หมวด ๒

สถานศึกษาอาชีวศึกษา

มาตรา ๑๒ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพเฉพาะด้านหากสถานศึกษาอาชีวศึกษาแห่งใดมีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์เฉพาะด้านในสาขาวิชาชีพให้คณะกรรมการการอาชีวศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาอาชีวศึกษานั้น เพื่อให้สามารถจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพได้อย่างต่อเนื่อง และได้รับการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

หมวด ๓

สถาบันการอาชีวศึกษา

ส่วนที่ ๑

การจัดตั้ง

มาตรา ๑๓ สถานศึกษาอาชีวศึกษาสามารถรวมกันเป็นสถาบันได้

การรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันให้กระทำได้โดยคำแนะนำของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และคำนึงถึงการประสานความร่วมมือให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ในการดำเนินการตามวรรคสอง ถ้ามีความเหมาะสมหรือมีความจำเป็นจะแยกสถานศึกษาอาชีวศึกษาส่วนหนึ่งส่วนใดมารวมกับสถานศึกษาอาชีวศึกษาอีกแห่งหนึ่งเพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันก็ได้

มาตรา ๑๔ ในกรณีที่มีความเหมาะสมหรือมีความจำเป็น จะจัดตั้งสถาบันเพื่อ
ดำเนินการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพตามพระราชบัญญัตินี้ได้ ทั้งนี้ โดยให้
ออกเป็นกฎกระทรวง

มาตรา ๑๕ ให้สถาบันตามมาตรา ๑๓ และมาตรา ๑๔ เป็นนิติบุคคลและเป็นส่วน
ราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ในการแบ่งส่วนราชการของสถาบันตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
ในกฎกระทรวง

ส่วนที่ ๒

การดำเนินการ

มาตรา ๑๖ ให้สถาบันตามมาตรา ๑๕ เป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี
มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่ชำนาญการปฏิบัติการสอน การ
วิจัยการถ่ายทอดวิทยาการและเทคโนโลยี ทุนบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และอนุรักษ์
สิ่งแวดล้อมรวมทั้งให้บริการวิชาการและวิชาชีพแก่สังคม

มาตรา ๑๗ สถาบันอาจแบ่งส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- (๑) สำนักงานผู้อำนวยการสถาบัน
- (๒) วิทยาลัย
- (๓) สำนัก
- (๔) ศูนย์

สถาบันอาจให้มีส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าวิทยาลัยเพื่อ
ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในมาตรา ๑๖ เป็นส่วนราชการของสถาบันอีกก็ได้

สำนักงานผู้อำนวยการสถาบันอาจแบ่งส่วนราชการเป็นฝ่ายหรือหน่วยงานที่เรียกชื่อ
อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าฝ่าย

วิทยาลัยอาจแบ่งส่วนราชการเป็นคณะวิชา ภาควิชา แผนก หรือหน่วยงานที่เรียกชื่อ
อย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะวิชาหรือภาควิชา

สำนัก หรือศูนย์ อาจแบ่งส่วนราชการเป็นแผนกหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าแผนก

มาตรา ๑๘ การจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกสำนักงานผู้อำนวยการสถาบันวิทยาลัย สำนัก ศูนย์หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าวิทยาลัย ให้ทำ เป็นประกาศกระทรวงศึกษาธิการและประกาศในราชกิจจานุเบกษา

การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานผู้อำนวยการสถาบัน วิทยาลัย สำนัก ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าวิทยาลัย ให้ทำเป็นข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา ๑๙ ภายใต้ขอบวัตถุประสงค์ตามมาตรา ๑๖ สถาบันจะรับสถานศึกษาอื่นหรือสถานประกอบการเข้าสมทบในสถาบันเพื่อประโยชน์ในการวิจัยและพัฒนามาตรฐานการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพได้ และมีอำนาจให้ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงหรือปริญญาตรีแก่ผู้ที่ศึกษาจากสถานศึกษาหรือสถานประกอบการ และสำเร็จการศึกษาตามหลักเกณฑ์ของสถาบันได้

การรับเข้าสมทบ และการยกเลิกการเข้าสมทบของสถานศึกษาอื่นหรือสถานประกอบการตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบันและประกาศในราชกิจจานุเบกษา

การควบคุมสถานศึกษาอื่นหรือสถานประกอบการที่เข้าสมทบในสถาบันให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา ๒๐ นอกจากเงินที่กำหนดไว้ในงบประมาณแผ่นดิน สถาบันอาจมีรายได้ดังต่อไปนี้

(๑) เงินผลประโยชน์ ค่าธรรมเนียม ค่าปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของสถาบัน

(๒) เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้อุทิศให้แก่สถาบัน

(๓) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนและจากทรัพย์สินของสถาบัน

(๔) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการใช้ที่ราชพัสดุ ซึ่งสถาบันปกครอง ดูแล หรือใช้ประโยชน์

(๕) เงินอุดหนุนจากราชการส่วนท้องถิ่นหรือเอกชน หรือองค์กรระหว่างประเทศ หรือเงินอุดหนุนอื่นที่สถาบันได้รับเพื่อใช้ในการดำเนินงานของสถาบัน

(๖) รายได้หรือผลประโยชน์อื่น

หน้า ๕

เล่ม ๑๒๕ ตอนที่ ๔๓ ก

ราชกิจจานุเบกษา

๕ มีนาคม ๒๕๕๑

ให้สถาบันมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้จ่าย และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถาบัน ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งการจัดหารายได้จากการให้บริการและการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาของส่วนราชการในสถาบัน

บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถาบัน เบียดเบียนที่เกิดจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน เบียดเบียนที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และเบียดเบียนที่เกิดจากการผิดสัญญาซื้อทรัพย์สินหรือสัญญาจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณแผ่นดิน ไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

มาตรา ๒๑ บรรดาอสังหาริมทรัพย์ที่สถาบันได้มาโดยมีผู้อุทิศให้หรือได้มา โดยการซื้อหรือการแลกเปลี่ยนจากเงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้อุทิศให้แก่สถาบันตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้มีผลใช้บังคับไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุและให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถาบัน

มาตรา ๒๒ บรรดารายได้และทรัพย์สินของสถาบันจะต้องจัดการเพื่อประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของสถาบันตามมาตรา ๑๖

เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้อุทิศให้แก่สถาบัน จะต้องจัดการตามเงื่อนไขที่ผู้อุทิศได้กำหนดไว้ และจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน แต่ถ้ามีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขดังกล่าว

สถาบันต้องได้รับความยินยอมจากผู้อุทิศให้หรือทายาท หากไม่มีทายาทหรือทายาทไม่ปรากฏ จะต้องได้รับอนุมัติจากสภาสถาบัน

ส่วนที่ ๓

สภาสถาบันและผู้บริหารสถาบัน

มาตรา ๒๓ ให้มีคณะกรรมการสภาสถาบันในสถาบันแต่ละแห่ง จำนวนไม่เกินสิบสี่คน ประกอบด้วย

- (๑) นายกสภาสถาบัน ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
- (๒) กรรมการสภาสถาบัน โดยตำแหน่ง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถาบัน
- (๓) กรรมการสภาสถาบันจำนวนสี่คน ซึ่งเลือกจากบุคคลที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเสนอ

(๔) กรรมการสภาสถาบันจำนวนสี่คน ซึ่งเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันจำนวนสองคน และครูหรือคณาจารย์ประจำที่มีได้เป็นผู้บริหารจำนวนสองคน

(๕) กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสี่คน ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งจากบุคคลภายนอกสถาบัน โดยคำแนะนำของกรรมการสภาสถาบันตาม (๓) และ (๔) ในจำนวนนี้จะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชนจำนวนหนึ่งคนและจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สถาบันหรือสถานศึกษาในสังกัดสถาบันนั้นตั้งอยู่จำนวนหนึ่งคน

คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งนายกสภาสถาบัน กรรมการสภาสถาบันตาม (๓) และกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิตาม (๕) หลักเกณฑ์ และวิธีการเลือกหรือสรรหากรรมการสภาสถาบันตาม (๓) (๔) และ (๕) ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ให้สภาสถาบันแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถาบันคนหนึ่งเป็นเลขานุการคณะกรรมการสภาสถาบัน โดยคำแนะนำของผู้อำนวยการสถาบัน

มาตรา ๒๔ นายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันตามมาตรา ๒๓ (๓) (๔) และ (๕) มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี และจะแต่งตั้งหรืออาจได้รับเลือกใหม่อีกได้

นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระตามวรรคหนึ่ง นายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันตามมาตรา ๒๓ (๓) (๔) และ (๕) พ้นจากตำแหน่ง เมื่อ

(๑) ตาย

(๒) ลาออก

(๓) ขาดคุณสมบัติของการเป็นนายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันในประเภทนั้น

(๔) ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก

(๕) สภาสถาบันมีมติให้ออกเพราะมีความประพฤติเสื่อมเสีย บกพร่องต่อหน้าที่หรือหย่อนความสามารถ

(๖) เป็นบุคคลล้มละลาย

(๗) เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

การพ้นจากตำแหน่งตาม (๕) ต้องเป็นไปตามมติสองในสามของจำนวนกรรมการสภาสถาบันเท่าที่มีอยู่

ในกรณีที่ตำแหน่งนายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันว่างลง ไม่ว่าจะด้วยเหตุใด และยังมีได้ดำเนินการให้ได้มาซึ่งนายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันแทนตำแหน่งที่ว่าง ให้สภาสถาบันประกอบด้วยกรรมการสภาสถาบันเท่าที่มีอยู่

ในกรณีที่นายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันตามมาตรา ๒๓ (๓) (๔) หรือ (๕) พ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระและได้มีการแต่งตั้งหรือได้มีการเลือกผู้ดำรงตำแหน่งแทนแล้ว ให้ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับเลือกอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทน แต่ถ้าวาระการดำรงตำแหน่งเหลืออยู่น้อยกว่าเก้าสิบวันจะไม่ดำเนินการให้มีผู้ดำรงตำแหน่งแทนก็ได้

ในกรณีที่นายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันตามมาตรา ๒๓ (๓) (๔) และ (๕) พ้นจากตำแหน่งตามวาระ แต่ยังมีได้แต่งตั้งนายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิหรือยังมีได้เลือกกรรมการสภาสถาบันอื่นขึ้นมาใหม่ ให้นายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันซึ่งพ้นจากตำแหน่งปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่าจะได้มีนายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันใหม่แล้ว

ให้มีการดำเนินการให้ได้มาซึ่งนายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันตามมาตรา ๒๓ (๓) (๔) และ (๕) ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่ผู้นั้นพ้นจากตำแหน่ง

มาตรา ๒๕ สภาสถาบันมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของสถาบัน และโดยเฉพาะให้มีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) อนุมัติแผนพัฒนาของสถาบันเกี่ยวกับการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพของสถาบันให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ

(๒) ออกข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของสถาบันเกี่ยวกับการดำเนินการของสถาบัน

(๓) พิจารณาการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกส่วนราชการของสถาบันตามมาตรา ๑๗ รวมทั้งการแบ่งหน่วยงานภายในของส่วนราชการดังกล่าว

(๔) อนุมัติการรับสถานศึกษาอื่นหรือสถานประกอบการเข้าสมทบและการยกเลิกการสมทบของสถานศึกษาอื่นหรือสถานประกอบการดังกล่าว

(๕) พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษาของสถาบันให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด

(๖) อนุมัติการให้ปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และประกาศนียบัตรวิชาชีพ

(๙) พิจารณาและให้ความเห็นชอบในการเข้าร่วมดำเนินการจัดตั้งศูนย์วิจัย ห้องทดลอง หรือห้องปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพกับสถานประกอบการ หรือภาคเอกชน ตามมาตรา ๕๑

(๙) กำกับมาตรฐานการศึกษา ควบคุมคุณภาพ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาของสถาบันให้เป็นไปตามมาตรฐานการอาชีวศึกษาทุกระดับ

(๙) พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์และศาสตราจารย์พิเศษ

(๑๐) พิจารณาเสนอแนะต่อรัฐมนตรีเพื่อแต่งตั้งหรือถอดถอนผู้อำนวยการสถาบัน

(๑๑) แต่งตั้งและถอดถอนรองผู้อำนวยการสถาบัน ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบัน และอาจารย์พิเศษ

(๑๒) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อพิจารณาและเสนอความเห็นในเรื่องหนึ่งเรื่องใด หรือเพื่อมอบหมายให้ปฏิบัติกรอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภาสถาบัน

(๑๓) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดหารายได้ ออกข้อบังคับและวางระเบียบเกี่ยวกับการบริหารการเงินและทรัพย์สินของสถาบัน

(๑๔) ให้ความเห็นชอบในการกำหนดตรา เครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์ของสถาบัน

(๑๕) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับสถาบันที่มีได้ระบุให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ มาตรา ๒๖ การประชุมสภาสถาบัน ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา ๒๗ ให้มีผู้อำนวยการสถาบันเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบการบริหารงานของสถาบัน และให้มีรองผู้อำนวยการสถาบันอย่างน้อยหนึ่งคน กับทั้งอาจมีผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันหนึ่งคนหรือหลายคนก็ได้ ทั้งนี้ ตามจำนวนที่สภาสถาบันกำหนดเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่ผู้อำนวยการสถาบันมอบหมาย

มาตรา ๒๘ ให้สภาสถาบันสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามมาตรา ๓๐ เสนอรัฐมนตรีแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบัน ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของคณาจารย์และข้าราชการของสถาบัน

ให้สภาสถาบันแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถาบันและผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบัน โดยคำแนะนำของผู้อำนวยการสถาบันจากครุหรือคณาจารย์ผู้มีคุณสมบัติตามมาตรา ๓๐

หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการสถาบัน รอง
ผู้อำนวยการสถาบัน และผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบัน ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา ๒๕ ผู้อำนวยการสถาบันมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี และอาจได้รับ
แต่งตั้งใหม่อีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันมิได้

นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระตามวรรคหนึ่ง ผู้อำนวยการสถาบันพ้นจากตำแหน่ง

(๑) ตาย

(๒) ลาออก

(๓) สภาสถาบันมีมติให้ออกด้วยคะแนนเสียงสองในสามของจำนวนกรรมการสภา
สถาบันเท่าที่มีอยู่ เพราะมีความประพฤติเสื่อมเสีย บกพร่องต่อหน้าที่หรือหย่อนความสามารถ

(๔) ถูกลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง หรือถูกสั่งให้ออกจากราชการเพราะเหตุมีมลทิน
หรือมัวหมองในกรณีที่ถูกสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง

(๕) ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก

(๖) เป็นบุคคลล้มละลาย

(๗) เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

เมื่อผู้อำนวยการสถาบันพ้นจากตำแหน่ง ให้รองผู้อำนวยการสถาบันหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ
สถาบันพ้นจากตำแหน่งด้วย และให้มีการแต่งตั้งผู้อำนวยการสถาบันภายในเก้าสิบวันนับแต่
วันที่ผู้อำนวยการสถาบันพ้นจากตำแหน่ง

มาตรา ๓๐ ผู้อำนวยการสถาบันและรองผู้อำนวยการสถาบันต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

(๑) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าชั้นปริญญาเอกหรือเทียบเท่าจากสถาบันอุดมศึกษา และ
ได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีในสถานศึกษา
อาชีวศึกษา สถาบันหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภาสถาบันอุดม
ศึกษาอื่นมาแล้วรวมเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสองปี หรือ

(๒) ได้รับปริญญาชั้นใดชั้นหนึ่งหรือเทียบเท่าจากสถาบันอุดมศึกษา และได้ทำการ
สอนหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่าสี่ปีในสถานศึกษาอาชีวศึกษา
สถาบัน หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาอื่น
มาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่ปี

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาหรือเทียบเท่าจากสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดในข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา ๓๑ ผู้อำนวยการสถาบันเป็นผู้แทนของสถาบันในกิจการทั่วไป และให้มีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) บริหารกิจการของสถาบันให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของทางราชการและของสถาบัน จรรยาบรรณวิชาชีพ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถาบัน

(๒) ควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถาบันให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศ ของทางราชการและของสถาบัน

(๓) จัดทำแผนการดำเนินงาน แผนพัฒนาของสถาบัน งบประมาณประจำปี และตลอดจนติดตามการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน

(๔) เสนอรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการด้านต่าง ๆ ของสถาบันต่อสภาสถาบัน

(๕) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของทางราชการและของสถาบัน หรือตามที่สภาสถาบันมอบหมาย

มาตรา ๓๒ ในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถาบันเป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้ามีรองผู้อำนวยการสถาบันหลายคนให้รองผู้อำนวยการสถาบันซึ่งผู้อำนวยการสถาบันมอบหมายเป็นผู้รักษาราชการแทน หากผู้อำนวยการสถาบันมิได้มอบหมาย ให้รองผู้อำนวยการสถาบันซึ่งมีอาวุโสสูงสุดเป็นผู้รักษาราชการแทน

ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบัน หรือไม่มีผู้รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสถาบันตามวรรคหนึ่ง หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้นายกสภาสถาบันแต่งตั้งผู้มีคุณสมบัติตาม มาตรา ๓๐ เป็นผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสถาบัน

ให้ผู้รักษาราชการแทนตามวรรคหนึ่งหรือวรรคสองมีอำนาจและหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ซึ่งตนแทนในกรณีที่กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติคณะรัฐมนตรี มติคณะกรรมการ ตามกฎหมาย หรือมีคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นเป็นกรรมการหรือให้อำนาจและหน้าที่อย่างใด ก็ให้ผู้รักษาราชการแทนทำหน้าที่กรรมการหรือมีอำนาจและหน้าที่อย่างนั้นในระหว่างรักษาราชการแทนด้วย

มาตรา ๓๓ ให้รองผู้อำนวยการสถาบันคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบงานของสำนักงานผู้อำนวยการสถาบัน

วิทยาลัย สำนัก ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าวิทยาลัย ให้มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของวิทยาลัย สำนัก ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าวิทยาลัยนั้น

ส่วนราชการตามวรรคสองจะให้มีรองผู้อำนวยการเพื่อทำหน้าที่ตามที่ผู้อำนวยการส่วนราชการนั้นมอบหมายก็ได้

มาตรา ๓๔ ให้ตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าวิทยาลัย และรองผู้อำนวยการของตำแหน่งดังกล่าว เป็นตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาหรือบุคลากรทางการศึกษา แล้วแต่กรณี ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

มาตรา ๓๕ ให้ตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันและตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถาบันเป็นตำแหน่งที่เทียบเท่าตำแหน่งอธิการบดีและตำแหน่งรองอธิการบดีในหน่วยงานการศึกษาที่สอนระดับปริญญาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

มาตรา ๓๖ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการสถาบัน ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ และผู้อำนวยการหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าวิทยาลัย จะดำรงตำแหน่งดังกล่าวเกินหนึ่งตำแหน่งในขณะเดียวกันมิได้ผู้ดำรงตำแหน่งตามวรรคหนึ่งจะรักษาราชการแทนตำแหน่งอื่นอีกหนึ่งตำแหน่งได้ ทั้งนี้ ต้องไม่เกินหนึ่งร้อยแปดสิบวัน

มาตรา ๓๗ ในวิทยาลัยแต่ละแห่งให้มีคณะกรรมการวิทยาลัยคณะหนึ่งมีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุน ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพเพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินงานของวิทยาลัย ประกอบด้วยผู้แทนครูหรือคณาจารย์ ผู้แทนผู้ประกอบการ ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของวิทยาลัยแห่งนั้น ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ ผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ

นอกจากกรรมการตามวรรคหนึ่งแล้ว คณะกรรมการวิทยาลัยอาจมีผู้แทนสถานประกอบการด้านธุรกิจ การพาณิชย์ การเกษตร หรืออุตสาหกรรม ผู้แทนหอการค้าจังหวัด และผู้แทนองค์กรด้านอาชีวศึกษาในพื้นที่ เป็นกรรมการเพิ่มขึ้นได้

ในกรณีที่วิทยาลัยใดไม่อาจมีผู้แทนประเภทใดประเภทหนึ่งตามที่ได้กำหนดไว้ในวรรคหนึ่ง ให้คณะกรรมการวิทยาลัยของวิทยาลัยนั้น ประกอบด้วยกรรมการเท่าที่มีอยู่

จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์การสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการการประชุม วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการวิทยาลัย ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ส่วนที่ ๔

ตำแหน่งทางวิชาการ

มาตรา ๓๘ คณาจารย์ประจำซึ่งสอนชั้นปริญญาในสถาบันมีตำแหน่งทางวิชาการดังต่อไปนี้

- (๑) ศาสตราจารย์
- (๒) รองศาสตราจารย์
- (๓) ผู้ช่วยศาสตราจารย์
- (๔) อาจารย์

คุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งและถอดถอนคณาจารย์ประจำตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ศาสตราจารย์นั้น จะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งโดยคำแนะนำของสภาสถาบัน

มาตรา ๓๙ ศาสตราจารย์พิเศษนั้น จะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง จากผู้ซึ่งเป็นหรือเคยเป็นอาจารย์พิเศษในวิชาที่ผู้นั้นมีความชำนาญเป็นพิเศษ โดยคำแนะนำของสภาสถาบันคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งศาสตราจารย์พิเศษ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา ๔๐ สถานสถาบันอาจแต่งตั้งผู้ซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมและมีได้เป็นคณาจารย์ประจำของสถาบันเป็นรองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ หรืออาจารย์พิเศษได้ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งรองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษและอาจารย์พิเศษตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา ๔๑ ให้ผู้เป็นศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์พิเศษ รองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ มีสิทธิใช้ตำแหน่งทางวิชาการดังกล่าวเป็นคำนำหน้านามเพื่อแสดงวิทยฐานะได้ตลอดไป

การใช้คำนำหน้านามตามวรรคหนึ่ง ให้ใช้อักษรย่อดังต่อไปนี้

ศาสตราจารย์ ใช้อักษรย่อ ศ.

ศาสตราจารย์พิเศษ ใช้อักษรย่อ ศ. (พิเศษ)

รองศาสตราจารย์ ใช้อักษรย่อ รศ.

รองศาสตราจารย์พิเศษ ใช้อักษรย่อ รศ. (พิเศษ)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ใช้อักษรย่อ ผศ.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ใช้อักษรย่อ ผศ. (พิเศษ)

ส่วนที่ ๕

ปริญญาและเครื่องหมายวิทยฐานะ

มาตรา ๔๒ สถาบันมีอำนาจให้ปริญญาตรีในสาขาวิชาที่มีการสอนในสถาบันได้ การเรียกชื่อปริญญาในสาขาวิชา และการใช้อักษรย่อสำหรับสาขาวิชานั้นให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

มาตรา ๔๓ สถานสถาบันโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการอาชีวศึกษาอาจออกข้อบังคับกำหนดให้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีได้รับปริญญาตรีเกียรตินิยมอันดับหนึ่งหรือปริญญาตรีเกียรตินิยมอันดับสองได้

มาตรา ๔๔ สถานสถาบันอาจออกข้อบังคับกำหนดให้มีประกาศนียบัตรออกให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษาเฉพาะวิชาได้

มาตรา ๔๕ สถาบันมีอำนาจให้ปริญญาเกียรตินิยมแก่บุคคลซึ่งสภาสถาบันเห็นว่าทรงคุณวุฒิสมควรแก่ปริญญานั้น แต่จะให้ปริญญาดังกล่าวแก่คณาจารย์ประจำ ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในสถาบันนายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันในขณะดำรงตำแหน่งนั้นมิได้ สาขาของปริญญาเกียรตินิยม และหลักเกณฑ์การให้ปริญญาเกียรตินิยมให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา ๔๖ สภาสถาบันอาจกำหนดให้มีครูวิทยฐานะหรือเต็มวิทยฐานะเป็นเครื่องหมายแสดงวิทยฐานะของผู้ได้รับปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงและประกาศนียบัตรวิชาชีพได้และอาจกำหนดให้มีครูประจำตำแหน่งกรรมการสภาสถาบัน ครูประจำตำแหน่งผู้บริหาร หรือครูประจำตำแหน่งคณาจารย์ของสถาบันได้

การกำหนดลักษณะ ชนิด ประเภท และส่วนประกอบของครูวิทยฐานะ เต็มวิทยฐานะ และครูประจำตำแหน่ง ให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

ครูวิทยฐานะ เต็มวิทยฐานะ และครูประจำตำแหน่งจะใช้ในโอกาสใด โดยมีเงื่อนไขอย่างไร ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา ๔๗ สภาสถาบันอาจกำหนดให้มีตรา สัญลักษณ์ เครื่องหมายของสถาบัน เครื่องแบบเครื่องหมาย หรือเครื่องแต่งกายของนักศึกษาได้ โดยทำเป็นข้อบังคับของสถาบัน และประกาศในราชกิจจานุเบกษา

การใช้ตรา สัญลักษณ์ เครื่องหมายของสถาบันเพื่อการค้าหรือการใช้สิ่งดังกล่าวที่มีใช้เพื่อประโยชน์ของสถาบันตามวรรคหนึ่ง ต้องได้รับอนุญาตเป็นหนังสือจากสถาบัน

หมวด ๔

ความร่วมมือในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ

มาตรา ๔๘ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนามาตรฐานการอาชีวศึกษาของชาติ ให้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดำเนินการประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการอาชีวศึกษาของสถานศึกษาเอกชน ให้สามารถจัดการอาชีวศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการอาชีวศึกษา

มาตรา ๔๕ สถานศึกษาอาชีวศึกษาของเอกชนอาจเข้าร่วมเป็นเครือข่ายของสถาบัน เพื่อประโยชน์ในการร่วมมือทางวิชาการ การสร้างคุณภาพการอาชีวศึกษาเอกชน ให้สอดคล้องกับระบบมาตรฐานการอาชีวศึกษาของชาติ เพื่อสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา ๕๐ สถาบันต้องจัดระบบการจัดการให้เอื้ออำนวยแก่ผู้มีประสบการณ์ ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสถานประกอบการที่ได้รับการรับรอง ผู้เรียนที่สะสมผลการเรียนไว้ และผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน ให้สามารถเทียบโอนผลการเรียนหรือประสบการณ์ด้านวิชาชีพเพื่อให้ได้คุณวุฒิการศึกษาในหลักสูตรต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด

มาตรา ๕๑ ในการจัดการศึกษาระบบทวิภาคีที่เป็นความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบัน และสถานประกอบการ ให้เป็นไปตามข้อตกลงระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบัน และสถานประกอบการ

มาตรา ๕๒ สถานประกอบการใดที่ประสงค์จะดำเนินการจัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพตามพระราชบัญญัตินี้ ให้ยื่นคำขอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อให้ได้รับการรับรองประโยชน์ตามกฎหมาย ทั้งนี้ ให้ถือว่าไม่เป็นการขัดหรือแย้งกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานรูปแบบศูนย์การเรียนตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ

การยื่นคำขอและการพิจารณาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง การจัดการอาชีวศึกษาในสถานประกอบการให้จัดการสอนตามหลักสูตรการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ หรือจัดการสอนตามหลักสูตรที่สถานประกอบการร่วมกับสถานศึกษาอาชีวศึกษา หรือสถาบันจัดทำขึ้น โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

หลักเกณฑ์ และวิธีการดำเนินการตามวรรคสาม ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด

มาตรา ๕๓ สถานประกอบการหรือภาคเอกชนอาจเข้าร่วมดำเนินการจัดตั้งศูนย์วิจัย ห้องทดลองหรือห้องปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันของรัฐหรือเอกชนได้ตามความตกลงของสถานศึกษาหรือสถาบัน และสถานประกอบการนั้น ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ด้านความร่วมมือในการพัฒนากำลังคน การวิจัยและพัฒนาเพื่อ

เสริมสร้างมาตรฐานการอาชีวศึกษาและเพิ่มพูนประสบการณ์ของครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาหรือสถาบัน ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

รายได้และทรัพย์สินที่เกิดจากการดำเนินการของสถานประกอบการตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นรายได้ของสถานศึกษาหรือสถาบันนั้น

หลักเกณฑ์และวิธีการ ในการเข้าร่วมดำเนินการของสถานประกอบการ หรือภาคเอกชนตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา ๕๔ สถานประกอบการ สมาคมวิชาชีพ หรือองค์กรอื่น ที่ให้ความร่วมมือในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ อาจได้รับสิทธิและประโยชน์ ดังต่อไปนี้

(๑) การสนับสนุนด้านวิชาการและทรัพยากรตามสมควรแก่กรณี

(๒) การเชิดชูเกียรติแก่สถานประกอบการ สมาคมวิชาชีพ หรือองค์กรอื่น ที่ให้ความร่วมมือในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ

มาตรา ๕๕ ครูฝึกในสถานประกอบการตามมาตรา ๕๒ และมาตรา ๕๓ ต้องมีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

(๑) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษาและผ่านการศึกษาหรือฝึกอบรมวิชาการศึกษาด้านอาชีพ

(๒) เป็นผู้ชำนาญการด้านอาชีพโดยสำเร็จการศึกษาวิชาชีพไม่ต่ำกว่าระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ หรือมาตรฐานอื่นตามที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด

(๓) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านอาชีพเฉพาะสาขาซึ่งสำเร็จการศึกษาวิชาชีพไม่ต่ำกว่าระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพที่มีประสบการณ์ในสาขาอาชีพนั้นไม่น้อยกว่าห้าปี หรือสำเร็จการศึกษาวิชาชีพระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงที่มีประสบการณ์ในสาขาอาชีพนั้นไม่น้อยกว่าสามปี หรือผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติและมีประสบการณ์ในการทำงานในสาขาอาชีพนั้นไม่น้อยกว่าห้าปี

(๔) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และประสบความสำเร็จในอาชีพเฉพาะสาขา มีผลงานเป็นที่ยอมรับในสังคมและท้องถิ่น และสามารถถ่ายทอดความรู้ได้

หลักเกณฑ์ในการแต่งตั้ง การทดสอบ การฝึกอบรม และการออกใบรับรองการเป็นครูฝึกในสถานประกอบการ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด

หมวด ๕
 การเงินและทรัพยากร

มาตรา ๕๖ ให้จัดตั้งกองทุนขึ้นกองทุนหนึ่งในสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เรียกว่า “กองทุนเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ” มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษา การพัฒนาบุคลากร และความร่วมมือในการจัดการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย

(๑) เงินหรือทรัพย์สินอื่นที่สถานประกอบการหรือเอกชนมอบให้แก่กองทุน หรือที่มีผู้บริจาคหรืออุทิศให้แก่กองทุน

(๒) เงินที่ได้รับจากต่างประเทศ รัฐบาลต่างประเทศ หรือองค์การระหว่างประเทศ

(๓) ดอกผลและผลประโยชน์ที่เกิดจากกองทุน

(๔) รายได้หรือผลประโยชน์อื่นของกองทุน

มาตรา ๕๗ เงินกองทุนให้ใช้จ่ายได้ ดังต่อไปนี้

(๑) การดำเนินงานและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ หลักสูตร กิจกรรม มาตรฐานสถานศึกษาและรูปแบบการศึกษาที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ และการพัฒนาบุคลากร รวมถึงนักเรียนและนักศึกษาของสถานศึกษา อาชีวศึกษา สถาบันสถานประกอบการ และครูฝึกในสถานประกอบการ ตลอดจนความร่วมมือระหว่างหน่วยงานดังกล่าว

(๒) การให้กู้ยืมแก่ผู้สำเร็จการศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อใช้จ่ายในการประกอบอาชีพโดยอิสระ

(๓) เป็นค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้
 การเบิกจ่ายเงินกองทุนตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามระเบียบที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด

หมวด ๖
 บทกำหนดโทษ

มาตรา ๕๘ ผู้ใดใช้ครุวิทยฐานะ เข้มวิทยฐานะ ครุประจำตำแหน่ง เครื่องแบบ

เครื่องหมาย หรือเครื่องแต่งกายของนักศึกษาหรือสิ่งใดที่เลียนแบบสิ่งดังกล่าว โดยไม่มีสิทธิที่จะใช้.

หน้า ๒๒

เล่ม ๑๒๕ ตอนที่ ๔๓ ก

ราชกิจจานุเบกษา

๕ มีนาคม ๒๕๕๑

หรือแสดงด้วยประการใด ๆ ว่าตนมีตำแหน่งใดในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันการอาชีวศึกษาหรือมีปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพของสถานศึกษาหรือสถาบัน โดยที่ตนไม่มีสิทธิ ถ้าได้กระทำเพื่อให้บุคคลอื่นเชื่อว่าตนมีสิทธิที่จะใช้ หรือมีตำแหน่งหรือวิทยฐานะเช่นนั้น ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหกเดือน หรือปรับไม่เกินห้าหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา ๕๕ ผู้ใดกระทำการดังต่อไปนี้ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

(๑) ปลอม หรือทำเลียนแบบซึ่งตรา สัญลักษณ์ หรือเครื่องหมายของสถาบัน ไม่ว่าจะทำเป็นสีใดหรือทำด้วยวิธีใด ๆ

(๒) ใช้ตรา สัญลักษณ์ หรือเครื่องหมายของสถาบันปลอมหรือซึ่งทำเลียนแบบ หรือ

(๓) ใช้ หรือทำให้ปรากฏซึ่งตรา สัญลักษณ์ เครื่องหมายของสถาบันที่วิบัติหรือสินค้าใด ๆ โดยไม่ได้รับอนุญาต

ถ้าผู้กระทำความผิดตาม (๑) เป็นผู้กระทำความผิดตาม (๒) ด้วย ให้ลงโทษเฉพาะความผิดตาม (๒) แต่กระทางเดียว

ความผิดตาม (๓) เป็นความผิดอันยอมความได้

บทเฉพาะกาล

มาตรา ๖๐ ให้สถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตั้งขึ้นก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับเป็นสถานศึกษาอาชีวศึกษาตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๖๑ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ

เทียบเท่าวิทยาลัย รวมทั้งผู้ดำรงตำแหน่งรองหรือผู้ช่วยของผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาตามพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ อยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ดำรง

ตำแหน่งผู้อำนวยการ หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าวิทยาลัย หรือผู้ดำรงตำแหน่งรองหรือผู้ช่วยของตำแหน่งดังกล่าวตามพระราชบัญญัตินี้

หน้า ๒๓

เล่ม ๑๒๕ ตอนที่ ๔๓ ก

ราชกิจจานุเบกษา

๕ มีนาคม ๒๕๕๑

มาตรา ๖๒ ในระหว่างที่ยังมิได้ตราพระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศ เพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ให้นำพระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ข้อบังคับระเบียบ หรือประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและข้อบังคับหรือระเบียบของสถานศึกษาอาชีวศึกษา ที่ใช้อยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับมาใช้บังคับ โดยอนุโลม

มาตรา ๖๓ ในระหว่างที่ยังมิได้มีการแต่งตั้งผู้อำนวยการสถาบันตามมาตรา ๒๘ ให้เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันเป็นการชั่วคราวจนกว่าจะได้มีการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันตามพระราชบัญญัตินี้ซึ่งต้องไม่เกินหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่รักษาการดังกล่าว

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์

นายกรัฐมนตรี

หน้า ๒๔

เล่ม ๑๒๕ ตอนที่ ๔๗ ก ราชกิจจานุเบกษา ๕ มีนาคม ๒๕๕๑

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่กฎหมายว่าด้วยการศึกษา
แห่งชาติได้บัญญัติให้มีคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเพื่อควบคุมดูแลการจัดการอาชีวศึกษา รวมทั้ง
การดำเนินการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการ
อาชีวศึกษา ซึ่งการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพนั้นถือเป็นกระบวนการผลิตและพัฒนา
กำลังคนเพื่อเพิ่มผลผลิตและส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและเทคโนโลยีของประเทศให้ได้ระดับ
มาตรฐานสากล ทำให้ประชาชนสามารถประกอบอาชีพโดยอิสระและพึ่งตนเองได้ นอกจากนี้
สมควรกำหนดให้มีสถาบันการอาชีวศึกษาซึ่งเป็นสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาและ
เป็นนิติบุคคลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยมีการจัดการอาชีวศึกษาที่
ดำเนินการอย่างเป็นเอกภาพในด้านนโยบายและมีการกระจายอำนาจไปสู่ระดับปฏิบัติ เพื่อให้การ
จัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพในทุกระดับมีคุณภาพและประสิทธิภาพเกิดผลสำเร็จแก่
ประชาชน โดยเฉพาะนักเรียนและนักศึกษา อันจะเป็นการสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

ประวัติผู้วิจัย

| | |
|----------------------------------|--|
| ชื่อ-สกุล | นางสาวสุภัทรา สงครามศรี |
| วัน เดือน ปีเกิด | 22 กันยายน 2521 |
| สถานที่เกิด | จังหวัดนครราชสีมา |
| วุฒิการศึกษา | พ.ศ. 2542 ครุศาสตร์บัณฑิต (คบ.) สถาบันราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2550 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ |
| ผลงานทางวิชาการที่ได้รับการพิมพ์ | รูปแบบประสิทธิผลร้านค้าทองรูปพรรณในจังหวัดสุรินทร์ ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ บรรยากาศองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์ |
| ประสบการณ์ในการทำงาน | บริษัทเซดชัย ออโตเฮาส์ จังหวัดนครราชสีมา บริษัทโตโยต้า สาขาสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์ |
| ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน | เจ้าของกิจการ |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน | 429/ 2 ถนนหลักเมือง ตำบลในเมือง อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ 32000 |
| โทรศัพท์มือถือ | 08-2860-1199 |
| E-mail: | s_nim32@hotmail.com |