

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิภาพ ของการบริหารงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย<sup>1</sup> ภาคมน โภคะธีรกุล<sup>2</sup> สุภามาศ สนิทประชากร<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองของ ประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย และ (2) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร ได้แก่ ลูกจ้างที่ทำงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จำนวน 12,828,236 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก ได้กลุ่มตัวอย่างที่ จำนวน 580 คน ทดสอบสมมติฐานใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง

ผลการวิจัย พบว่า (1) ประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ปัจจัยด้านผลลัพธ์ ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดได้แก่ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ด้านกระบวนการที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดได้แก่ ความถูกต้องแม่นยำในการทำงาน ด้านทรัพยากรบุคคล ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และด้านโครงสร้างองค์การ ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดได้แก่ การมุ่งเน้นบรรลุเป้าหมายขององค์การ และ (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.68 มีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 0.86 ส่วน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.17 มีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 0.21

**คำสำคัญ:** ประสิทธิภาพของการบริหารงาน; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; การจัดการทรัพยากรมนุษย์

**ประเภทบทความ:** บทความวิจัย

<sup>1</sup> คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
85 หมู่ที่ 3 ถนนมาลัยแมน ตำบลวังตะกู อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000, ประเทศไทย  
ผู้รับผิดชอบบทความ อีเมล: wisitson@webmail.npru.ac.th

<sup>2</sup> วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

<sup>3</sup> บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

## Transformational Leadership and Human Resource Management for Operational Efficiency in Small and Medium Enterprises

Wisit Rittiboonchai<sup>1</sup> Pakamon Pokateerakul<sup>2</sup> Supamas Sanitprachakorn<sup>3</sup>

### Abstract

This research article aims to study (1) the second-order confirmatory factors of operational efficiency in small and medium enterprises in Thailand, and (2) the influence of transformational leadership and human resource management on operational efficiency in SMEs in Thailand. It is quantitative research. The population consists of employees working in SMEs in Thailand, totaling 12,828,236 individuals. A convenience sampling method was employed, a sample size of 580 respondents test the hypotheses, using and multiple regression analysis, second-order confirmatory factor analysis.

Finding are as follows: (1) The operational efficiency of SMEs in Thailand can be broken down into four key factors: For outcomes, the most significant factor was efficient use of resources For processes, the most significant factor was work accuracy For human resources, the most significant factor was employee job satisfaction For organizational structure, the most significant factor was the focus on achieving organizational goals, and (2) Transformational leadership has a statistically significant influence on the operational efficiency of SMEs in Thailand, with a coefficient of 0.68 and a predictive power of 86%. Human resource management also has a statistically significant influence on operational efficiency, with a coefficient of 0.17 and a predictive power of 21%.

**Keywords:** Operational Efficiency; Transformational Leadership; Human Resource Management

**Type of Article:** Research Article

<sup>1</sup> Faculty of Management Science, Nakhon Pathom Rajabhat University  
85 Moo 3 Malaiman Road, Wang Taku, Mueang, Nakhon Pathom 73000, Thailand  
Corresponding Author Email: wisitson@webmail.npru.ac.th

<sup>2</sup> College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin

<sup>3</sup> Graduate School, Western University

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์การธุรกิจทั่วโลกเผชิญกับสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความไม่แน่นอนสูง ซึ่งเกิดจากปัจจัยหลายประการ อาทิ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น และกระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิกฤตเศรษฐกิจที่ผ่านมาจากการระบาดใหญ่ของโรคโควิด-19 ส่งผลให้ธุรกิจต้องปรับตัวและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืน ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) ได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบธุรกิจและพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญ สรุปได้ว่าความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้ธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Hansen & Bøgh, 2021)

วิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย โดยคิดเป็นส่วนใหญ่ของการจ้างงานและผลผลิตทางเศรษฐกิจ (Uthairat, Nami, & Sukato, 2023) แต่ในยุคปัจจุบัน SMEs กำลังเผชิญกับความท้าทายมากมาย เช่น การแข่งขันที่สูงขึ้น เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ดังนั้น SMEs จึงต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในระยะยาว ส่วนหนึ่งต้องอาศัยความช่วยเหลือจาก ภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการเงิน ในการสนับสนุน SMEs เพื่อการปรับตัวและพัฒนาธุรกิจดังกล่าว (Turner, Sermcheep, Anantasirijkiat, & Srisangnam, 2016) แต่ในเวลาเดียวกัน SMEs ต้องพึ่งพาตนเองเพื่อให้เกิดคุณภาพในการบริหาร ซึ่งความจำเป็นไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน

การประเมินประสิทธิภาพของการบริหารงาน เป็นแนวคิดหนึ่งที่จะช่วย SMEs ในการประเมินผลของการทำงาน ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำธุรกิจในปัจจุบัน เพราะทำให้ทราบว่าการดำเนินงานต่าง ๆ ภายใน SMEs บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และ SMEs ยังสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ในส่วนใดบ้าง โดยทั่วไปแล้วมีปัจจัยหลายอย่างที่สามารถนำมาพิจารณาในการประเมินประสิทธิภาพโดยสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายมิติ เช่น (1) มิติของผลลัพธ์ (output) การบรรลุเป้าหมายโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแต่ละด้าน เช่น ยอดขาย กำไร ส่วนแบ่งทางการตลาด ด้านคุณภาพของผลผลิต ด้านความพึงพอใจของลูกค้า และประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากร (2) มิติของกระบวนการ (process) ซึ่งพิจารณาจาก ความรวดเร็วในการทำงาน ความถูกต้องแม่นยำ ความยืดหยุ่น และประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์การ และการสื่อสารกับลูกค้า (3) มิติของทรัพยากรบุคคล (people) พิจารณาจาก ทักษะและความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการพัฒนาบุคลากร และ (4) มิติของโครงสร้างองค์การ พิจารณาจากความเหมาะสมของโครงสร้าง ความชัดเจนของหน้าที่ความรับผิดชอบ และระบบการรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ (Ahmed & Chowdhury, 2009; Cengiz Toklu & Taşkin, 2017; Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005)

การสร้างประสิทธิภาพของการบริหารงาน ดังกล่าวได้รับความสนใจ และมีงานวิจัยหลายฉบับได้กล่าวถึงปัจจัยความสำคัญของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น Zehir, Gurol, Karaboga, and Kole (2016) ที่เสนอว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์นำไปสู่การปรับเปลี่ยนเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผ่านนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติ เน้นปรับปรุงและผลลัพธ์ด้านการเงินนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสร้างผลกำไร ในขณะที่ Chams and García-Blandón (2019) เสนอว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจะช่วยสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เกิดการวิเคราะห์โอกาสในการทำงานและสร้างสมรรถนะที่สร้างศักยภาพในอนาคตที่ส่งผลต่อการบริหารความยั่งยืน ส่วน Ogunyomi and Bruning (2016) ทำวิจัยได้ผลสนับสนุนได้ว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลกับประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งในส่วนประสิทธิภาพทางการเงินและประสิทธิภาพที่ไม่ใช่ทางการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไนจีเรีย เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Zheng, Morrison, and O'Neill (2006) ที่เสนอว่า แนวทางปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงใน SMEs ของจีน จะเกิดผลต่อการจ่ายเงินตามผลงาน การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การคัดเลือกตามตลาดเสรี และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยช่วยยืนยันว่า การนำแนวทางการจัดการทรัพยากรบุคคลมาใช้จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีขึ้น และในทางกลับกันผลลัพธ์ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีขึ้นจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท อย่างไรก็ตาม แนวทางการจัดการทรัพยากรบุคคลและผลกระทบของแนวทางเหล่านี้ไม่ได้ทำให้ประสิทธิภาพของ SMEs ดีขึ้นเสมอไป จากการศึกษา SMEs ของจีน พบว่า ความมุ่งมั่นในระดับสูงของพนักงานเป็นผลลัพธ์ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลที่สำคัญสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ส่วนงานวิจัยในประเทศไทย Tarasansombut and Puranitee (2022) เสนอว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารด้านการมุ่งการเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถเชิงกลยุทธ์ และการเรียนรู้ของบุคคลส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานในทุกภาคส่วน รวมถึงในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Ahmad & Ejaz, 2019; AL-Abrow, 2014; Lashari & Rana, 2018; Samad, 2012) เพราะภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพต่อองค์กรให้มากที่สุด จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Al Khajeh, 2018; Igbaekemen & Odiwri, 2015) ที่สรุปรูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ CEO ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัท งานวิจัยเสนอว่าความพยายามที่จะบูรณาการองค์ประกอบของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความคล่องตัวของห่วงโซ่อุปทาน จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัท ส่วนงานวิจัยของ Zhu and Huang (2023) ได้ให้ข้อสรุปไว้ว่า การมีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพ ใน SMEs ทั้งนี้ ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบโดยธรรมชาติที่เน้นที่การพัฒนาส่วนบุคคลของพนักงานและสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกสำหรับการพัฒนาของพวกเขาผ่านแรงบันดาลใจเชิงวิสัยทัศน์และการดูแลแบบเฉพาะบุคคล กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบที่สร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกสำหรับการพัฒนาของพนักงาน ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงอยู่ในตำแหน่งที่ดีในการผสมผสานความยั่งยืนขององค์กรเข้ากับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยให้ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดี และสื่อสารกับพนักงานผ่านคำชี้แจงวิสัยทัศน์เพื่อให้พนักงานเข้าใจอย่างชัดเจนในการทำงาน งานวิจัยชิ้นนี้มุ่งศึกษาถึงประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในยุคหลังความปกติใหม่ ยังมีจำนวนไม่มาก ผลการศึกษาดังกล่าวน่าจะช่วยสะท้อนแนวคิดและทฤษฎี รวมถึงจะช่วยเหลือเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจศึกษาต่อยอดต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองของประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาและตัวแปร  
การวิจัยครั้งนี้กำหนดตัวแปรในการค้นหาจำนวน 3 ตัวแปร ประกอบด้วย
  - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบไปด้วย (1) การมีอิทธิพลทางความคิด โดย ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง (idealized influence) (2) การสร้างแรงจูงใจ หรือแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) (3) การกระตุ้นให้เกิดปัญญาโดยส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่ม (intellectual stimulation) และ (4) การให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกหรือให้ความสำคัญกับผู้ตาม (individualize consideration)
  - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย (1) การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment & selection) (2) การฝึกอบรม (training) (3) การจัดการผลตอบแทน (compensation management) และ (4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal)
  - 1.3 ประสิทธิภาพของการบริหารงานผู้วิจัยสังเคราะห์ตามแนวคิดของ ซึ่งประกอบด้วย (1) มิติของผลลัพธ์ (output) (2) มิติของกระบวนการ (process) (3) มิติของทรัพยากรบุคคล (people) และ (4) มิติของโครงสร้างองค์การ (structure)
2. ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่างประชากร ได้แก่ ลูกจ้างที่ทำงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จำนวน 12,828,236 คน (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2023) ผู้วิจัยคำนวณด้วยสูตร Yamane (1973) ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 400 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก โดยเก็บตัวอย่างแบบออนไลน์ ได้กลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับมาสำหรับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 580 คน จากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยทุกจังหวัดในประเทศไทย การเก็บตัวอย่างแบบออนไลน์ โดยประชาสัมพันธ์ผ่าน Facebook ตอบแบบสอบถามผ่าน Application ของ LINE และการสร้างแบบสอบถามออนไลน์โดยใช้ Google Forms
3. ขอบเขตด้านพื้นที่ คือ ลูกจ้างที่ทำงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย
4. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา ระหว่างเดือนมีนาคมถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2567

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผลที่จะได้รับจากการวิจัยนี้จะเป็นองค์ความรู้ให้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย นำไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารงาน
2. ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย สามารถนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำไปปรับใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. ผลที่ได้รับจากการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำคัญให้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ในการพัฒนาการบริหารอันส่งผลดีต่อมูลค่าทางเศรษฐกิจ

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กรและเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับผู้บริหารงานขององค์กร ซึ่งจะต้องนำเอาภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Al Khajeh, 2018, Igbaekemen & Odivwri, 2015) ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Bycio, Hackett & Allen, 1995; Howell & Avolio, 1993) เป็นรูปแบบและมีบทบาทสำคัญในผลการดำเนินงานขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นหนึ่งในวิธีที่ดีที่สุดในการเพิ่มผลการดำเนินงานของบุคคลและกลุ่ม (Bass & Riggio, 2006) ช่วยในการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตาม ช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายที่มีมาตรฐานสูง เกิดพลังในการปฏิบัติงาน และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

#### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดจากความสามารถของบุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุด จากการทบทวนความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยขอเสนอความหมายตามลำดับ ดังต่อไปนี้

Bass and Riggio (2006) ให้ความหมายว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จูงใจและกระตุ้นให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าที่ต้องการ

Yaghoubi, Mahallati, Moghadam, and Fallah (2014) ให้ความหมายว่า เป็นการแสดงออกถึงการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แห่งอนาคตที่ชัดเจน มีความเข้าใจในพันธกิจ และเป้าหมายสูงสุด มีการกำหนดเป้าหมายแสดงความมั่นใจ และมุ่งมั่นตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น

#### องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (new paradigm) ซึ่งอธิบายกระบวนการมีอิทธิพลได้อย่างกว้างขวางตั้งแต่ระดับจุลภาค (micro level) ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นรายบุคคลไปจนถึงในระดับมหภาค (macro level) ระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์กร (Bass, 1985) ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นการมีวิสัยทัศน์ สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง และนำไปสู่การปฏิบัติได้ รวมทั้งสื่อสารให้ผู้ตามรับทราบโดยผู้ตามมีความยินดีที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดโดยประพจน์ตนเป็นแบบอย่าง สร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่ม และให้ความสำคัญกับผู้ตาม

Bass and Avolio (1994) สรุปความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมทั้ง 4 มิติเข้าด้วยกัน คือ (1) อิทธิพลในอุดมคติ ซึ่งหมายถึง ผู้นำบางคนที่มีอิทธิพลต่อคนงานให้เชื่อฟังพวกเขาและทำหน้าที่เป็นแบบอย่าง (2) ความแท้จริง หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเชื่อมต่อกับผู้คนที่เขาหรือเขาเธอเป็นผู้นำ ความเป็น

ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจมีลักษณะเฉพาะ คือ ผู้นำที่ทำทนายพนักงานของตนคิดนอกกรอบเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายส่วนตัว (3) แบบอย่างของผู้มีสติปัญญาผู้นำที่กระตุ้นคือผู้ที่ส่งเสริมให้พนักงานคิดนอกกรอบและก้าวเข้ามาพร้อมวิธีการใหม่เพื่อความท้าทาย และ (4) การกระตุ้นทางปัญญาส่งเสริมพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และชาญฉลาดมากขึ้น เมื่อผู้จัดการให้ความสำคัญกับพวกเขาอย่างใกล้ชิดพวกเขาแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่เป็นรายบุคคล

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management--HRM) คือ ศาสตร์และการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรภายในองค์กร ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือก พัฒนา จ่ายค่าตอบแทน ดูแลสวัสดิการ ไปจนถึงการสร้างแรงจูงใจและรักษาพนักงานไว้กับองค์กร ทั้งนี้เป้าหมายหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นไปที่การสร้างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ผลិតผล และมีความมุ่งมั่น ซึ่งจะส่งผลดีต่อเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม มีนักวิชาการให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

Wikhamn (2019) กล่าวว่า การปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการค้นหาการตอบสนองของลูกค้าเกิดความพึงพอใจผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายใน ส่วน Ren and Jackson (2019) เสนอว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดการทุนมนุษย์ที่เป็นผู้ที่มีความสามารถหรือที่เรียกว่า คนเก่ง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแทน (change agent) ในการเปลี่ยนผ่านในการสื่อสารเพื่อส่งเสริมความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน Cotes and Ugarte (2021) เสนอว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเน้นการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาที่จำเป็น โดยเรียงลำดับความต้องการของการบรรลุเป้าหมายผลการดำเนินงานที่ธุรกิจต้องการ ส่วน Chams and García-Blandón (2019) เสนอว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยต้องทำการประเมินนโยบายและแนวทางการปฏิบัติผ่านการอนุมัติและการสนับสนุนภายใต้โครงการเน้นปรับปรุงและผลลัพธ์ด้านการเงิน นำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม ผลการดำเนินงาน จนส่งผลต่อการสร้างผลกำไรในองค์กร

### องค์ประกอบตัวชี้วัดของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้มีพนักงานเกิดแรงจูงใจสูง นำไปสู่ประสิทธิภาพการผลิตและการปรับปรุงคุณภาพในระดับสูง ตลอดจนถึงต้นทุนและเวลาที่เกินเลย ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทในการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (Ameh & Daniel, 2017; Rasool, Samma, Anjum, Munir, & Khan 2019) เกณฑ์ความสำเร็จประการหนึ่งสำหรับองค์กรและสถาบันวัดจากการดูแลองค์ประกอบของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้จัดการระดับสูงเริ่มตระหนักมากขึ้นถึงบทบาทที่สำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในความสำเร็จขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงาน (Al-Hawary & Shdefat, 2016)

Jorgensen, Hyland, and Kofoed (2008) ได้เสนอบทบาทสำคัญของผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการการติดตามการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่วน Lee, Park, and Yang (2010) กล่าวว่า การขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องบูรณาการสมรรถนะที่หลากหลายกับแนวทางการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์องค์กร ในขณะที่ Sanchez-Ruiz and Blanco (2019)

กล่าวว่า วิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันต้องให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เน้นการนำปัญหามาเป็นฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนทางการปรับปรุงและพัฒนาแต่ละประเด็นที่ต้องการเพิ่มมูลค่าจากจำนวนผลผลิตและคุณภาพสินค้า ตอบสนองความคาดหวังต่อความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงการบริหารประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนการผลิตผ่านการบริหารงาน

### แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพของการบริหารงาน

ประสิทธิภาพของการบริหารงาน เป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร เพราะเป็นตัวชี้วัดว่าองค์กรดำเนินงานอย่างคุ้มค่ากับที่ได้ลงทุนไปหรือไม่ (Özer & Tinaztepe, 2014) ในอดีตการวัดประสิทธิภาพของงานจะเน้นการวัดทางการเงิน แต่ในปัจจุบันมีการวัดทั้งผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ดังนี้ (1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน เช่น กำไร ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ ผลตอบแทนจากการลงทุน (2) ผลการดำเนินงานด้านการตลาด เช่น ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด และ (3) ผลการดำเนินงานด้านองค์กร เช่น ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น รวม มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Kamau, 2016) การกำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพของการบริหารงานมีลักษณะกว้างขวาง ตามแต่ผู้วิจัยจะกำหนดซึ่งมีคำหลายคำที่ใช้ในความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน (synonyms) อันได้แก่ ผลลัพธ์ ความสำเร็จ และองค์กรที่เป็นเลิศ (Aubry & Hobbs, 2011) และพบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานนั้นนักวิชาการต่างให้ความเห็นค่านิยามของผลการดำเนินงานองค์กรที่หลากหลาย

Wickham (2001) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงาน หรือการประเมินความสำเร็จในการธุรกิจนั้นมีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ผู้ประกอบการมีการกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพของกิจการเพื่อใช้เป็นเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินธุรกิจซึ่งมีวิธีการวัดที่หลากหลายและวิธีที่นิยมนำมาใช้อย่างแพร่หลายนั้นสามารถวัดได้จากมุมมองในมิติต่าง ๆ ดังนี้ (1) ผลแสดงด้านเงินทุนแท้จริง เช่น ยอดขาย และกำไร (2) อัตราการผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลจากการจ้างงาน (3) อัตราสภาพคล่องทางการเงิน เช่น สัดส่วนหนี้สินและอัตราดอกเบี้ย (4) ผลแสดงเกี่ยวกับหุ้น เช่น ราคาหุ้น (5) อัตราตลาดหุ้น เช่น รายได้ต่อหุ้น (6) การเจริญเติบโต (7) นวัตกรรม เช่น อัตราการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ และ (8) การประเมินจากลูกค้า เช่น ระดับการบริหาร

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการบริหารงานในภาพรวมแล้วอาจแยกเป็นเกณฑ์การวัดทั้งที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ยอดขาย กำไร มูลค่าของสินทรัพย์รวม และไม่ใช้ตัวเงิน ได้แก่ คุณภาพของสินค้าและบริการ ประสิทธิภาพในการผลิต การสร้างนวัตกรรม ความพึงพอใจของลูกค้า ทัศนคติของพนักงาน ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ จากการสังเคราะห์งานวิจัยของ Ahmed and Chowdhury (2009), Cengiz Toklu and Taşkin (2017), Garengo, Biazzo, and Bititci (2005) โดยวัดได้จาก

1. มิติของผลลัพธ์ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก (1) การบรรลุเป้าหมาย วัดจากการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแต่ละด้าน (2) คุณภาพของผลผลิต จากความถูกต้อง ความสมบูรณ์ และความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า (3) ความพึงพอใจของลูกค้า จากการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า หรือการร้องเรียน และ (4) ประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากร วัดได้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าที่สุด

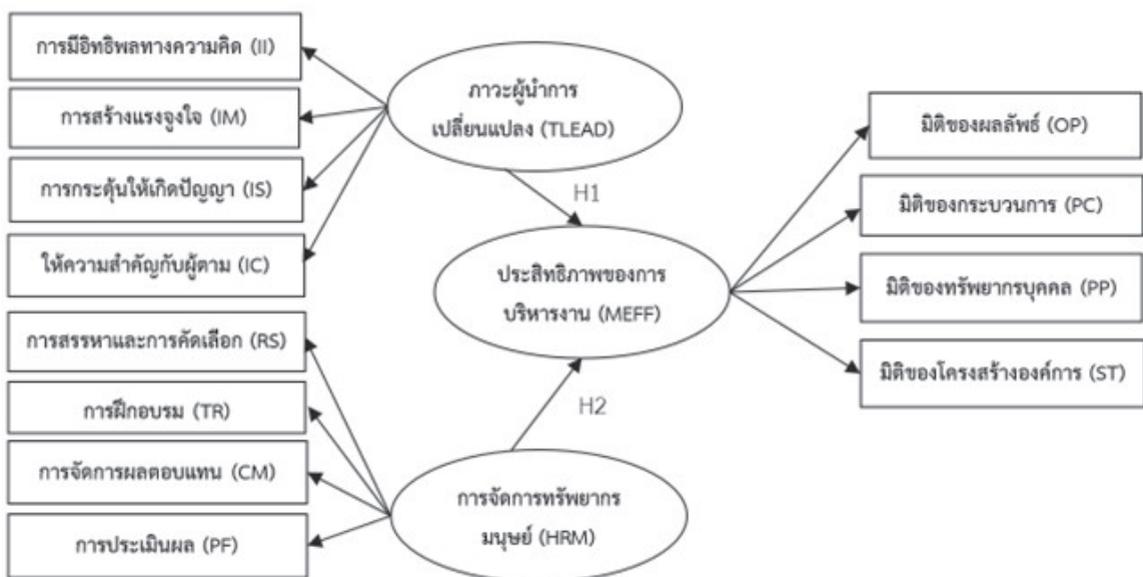
2. มิติของกระบวนการ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก (1) ความรวดเร็วในการทำงาน จากระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนในการทำงาน (2) ความถูกต้องแม่นยำ (3) ความยืดหยุ่น จากความสามารถ

ในการปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และ (4) การสื่อสารที่มีคุณภาพ จากประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารกับลูกค้า

3. มิติของทรัพยากรบุคคล ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก (1) ทักษะและความสามารถของพนักงานพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (2) ความพึงพอใจในการทำงาน (3) การมีส่วนร่วมของพนักงาน จากระดับความมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา และ (4) การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาบุคลากร พิจารณาจากการให้โอกาสพนักงานในการพัฒนาตนเอง

4. มิติของโครงสร้างองค์กร ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก (1) ความเหมาะสมของโครงสร้าง พิจารณาว่าโครงสร้างองค์กรสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (2) ความชัดเจนของหน้าที่ความรับผิดชอบ พิจารณาว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย และ (3) ระบบการรายงานย้อนกลับ พิจารณาว่าระบบการรายงานผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

### สมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 (H1): ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพของการบริหารงาน SMEs ในประเทศไทย

สมมุติฐานที่ 2 (H2): การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพของการบริหารงาน SMEs ในประเทศไทย

## ระเบียบวิธีวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร ได้แก่ ลูกจ้างที่ทำงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จำนวน 12,828,236 คน (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2023) ผู้วิจัยคำนวณด้วยสูตร Yamane (1973) ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 400 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก โดยเก็บตัวอย่างแบบออนไลน์ ได้กลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับมาสำหรับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 580 คน การเก็บตัวอย่างแบบออนไลน์ โดยประชาสัมพันธ์ผ่าน Facebook ตอบแบบสอบถามผ่าน Application ของ LINE และการสร้างแบบสอบถามออนไลน์โดยใช้ Google Forms มีจำนวนข้อคำถามแบบสอบถาม จำนวน 63 ข้อ คำถามแบ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลจำนวน 3 ข้อ และปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพของการบริหารงาน ด้านละจำนวน 20 ข้อคำถาม

### 2. ความตรงและความเที่ยงของเครื่องมือในการวิจัย

2.1 ความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ราย วัดความตรงของข้อคำถาม เพื่อเป็นตัวแทนในสิ่งที่ต้องการวัด และนิยามศัพท์ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.60-1.00

2.2 วัดความเที่ยงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยเลือกนำเทคนิคสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Coefficient Alpha) ของ Cronbach มาใช้วัดความสอดคล้องกับข้อกระทงคำถาม (internal consistency) ด้วยการนำแบบสอบถามไปทดสอบกับพนักงานในวิสาหกิจชุมชนขนาดกลาง และขนาดย่อมที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด ผลปรากฏค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ระหว่าง 0.81-0.96 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ระหว่าง 0.72-0.90 และประสิทธิภาพของการบริหารงาน อยู่ระหว่าง 0.75-0.88

### 3. การจัดการกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 เมื่อรวบรวมข้อมูลกลับคืน ผู้วิจัยได้จัดการกระทำข้อมูล โดยตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบ และใช้เฉพาะข้อมูลที่มีความครบถ้วน จากนั้นจึงตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด และนำคะแนนไปวิเคราะห์ทางสถิติ

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ได้นำเทคนิคการวิเคราะห์ทาง สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อประมวลผลข้อมูลพื้นฐานจากการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม สถิติเชิงอนุมาน สำหรับการทดสอบสมมติฐานใช้ SEM และทดสอบข้อค้นพบใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง (the second order confirmatory factor analysis)

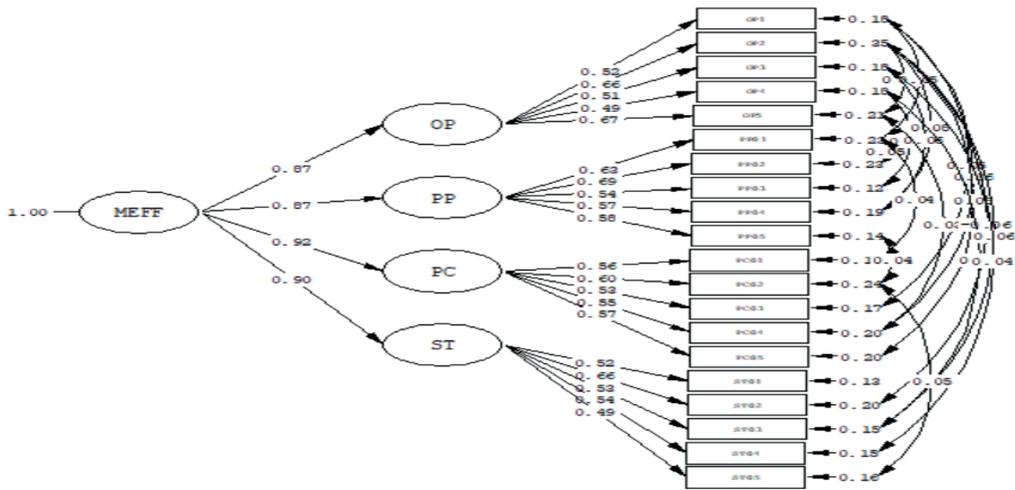
## ผลการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 580 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 60.52 เป็น SMEs ในภาคการผลิต ร้อยละ 38.28 และอยู่ในภาคกลาง ร้อยละ 34.66

2. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ผลการวิจัยปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11, SD = 0.86$ ) การจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08, SD = 0.92$ ) และประสิทธิภาพของการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97, SD = 0.82$ ) ตามลำดับ

### 3. ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองของประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ดังแสดงในภาพ 2 (ดูตาราง 1)



Chi-Square=404.23, df=149, P-value=0.06708, RMSEA=0.034

ภาพ 2 องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองของประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย (ตัวแบบหลังปรับ)

ตาราง 1

องค์ประกอบเชิงยืนยัน ลำดับที่ 1 ของประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

องค์ประกอบ	$\lambda_y$	t-value	R <sup>2</sup>
มิติของผลลัพธ์ (Output--OP)	0.87	21.69	0.73
มิติของกระบวนการ (Process--PP)	0.87	22.57	0.74
มิติของทรัพยากรบุคคล (People--PC)	0.92	23.52	0.79
มิติของโครงสร้างองค์การ (Structure--ST)	0.90	23.84	0.77

3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ส่วนปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด ได้แก่ ผลลัพธ์และกระบวนการ (ดูตาราง 2 และตาราง 3)

**ตาราง 2**

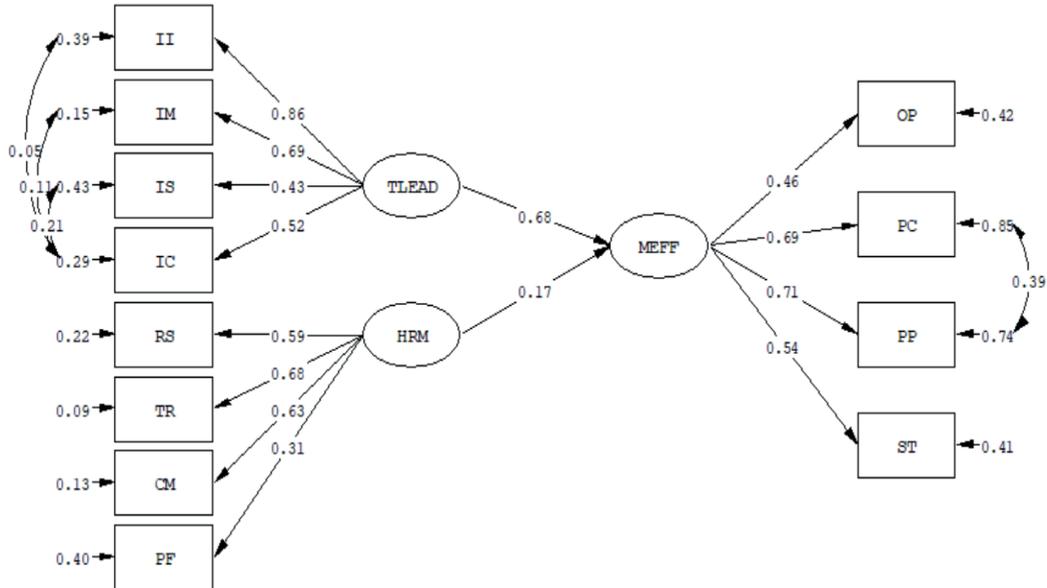
องค์ประกอบเชิงยืนยัน ลำดับที่ 2 ของประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

องค์ประกอบ	$\lambda_y$	t-value	$R^2$
การบรรลุเป้าหมาย <-ผลลัพธ์ (OP1<-OP)	0.52	-	0.77
ความถูกต้อง สมบูรณ์ของผลผลิต <-ผลลัพธ์ (OP2<-OP)	0.66	18.84	0.73
สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า <-ผลลัพธ์ (OP3<-OP)	0.51	19.55	0.76
ความพึงพอใจของลูกค้า <-ผลลัพธ์ (OP4<-OP)	0.49	19.18	0.74
การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า <-ผลลัพธ์ (OP5<-OP)	0.67	21.47	0.82
ความรวดเร็วในการทำงาน <-กระบวนการ (PP1<-PP)	0.63	-	0.79
ความถูกต้องแม่นยำในการทำงาน <-กระบวนการ (PP2<-PP)	0.69	25.23	0.81
ความสามารถในการปรับตัว <-กระบวนการ (PP3<-PP)	0.54	23.09	0.83
การสื่อสารภายในองค์กร <-กระบวนการ (PP4<-PP)	0.57	21.37	0.79
การสื่อสารกับลูกค้า <-กระบวนการ (PP5<-PP)	0.58	23.10	0.83
ทักษะและความสามารถของพนักงาน <-ทรัพยากรบุคคล (PC1<-PC)	0.56	-	0.81
ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน <-ทรัพยากรบุคคล (PC2<-PC)	0.60	21.50	0.78
การมีส่วนร่วมของพนักงาน <-ทรัพยากรบุคคล (PC3<-PC)	0.53	22.77	0.80
การเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงาน <-ทรัพยากรบุคคล (PC4<-PC)	0.55	21.60	0.78
การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาบุคลากร <-ทรัพยากรบุคคล (PC5<-PC)	0.57	22.09	0.80
ความเหมาะสมของโครงสร้าง <-โครงสร้างองค์กร (ST1<-ST)	0.52	-	0.82
การมุ่งเน้นบรรลุเป้าหมายขององค์กร <-โครงสร้างองค์กร (ST2<-ST)	0.66	24.74	0.83
ความชัดเจนของหน้าที่ความรับผิดชอบ <-โครงสร้างองค์กร (ST3<-ST)	0.53	23.55	0.80
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน <-โครงสร้างองค์กร (ST4<-ST)	0.54	23.56	0.80
ระบบการรายงานย้อนกลับ <-โครงสร้างองค์กร (ST5<-ST)	0.49	21.98	0.77

$\chi^2 = 404.03$ ;  $df = 149$ ;  $p = 0.067$ ;  $\chi^2/df = 2.846$ ; RMSEA = 0.034; NNFI = 0.98; CFI = 0.98; SRMR = 0.021

การองค์ประกอบเชิงยืนยัน ลำดับที่ 2 ของประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ปัจจัยด้านผลลัพธ์ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ได้แก่ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ด้านกระบวนการที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ได้แก่ ความถูกต้องแม่นยำในการทำงาน ด้านทรัพยากรบุคคลที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และด้านโครงสร้างองค์กรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ได้แก่ การมุ่งเน้นบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.3 ผลการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ดังแสดงในภาพ 3 (ดูตาราง 3)



Chi-Square=146.92, df=47, P-value=0.07203, RMSEA=0.041

ภาพ 3 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย (ตัวแบบหลังปรับ)

ตาราง 3

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

องค์ประกอบ	$\beta$	t-value	$R^2$
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง-> ประสิทธิภาพของการบริหารงานของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (TLEAD->MEFF)	0.68	11.04	0.86
การจัดการทรัพยากรมนุษย์-> ประสิทธิภาพของการบริหารงานของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (HRM->MEFF)	0.17	4.01	0.21

$\chi^2 = 146.92; df = 47; p = 0.072; \chi^2/df = 3.106; RMSEA = 0.041; NNFI = 0.97; CFI = 0.96; SRMR = 0.037$

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.68 มีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 0.86 ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.17 มีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 0.21

## การอภิปรายผล

จากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบสมการโครงสร้างยืนยันได้ว่า ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพของการบริหารงาน SMEs ในประเทศไทย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.68 ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุดในตัวแปรดังกล่าวคือ การมีอิทธิพลทางความคิดโดยประพัตินเป็นแบบอย่าง (Idealized influence--II) โดยมีค่า  $\lambda_x = 0.86$  นั้นแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน และปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลอย่างมีประสิทธิภาพ หากผู้นำในองค์กรเป็นผู้เริ่มต้น และประพัตินเป็นแบบอย่างที่ดี สอดคล้องกับ Zhu and Huang (2023) ที่เสนอว่า การมีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพใน SMEs เพราะภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบโดยธรรมชาติที่เน้นการพัฒนาส่วนบุคคลของพนักงานและสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกสำหรับการพัฒนาองค์การผ่านแรงบันดาลใจเชิงวิสัยทัศน์ และการดูแลแบบเฉพาะบุคคล ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจะทำหน้าที่ประสานความยั่งยืนขององค์การ ให้เข้ากับประสิทธิภาพในการทำงาน ผ่านการเป็นตัวอย่างที่ดี และสื่อสารกับพนักงาน เพื่อให้เข้าใจในวิสัยทัศน์องค์การ และให้พนักงานเข้าใจอย่างชัดเจนในการทำงาน

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพของการบริหารงาน SMEs ในประเทศไทย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.17 ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุดในตัวแปรดังกล่าว คือ ด้านการฝึกอบรม (Training--TR) โดยมีค่า  $\lambda_x = 0.68$  สอดคล้องกับ Chams and Garcia-Blandón (2019) ที่เสนอว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจะช่วยสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และสร้างสมรรถนะที่สร้างศักยภาพในอนาคตที่ส่งผลต่อการบริหารความยั่งยืนต่อองค์การ และสอดคล้องกับ Sanchez-Ruiz and Blanco (2019) ที่เสนอว่า วิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการบริหาร โดยเน้นการให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของพนักงาน เน้นการนำปัญหามาเป็นฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาแต่ละประเด็นที่ต้องการเพิ่มมูลค่าจากจำนวนผลผลิตและคุณภาพสินค้า ตอบสนองความคาดหวังต่อความพึงพอใจของลูกค้า

## ข้อเสนอแนะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่างก็มีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ในการเปลี่ยนแปลงหลังชีวิตปกติใหม่ การพัฒนาของปัญญาประดิษฐ์ แบบก้าวกระโดด ทำให้องค์กรไม่สามารถหยุดนิ่งการพัฒนาได้ แม้ทุกสิ่งจะมีการเปลี่ยนแปลง แต่ความสำคัญของคนในองค์กรจะยังคงอยู่เสมอ ผู้บริหารเป็นบุคคลแรกที่จำเป็นต้องปรับตัวเอง สร้างกลยุทธ์ในการบริหารที่มีคุณภาพ และสืบค้นถึงความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้า สร้างอิทธิพลทางความคิดโดยประพัตติตนเป็นแบบอย่างให้กับพนักงาน และเป็นศูนย์รวมน้ำใจของคนในองค์กรเพื่อผลักดันคุณภาพ และประสิทธิภาพในการทำงานในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้

2. สำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในประเทศไทยการจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจจะมีอิทธิพลน้อยต่อประสิทธิภาพของการบริหารงาน แต่ปัจจัยดังกล่าวก็ยังคงมีความจำเป็น ยิ่งมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ผู้บริหารก็ยิ่งจำเป็นต้องสร้างความตระหนักให้กับพนักงานในองค์กร เพราะส่วนใหญ่ SMEs จะได้พนักงานที่อยู่ในชุมชน หรือเป็นเครือญาติ การฝึกอบรม เพื่อเสริมทักษะจึงมีความจำเป็นเป็นประการแรกที่ผู้บริหารพึงตระหนัก และให้ความสำคัญ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นจุดอ่อนประการสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ SMEs ไทย นั่นคือ การให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ผลที่วิเคราะห์หมีค่าน้ำหนักปัจจัยต่ำที่สุด) ซึ่งต้องทำให้เป็นระบบ และจริงจัง

3. ผลการวิจัยครั้งนี้ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันของประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดได้แก่ ทรัพยากรบุคคลเพราะ SMEs ส่วนใหญ่ผลักดันผลงานออกด้วยความสามารถของคนในองค์กร ซึ่งเป็นจุดแข็ง แต่ที่เป็นจุดอ่อนได้แก่ด้านผลลัพธ์ของงานและกระบวนการที่มีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถในการผลักดันของผู้บริหารเพื่อปรับปรุงในปัจจุบันดังกล่าวต่อไป

## References

- Ahmed, K., & Chowdhury, T. A. (2009). Performance evaluation of SMEs of Bangladesh. *International journal of Business and Management*, 4(7), 126-133.
- Ahmad, M., & Ejaz, T. (2019). Transactional and transformational leadership impact on organizational performance: Evidence from textile sector of Pakistan. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 8(2S), 97-103.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
- Al-Abrow, H. (2014). Transformational leadership and organisational performance in the public healthcare sector: The role of organisational learning and intellectual capital. *Irish Journal of Management*, 33(1), 27-48.
- Al-Hawary, S. I. S., & Shdefat, F. A. (2016). Impact of human resources management practices on employees' satisfaction: A field study on the Rajhi cement factory. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(4), 274-286.
- Ameh, O. J., & Daniel, E. I. (2017). Human resource management in the Nigerian construction firms: Practices and challenges. *Journal of Construction Business and Management*, 1(2), 47-54.
- Aubry, M., & Hobbs, B. (2011). A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. *Project Management Journal*, 42(1), 3-16.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Cengiz Toklu, M., & Taşkin, H. (2017). Performance evaluation of small-medium enterprises based on management and organization. *Acta Physica Polonica A*, 132(3), 994-998.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122.
- Cotes, J., & Ugarte, S. M. (2021). A systemic and strategic approach for training needs analysis for the International Bank. *Journal of Business Research*, 127, 464-473.

- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.
- Hansen, E. B., & Bøgh, S. (2021). Artificial intelligence and internet of things in small and medium-sized enterprises: A survey. *Journal of Manufacturing Systems*, 58, 362-372.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Igbaekemen, G. O., & Odivwri, J. E. (2015). Impact of leadership style on organization performance: A critical literature review. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-7.
- Jorgensen, F., Hyland, P. W., & Kofoed, L. (2008). Examining the role of human resource management in continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 42(1-2), 127-142.
- Kamau, S. M. (2016). *Performance measurement practices and operational performance of manufacturing firms in Kenya*. Master's Research Project of Business Administration, University of Nairobi.
- Lashari, R., & Rana, A. H. (2018). The impact of transformational leadership and social interaction on organizational performance in the viewpoint of knowledge management: An empirical study in banking sector of Pakistan. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 383-397.
- Lee, J. G., Park, Y., & Yang, G. H. (2010). Driving performance improvements by integrating competencies with human resource practices. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 71-90.
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2023). *MSME situation report 2023*. Retrieved from <https://bds.sme.go.th/Files/f5e20d92-138e-48f2-a29f-5a6c3a37cfd0.pdf> [In Thai]
- Ogunyomi, P., & Bruning, N. S. (2016). Human resource management and organizational performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Nigeria. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 612-634.
- Özer, F., & Tinaztepe, C. (2014). Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 778-784.
- Prabhu, H. M., & Srivastava, A. K. (2023). CEO transformational leadership, supply chain agility and firm performance: A TISM modeling among SMEs. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(1), 51-65.

- Rasool, S. F., Samma, M., Anjum, A., Munir, M., & Khan, T. M. (2019). Relationship between modern human resource management practices and organizational innovation: Empirical Investigation from banking sector of China. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 10(19), 1-11.
- Ren, S., & Jackson, S. E. (2020). HRM institutional entrepreneurship for sustainable business organizations. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100691.
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 57, 486-493.
- Sanchez-Ruiz, L., & Blanco, B. (2019). Survey dataset on reasons why companies decide to implement continuous improvement. *Data in Brief*, 26, 104523.
- Tarasansombut, V., & Puranitee, C. (2022). Human Resource Development for Competitive Advantage in Small and Medium Enterprises in Bangkok Metropolitan Region. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 9(2), 92-110. [In Thai]
- Turner, M., Sermcheep, S., Anantasirijkiat, S., & Srisangnam, P. (2016). Small and medium-sized enterprises in Thailand: Government policy and economic development. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 38(4), 251-269.
- Uthairat, N., Nami, M., & Sukato, N. (2023). The Importance of driving Thai small and medium enterprises from an exporter to multinational enterprise. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 10(2), 142-155. [In Thai]
- Wickham, P. A. (2001). *Strategy entrepreneurship: A decision-making approach to new venture creation and management* (2nd ed.). Financial Times/Prentice Hall.
- Wikhamn, W. (2019). *Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction*. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
- Yaghoubi, H., Mahallati, T., Moghadam, A. S., & Fallah, M. A. (2014). Transformational leadership: Enabling factor of knowledge management practices. *Journal of Management and Sustainability*, 4(3), 165-174.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 235, 372-381.
- Zheng, C., Morrison, M., & O'Neill, G. (2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1772-1803.
- Zhu, J., & Huang, F. (2023). Transformational leadership, organizational innovation, and ESG performance: Evidence from SMEs in China. *Sustainability*, 15(7), 5756.