

อิทธิพลคั่นกลางของการจัดการความรู้ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การสู่ผลการปฏิบัติงานของ
พนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี

THE INFLUENCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR DISSEMINATION OF ORGANIZATIONAL
CULTURE TO JOB PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN LEATHER AND SHOE INDUSTRIES,
SRIRACHA DISTRICT, CHONBURI PROVINCE

นิรากร ประจักษ์ทรัพย์¹ และ ธัญนันท์ บุญอยู่²

¹นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

²อาจารย์ ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี และ (2) ศึกษาการจัดการความรู้ในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์การสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าในอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ที่จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 353 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัยเป็นการวิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม PLS Graph 3.0

ผลการศึกษาพบว่า (1) วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (2) ผลการวิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่มากระตุ้นทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการจัดการความรู้มาเชื่อมโยงความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คำหลัก: วัฒนธรรมองค์การ , การจัดการความรู้ , ผลการปฏิบัติงาน , แบบสมการโครงสร้าง

Abstract

The objectives of this research are to (1) study the organizational culture, knowledge management and job performance of employees in leather and shoe industries in Sriracha district, Chonburi province, and (2) study the knowledge management as the mediator that link between organizational culture and job performance of the employees in leather and shoe industries in Sriracha district, Chonburi province. Sample group used in the research is the 353 people who are working in leather and shoe industries in Sriracha district, Chonburi province which registered with the Department of Industrial Works. Statistical method conducted in this research is the structural equation model via PLS Graph 3.0 program.

As results, (1) It was found that the average value of organizational culture and knowledge management are in medium level. (2) The average value of the job performance of employee is in high level. For analysis results obtained from structural equation model of organizational culture are important factors in motivating changes in employee performance. But such a change requires knowledge management to link continuously, It will improve the performance of employees in a more effective and efficient of performance.

Keywords: Organizational culture, Knowledge management, Job performance, Structural equation model

1. บทนำ

อุตสาหกรรมเป็นภาคที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศ ผลผลิต GDP ที่เพิ่มขึ้น ส่วนใหญ่มาจากการผลิตสินค้า อุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกของผู้ประกอบการขนาดใหญ่ ซึ่งต้องพึ่งพาการนำเข้าเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องมีการปรับตัว กำหนดทิศทางการพัฒนา รวมถึงนโยบายต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมซึ่งรวมไปถึงคุณภาพของประชากร ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังเน้นถึงการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยให้สามารถเพิ่มขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในระดับนานาชาติเพื่อสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศไปสู่ความยั่งยืนต่อไป ดังนั้น การ

พัฒนาภาคอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมให้สามารถแข่งขันและพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ ภาครัฐบาลมีความจำเป็นที่จะต้องสนับสนุนด้านการวิจัยและพัฒนา และการสร้างกำลังคนสำหรับภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะ “อุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้า” ที่มีแนวโน้มปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่องตามแนวโน้มของตลาด การผลิตเครื่องหนังและรองเท้าไตรมาส 4 เดือน ตุลาคม-ธันวาคม ปี 2559 ของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม มีการปรับตัวลดลงทุกผลิตภัณฑ์ เนื่องจากภาพรวมเศรษฐกิจโลกและตลาดคู่ค้าหลักชะลอตัว ทำให้กำลังซื้อลดลง สามารถสรุปผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้า ไตรมาส 4 ระหว่าง ต.ค.- ธ.ค. 2559

ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม	ไตรมาส 4		% YOY
	2558	2559	
การผลิตหนังฟอกและตกแต่งหนัง	75.02	59.5	-20.69
การผลิตกระเป๋า *	77.81	77.84	0.03
การผลิตรองเท้าทุกประเภท	85.96	75.42	-12.27

ที่มา. สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. กระทรวงอุตสาหกรรม <http://www.oie.go.th/academic/index>

แนวโน้มในปี 2560 อุตสาหกรรมหนังและผลิตภัณฑ์หนัง คาดว่าจะมีแนวโน้มทรงตัวต่อเนื่องจากปี 2559 ซึ่งมีแรงหนุนจากยอดขายในกลุ่มลูกค้าแถบประเทศ CLMV (CLMV คือประเทศ กัมพูชา ลาว พม่า เวียดนาม) โดยมักจะเป็นสินค้าระดับกลางค่อนข้างไปทางล่าง ซึ่งมีแนวโน้มที่ดี ส่วนการส่งออกหนังฟอกเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับการผลิตสินค้าของจีน ฮองกง และเวียดนาม คาดว่าจะยังมีความต้องการต่อเนื่อง อีกทั้งทิศทางค่าเงินบาทที่มีแนวโน้มอ่อนค่าลงน่าจะส่งผลดีต่อการส่งออกในกลุ่มสินค้าหนังและผลิตภัณฑ์หนังสำหรับตลาดในประเทศ หนังและผลิตภัณฑ์หนังฟอกและหนังอัด คาดว่าจะขยายตัวได้จากการเติบโตของอุตสาหกรรมต่อเนื่องอย่างยานยนต์ เพอร์นิเจอร์ รวมทั้งจำนวนนักท่องเที่ยวที่ขยายตัวต่อเนื่องน่าจะส่งผลให้เครื่องหนังประเภทกระเป๋าและรองเท้ามียอดขายเพิ่มขึ้นได้อย่างช้าๆ อุตสาหกรรมรองเท้าในปี 2559 จะเติบโตระดับร้อยละ 0 เมื่อเทียบกับปีก่อน ซึ่งสอดคล้องกับสถานะการส่งออกที่อุตสาหกรรมรองเท้าไทยต้องเผชิญกับสถานะการแข่งขันที่สูง และส่วนหนึ่งเกิดจากการมีการย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศเพื่อนบ้านในช่วงที่ผ่านมา แนวโน้มอุตสาหกรรมรองเท้าในปี 2560 คาดหวังว่าจะมีการเติบโตขึ้น โดยมีปัจจัยหลายอย่างที่จะเป็นด้านบวก ทั้งภาวะเศรษฐกิจโลกที่น่าจะเริ่มกลับมาฟื้นตัวรวมถึงแรงซื้อในไทยที่คาดว่าจะดีกว่าปี 2559 จากระดับราคาสินค้าเกษตรที่เริ่มปรับตัวสูงตามทิศทางน้ำมัน และปัจจัยเรื่องของความตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจภาคพื้นแปซิฟิก หรือ TPP

(Trans-Pacific Partnership) ปัจจัยเสี่ยงการขาดแคลนแรงงานฝีมือ ต้นทุนแรงงานที่สูง และสถานะการแข่งขันที่สูง ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากการย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศเพื่อนบ้าน (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559)

หากอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าในประเทศไทยต้องการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดให้คงอยู่ได้ในระยะยาว จำเป็นที่อุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าในประเทศไทยต้องปรับตัว เพื่อหาแนวทางในการเพิ่มศักยภาพการผลิตด้วยการพัฒนาคุณภาพให้เข้าสู่มาตรฐานสากล และต้องสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันยกระดับให้ทัดเทียมกับคู่แข่ง และจากการศึกษาวิจัย พบว่า การที่จะพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยโครงสร้างทางวัฒนธรรมองค์การที่เป็นกรอบแบบแผนทางความคิด ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมการทำงานที่ยอมรับร่วมกันของกลุ่มพนักงาน และยึดถือปฏิบัติสืบต่อจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง (Abdullah & Mahmood, 2012; Seong, 2011)

วัฒนธรรมองค์การถือเป็นแบบแผนทางความเชื่อ ค่านิยมและการประพฤติปฏิบัติที่ฝังแน่นและเปลี่ยนแปลงได้ยาก มีความสำคัญต่อการสร้างความแตกต่างในเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับการดำเนินกลยุทธ์ บางครั้งองค์การจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม (จักร ดิงศักดิ์, 2551, หน้า 407-409) ที่มุ่งเน้นการวางแผนงานและการบริหารให้เกิดความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ตลอดจนเกิดเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่าง

ยั่งยืน โดยวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกให้มุ่งเน้นมองสภาพแวดล้อมภายในและการบูรณาการกับการมุ่งเน้นสภาพแวดล้อมภายนอกและความแตกต่างที่สามารถปรับตัวได้ดี เพื่อก่อให้เกิดการตอบสนองอย่างรวดเร็วและเหมาะสม (Cameron & Quinn, 2006, pp.37-40) และจากการศึกษาผลงานวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อถือ วิธีการคิด และความคาดหวังร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การย่อมมีอิทธิพลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญในทิศทางบวกต่อการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อีกทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินผลความสามารถในการแข่งขันขององค์การที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงเอกลักษณ์ หรือความสามารถที่โดดเด่นขององค์การได้ โดยผ่านกระบวนการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์การในระยะยาวต่อไป

องค์การในปัจจุบัน จะต้องสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นหุ้นส่วนแก่พนักงานและมุ่งความสำเร็จไปสู่เป้าหมายเดียวกัน รวมทั้งต้องมีการส่งเสริมสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานและวางแนวทางในการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเพื่อส่งเสริมผู้ที่มีทักษะความรู้ความสามารถมุ่งสร้างองค์ความรู้ในองค์การส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเอง สามารถเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ โดยคนในองค์การต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) นำไปสู่การสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง และสามารถจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้องค์กรมีการผลิตที่มีคุณภาพและมีผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากปัญหาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา “การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การผ่านการจัดการความรู้สู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี” โดยผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาประเด็นที่ว่า เพราะเหตุใดหรือ มีปัจจัยใดบ้างที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี เพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่สามารถบูรณาการและบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้ของพนักงาน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน และ ในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ และ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี

2.2 เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์การสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี

3. สมมติฐานของการวิจัย

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยสามารถสรุปออกมาได้เป็นสมมติฐาน ดังนี้

3.1 สมมติฐานที่ 1 คือ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

3.2 สมมติฐานที่ 2 คือ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3.3 สมมติฐานที่ 3 คือ การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3.4 สมมติฐานที่ 4 คือ การจัดการความรู้เป็นปัจจัยคั่นกลางที่เชื่อมโยงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

4. ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่วางไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 10 บริษัท จำนวนพนักงาน 3,015 คน (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2560) และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณตามแนวคิดของ Yamane (1993)

$$n = \frac{3,015}{1 + (3,015 \times 0.05^2)} = 353 \text{ คน}$$

ซึ่งมีขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 353 คน ใช้วิธีจัดสรรจำนวนตัวอย่างตามสัดส่วนกับจำนวนประชากร

4.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาอิทธิพลคั่นกลางของการจัดการความรู้ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้า ในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยมุ่งเน้น

- **ตัวแปรต้น คือ** วัฒนธรรมองค์การ (organization culture) ที่ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม (clan culture) มุ่งเน้นสายบังคับบัญชา (hierarchy Culture) ตามแนวคิดของ (Cameron & Quinn, 2006, pp.37-40) และวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความไว้วางใจ (Trust Culture) ตามแนวคิดของอิกิซยา บุญเจริญ (2556)

- **ตัวแปรคั่นกลาง คือ** การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ประกอบด้วยการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) และการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) ตามแนวคิดของ Jie Yang et al (2011) และกัลยารัตน์ อีระธนชัยกุล¹ ภัทรทิพย์ ทรงบุญญา, (2558)

- **ตัวแปรตาม คือ** ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Job Performance) ที่ประกอบด้วยประสิทธิภาพของงาน (Effectiveness of Work) คุณภาพของงาน (Quality of Work) และ ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance) ตามแนวคิดของ Mathis & Jackson (2003)

4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ศึกษา

การศึกษาอิทธิพลคั่นกลางของการจัดการความรู้ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าในอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยดำเนินการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนมิถุนายน ถึงเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2560

5. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยที่มีขอบเขตและรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยดังนี้

5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ที่จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน

พนักงานทั้งสิ้น 3,015 คน (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2560)

- กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ที่จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม จำนวนพนักงานทั้งสิ้น 3,015 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Yamane (1993) ซึ่งได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 353 คน

5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2-4 เป็นแบบสอบถามในการประเมินวัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ และ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยลักษณะของคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของ Likert (1932)

5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามจำนวน 353 ฉบับแก่พนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ซึ่งมีการตอบกลับครบทุกฉบับ หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

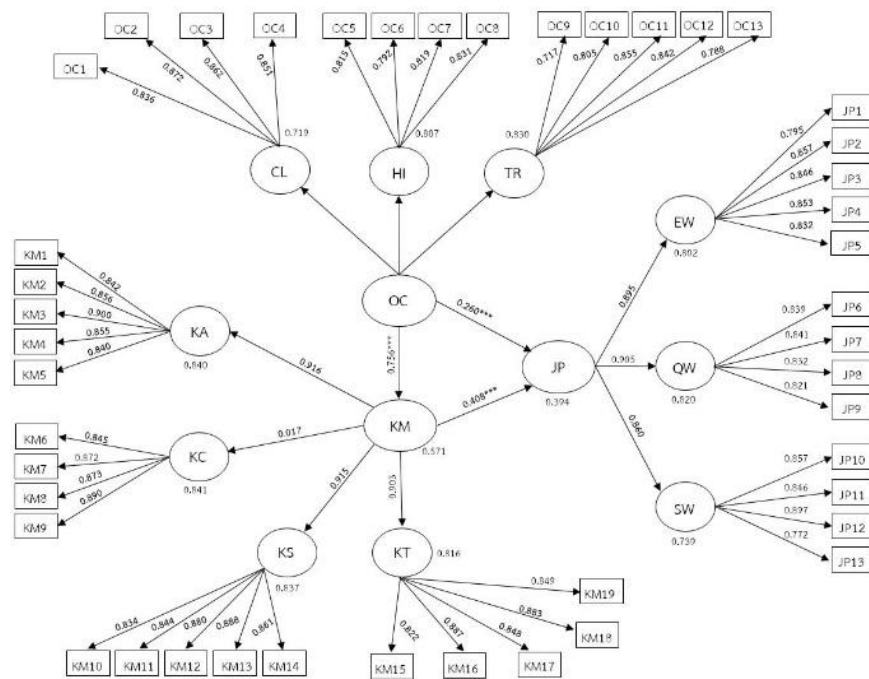
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วนำมาลงข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและตัวแบบโครงสร้าง เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติที่ประกอบด้วย (1) สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และ (2) สถิติการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (SEM) โดยใช้โปรแกรม PLS Graph 3.0 (Chin, 2001)

6. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 62.61) อายุระหว่าง 30-40 (ร้อยละ 32.01) ระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น (ร้อยละ 24.36) สังกัดแผนกฝ่ายผลิต (ร้อยละ 56.94) มีตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการ (ร้อยละ 70.82) และมีระยะเวลาในการทำงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 3-5 ปี (ร้อยละ 21.53)

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 3.61) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ (ค่าเฉลี่ยรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 3.40) และสุดท้ายปัจจัยด้านการจัดการความรู้ (ค่าเฉลี่ยรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 3.38)

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างในภาพรวม ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยสัมประสิทธิ์ความถดถอยอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงเส้นทางการสัมพันธ์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

จากภาพที่ 1 แสดงเส้นทางการสัมพันธ์ตัวแบบสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า (1) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (DE=0.260) และการจัดการความรู้ (DE=0.408) ตลอดจนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (IE=0.308) และ (2) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้ (DE=0.756)

ตารางที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตัวแปร (LV)	ค่าความผันแปร (R ²)	อิทธิพล (effect)	OC	JP
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JP)	0.394	DE	0.260***	0.408***
		IE	0.308	0.000
		TE	0.568	0.408
การจัดการความรู้ (KM)	0.571	DE	0.756***	0.000
		IE	0.000	0.000
		TE	0.756	0.000

หมายเหตุ: De = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect, N/A = Not Applicable,

* หมายถึง p-value < 0.10 หรือ ค่า t > 1.65

** หมายถึง p-value < 0.05 หรือ ค่า t > 1.96

*** หมายถึง p-value < 0.01 หรือ ค่า t > 2.58

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์ตัวแบบ
อิทธิพลคั่นกลางของการจัดการความรู้ในการถ่ายทอด
วัฒนธรรมองค์การสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานใน
อุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้า พบว่า ค่า
สัมประสิทธิ์เส้นทางมีความแตกต่างกัน ดังแสดงใน
ตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

	สมมติฐานการวิจัย hypothesis	ค่าสัมประสิทธิ์ เส้นทาง (Coef.)	ค่า <i>t-test</i>	ผลลัพธ์
H ₁	วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้	0.756***	20.880	สนับสนุน
H ₂	วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	0.260***	3.222	สนับสนุน
H ₃	การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	0.408***	5.280	สนับสนุน

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรม
องค์การมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และผลการ
ปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนการจัดการความรู้มี
อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลคั่นกลางซึ่งเป็นตัวแปร
ที่เข้ามาเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและ

ตัวแปรตาม โดยมีตัวแปรคั่นกลางที่จะนำมาอธิบาย
อิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปร
ตาม ซึ่งผลการทดสอบอิทธิพลทางอ้อมจะปรากฏดัง
ตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงผลการทดสอบอิทธิพลทางอ้อมของโครงสร้างที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานการวิจัย	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
H ₄ การจัดการความรู้เป็นปัจจัยคั่นกลางที่เชื่อมโยงอิทธิพลของ วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	.2791	.0597	.1618	.4052

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า การจัดการ
ความรู้เป็นปัจจัยคั่นกลางระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับ
ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพราะค่าผลคูณของ
สัมประสิทธิ์ขอบเขตล่าง (Boot LLCI) –ขอบเขตบน
(Boot ULCL) มีค่าไม่คลุม 0 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การ
จัดการความรู้เป็นปัจจัยคั่นกลางระหว่างวัฒนธรรม
องค์การกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

7. การอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งการอภิปรายผลการ
วิจัยออกเป็นแต่ละปัจจัย ดังนี้

7.1 วัฒนธรรมองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า
วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และ
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยสอดคล้องกับ
การศึกษาวิจัยของ Tseng (2010) ที่ได้ทำการศึกษา
ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการ
เปลี่ยนความรู้สู่ผลการดำเนินงานขององค์การ ผลที่ได้

พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันในองค์การจะมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของอภิขยา บุญเจริญ (2556) ที่ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมเน้นความเชื่อใจ เน้นความสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิก และเน้นการเอาใจใส่เช่นกัน

7.2 การจัดการความรู้ จากผลการวิจัย พบว่าการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การจัดการความรู้เป็นปัจจัยคั่นกลางที่เชื่อมโยงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การสู่ผลการปฏิบัติงานของ โดยสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Jie Yang et al (2011) ที่ได้ทำการศึกษาความสามารถของการจัดการความรู้และการเติบโตขององค์การ ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ยังคงได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และ การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ยังคงต้องการต่าง ๆ นำมาใช้ปฏิบัติในองค์การของตนมากขึ้น และยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, ภัทราทิพย์ ทรงบุญญา (2558) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาศึกษาปัจจัย

เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

8. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะในการวิจัย ดังนี้

8.1 ควรนำไปศึกษากับอุตสาหกรรมอื่นที่มีการบริหารอย่างเป็นระบบและเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่กว่า เพื่อการวางแผนด้านกลยุทธ์และการพัฒนาองค์การในอุตสาหกรรมอื่นๆ

8.2 ควรนำทฤษฎีที่สร้างจากข้อมูลและนำความรู้ที่ได้จากผลการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรืออุตสาหกรรมอื่น

8.3 ควรศึกษาตัวแปรอิสระในปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เพื่อให้งานวิจัยกว้างขวางและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2560) ข้อมูลโรงงานแยกตามพื้นที่. ค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2560 , จาก <http://www.diw.go.th/hawk/content.php?mode=data1search>
- กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล และ ภัทราทิพย์ ทรงบุญญา (2558). การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 7(2),
- จักร ดิงศภิตย์. (2551). การวางแผนเชิงกลยุทธ์การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพมหานคร
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. *ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมเครื่องหนังและรองเท้าไตรมาส 4 ปี 2559* เดือน ตุลาคม – ธันวาคม 2559, ค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2560, จาก [http://www.oie.go.th/academic /index](http://www.oie.go.th/academic/index)
- อภิขยา บุญเจริญ. (2556). *อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้*.

- Abdullah, K. A. S. & Mohmood, R. (2012). Total quality management, entrepreneurial orientation and organizational performance: The role of organizational culture. *African Journal of Business Management*, 6 (13), 4717-4727.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. R. (2006). *Diagnosing and changing organizational Culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chin, W. W. (2001). *PLS Graph User's Guide Version 3.0* Retrieved May 8, 2017 From <http://www.spss-pasw.ir/upload/images/ei8gx66re11tenmq0sm.pdf>, access on 08/05/2017.
- Jie, Y, Hongming X. & Yongyao, Z. (2011). The process competence of knowledge management and corporate growth international.
- Likert, R. A. (1932). Technique for the Measurement of Attitude. *Archives Psychological*. 3(1), 42-48.
- Marquardt, M. (1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Mathis & Jackson. (2003). *Human Resource Management*. (10th ed.) Thomson-South Western.
- Tseng (2010). The Effect of Organizational Culture on firm financial performance: Evidence from a Developing Country.