



ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัยต่อผลการดำเนินงาน
ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

รัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์

คุษฎีนิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจคุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา 2562

ผลกระทบของสมรรถภาพองค์กรและบุพปัจจัยต่อผลการดำเนินงาน
ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

รัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์

ดุขนิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจดุขนิพนธ์
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CAPABILITIES AND ITS
ANTECEDENTS ON FIRM PERFORMANCE OF SMALL
AND MEDIUM ENTERPRISES IN THAILAND

RATCHASIT SEWOKSENEE

A DISSERTATION PRESENTED TO RAMKHAMHAENG UNIVERSITY
IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION

2019

COPYRIGHTED BY RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

ชื่อเรื่องคุณิพนธ์ ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัยต่อ
ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ของประเทศไทย

ชื่อผู้เขียน นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์

คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยงค์ มีใจซื่อ)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร. นรพล จินันท์เดช)

มหาวิทยาลัยรามคำแหงอนุมัติให้คุณิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจคุณิพนธ์บัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สืบพงษ์ ปราบใหญ่)

คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปรียานุช อภิบุญโยภาส)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ดิงศรัทย์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยงค์ มีใจซื่อ)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วงศ์ธีรา สุวรรณิน)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร. นรพล จินันท์เดช)

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องคุณุณิพนธ์ ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัย
ต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อมของประเทศไทย

ชื่อผู้เขียน นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์

ชื่อปริญญา บริหารธุรกิจคุณุณิพนธ์

ปีการศึกษา 2562

คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยงค์ มีใจเชื้อ ประธานกรรมการ
2. อาจารย์ ดร. นรพล จินันท์เดช

จุดมุ่งหมาย - เพื่อตรวจสอบผลกระทบของทีมผู้บริหารต่อวัฒนธรรมองค์การ
สมรรถภาพองค์การและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ของประเทศไทย **ระเบียบวิธีวิจัย** - กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารของวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อมที่มีมาตรฐานของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
(สสว.) จำนวน 80 กิจการ ๆ ละ 5 คน เก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม
มีความสมบูรณ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน 370 ชุด ประมวลผลด้วยสถิติ
เชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ
ด้วยการสนทนากลุ่มผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 กิจการ ผู้บริหารรวม 17 คน
เพื่อสนับสนุนกรอบแนวคิดการวิจัย **ข้อค้นพบ** - ผลการวิจัยพบว่า 1) ทีมผู้บริหาร
มีผลกระทบทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การ สมรรถภาพองค์การและผลการดำเนินงาน
ของกิจการ 2) วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบทางบวกต่อสมรรถภาพองค์การและ
ผลการดำเนินงานของกิจการ และ 3) สมรรถภาพองค์การมีผลกระทบทางบวก
ต่อผลการดำเนินงานของกิจการ **การนำไปประยุกต์ใช้** - ในมุมมองด้านฐานทรัพยากร
ของกิจการวัฒนธรรมไทยและขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เป็นจุดแข็งในการประยุกต์ใช้วัฒนธรรมแบบเครือญาติด้วยการดูแลรักษาผู้บริหาร
ให้คงอยู่กับองค์กร องค์กรมีการพัฒนาผู้บริหาร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
เพื่อให้ผู้บริหารมีความสามารถและความจงรักภักดี ส่งเสริมความสำเร็จ
ด้านการบริหารกลยุทธ์ของวิสาหกิจ

ABSTRACT

Dissertation Title The Effects of Organizational Capabilities and
 Its Antecedents on Firm Performance of Small
 and Medium Enterprises in Thailand

Student's Name Mr. Ratchasit Sewoksenee

Degree Sought Doctor of Business Administration

Academic Year 2019

Advisory Committee

1. Asst. Prof. Dr. Prayong Meechaisue	Chairperson
2. Dr. Norapol Chinuntdej	

Purpose – The purpose of this dissertation is to investigate the effects of the management team on the organizational culture, organizational capabilities and firm performance of small and medium enterprises (SMEs) in Thailand. **Methodology** – The sample population consisted of managers of SMEs with the standards of the Office of Small and Medium Enterprise Promotion (OSMEP). The total was eighty SMEs with five managers each. Quantitative data were collected using a questionnaire. A total of 370 copies of a completed questionnaire were analyzed using descriptive statistics and the analysis of the structural equation model (SEM). Qualitative data were collected using the method of focus group discussions with seventeen managers from six enterprises

to support the research conceptual framework. **Findings** – The results are as follows. 1) The management team exhibited positive effects on the organizational culture, organizational capabilities, and firm performance of their enterprises. 2) The organizational culture exhibited positive effects on the organizational capabilities and firm performance. 3) The organizational capabilities exhibited positive effects on the firm performance. **Practical implications** – In the resource-based view of the firm, Thai culture and the size of SMEs are strengths in the application of clan culture by nurturing managers to remain with their organization, developing managers, and encouraging teamwork in order to ensure that managers have the capabilities and loyalty to increase the success of the strategy management of their enterprises.

กิตติกรรมประกาศ

คุณฉินพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยงค์ มีใจชื้อ ประธานที่ปรึกษาคุณฉินพนธ์ อาจารย์ ดร. นรพล จินันท์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาคุณฉินพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ จนกระทั่งคุณฉินพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณ คุณวิกร ภูวพัชร ประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท ฟังก์ชั่น อินเตอร์ เนชั่นแนล จำกัด ในความอนุเคราะห์สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้กรุณา ถ่ายทอด แบ่งปันความรู้และประสบการณ์จนผู้ศึกษามีความสามารถในการทำ คุณฉินพนธ์ ขอขอบคุณสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ในความอนุเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ขอขอบคุณบริษัท กรีน อินโนเวทีฟ ไบโอ เทคโนโลยี จำกัด บริษัท 10 กันยา จำกัด บริษัท ขวัญดาวโปรเจ็ค จำกัด บริษัท เดอร์มา อินโนเวชั่น จำกัด บริษัท บิซริชอร์ส จำกัด และบริษัท โรงงานเภสัชอุตสาหกรรม เจเอสพี (ประเทศไทย) จำกัด ในความอนุเคราะห์ให้จัดเก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม ผู้บริหาร และขอขอบคุณวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มตัวอย่าง ที่ให้การช่วยเหลือในการจัดเก็บข้อมูล

ขอกราบระลึกถึงคุณพระพุทธ พระธรรม พระสงฆ์ บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ให้การอบรมสั่งสอน เป็นกำลังใจในการทำคุณฉินพนธ์ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายขอขอบคุณมหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่เป็นแหล่งให้เรียนรู้ชีวิตและสังคม ของผู้คนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาระดับปริญญาเอก และเป็นองค์ประกอบที่ทำให้ การศึกษาสำเร็จลุล่วงลงอย่างสมบูรณ์

รัชสิทธิ์ เสวกเสนีย์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(4)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(6)
กิตติกรรมประกาศ.....	(8)
สารบัญตาราง.....	(11)
สารบัญภาพประกอบ	(14)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา.....	1
หลักการและเหตุผล	3
สภาพปัญหา.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
คำถามในการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	11
ทีมผู้บริหารระดับสูง.....	20
วัฒนธรรมองค์การ	30
สมรรถภาพองค์การ	42
ผลการดำเนินงานของกิจการ	53
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	69

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	81
ประเภทของข้อมูลและแหล่งที่มาของข้อมูล.....	82
การวิจัยเชิงปริมาณ.....	83
การรวบรวมข้อมูล	104
การวิจัยเชิงคุณภาพ	105
การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	109
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	111
ตอนที่ 1 สถิติเชิงพรรณนา.....	112
ตอนที่ 2 สถิติเชิงอนุมาน	125
ตอนที่ 3 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	150
5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	160
สรุปผลและอภิปรายผล.....	160
ข้อเสนอแนะ	170
ภาคผนวก	
ก รายงานการสัมภาษณ์เชิงลึกเบื้องต้นของวิสาหกิจจำนวน 2 แห่ง	174
ข แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	188
ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการศึกษาและหนังสือนำส่งข้อมูล ของ สสว.	193
ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	198
จ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย	206
ฉ รายงานการสนทนากลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของประเทศไทย จำนวน 6 แห่ง.....	213
ช รายงานการเก็บข้อมูลงานวิจัย.....	248
บรรณานุกรม	262
ประวัติผู้เขียน.....	291

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	นิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของสหภาพยุโรป	12
2	นิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย	13
3	นิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยตามมติ ครม. วันที่ 22 มกราคม 2562.....	14
4	สัดส่วนวิสาหกิจ จีดีพี และการจ้างงานของวิสาหกิจของประเทศไทย ปี 2560.....	15
5	การค้าระหว่างประเทศของประเทศไทยและวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ปี 2560.....	16
6	สัดส่วนการจดทะเบียนจัดตั้งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของประเทศไทย ปี 2560.....	17
7	การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวแปรมาตรวัดใน บริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย	65
8	มโนทัศน์ นิยามมโนทัศน์ ตัวแปรสังเกตได้ นิยามปฏิบัติการ ข้อคำถาม และการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดที่ผู้บริหาร	91
9	มโนทัศน์ นิยามมโนทัศน์ ตัวแปรสังเกตได้ นิยามปฏิบัติการ ข้อคำถาม และการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดวัฒนธรรมองค์กร.	94
10	มโนทัศน์ นิยามมโนทัศน์ ตัวแปรสังเกตได้ นิยามปฏิบัติการ ข้อคำถาม และการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดสมรรถภาพองค์กร	98
11	มโนทัศน์ นิยามมโนทัศน์ ตัวแปรสังเกตได้ นิยามปฏิบัติการ ข้อคำถาม และการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดผลการดำเนินงาน ของกิจการ	101
12	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	112

ตาราง	หน้า
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์ของความผันแปร ของตัวแปรมาตรวัดทีมผู้บริหาร	116
14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์ของความผันแปร ของตัวแปรมาตรวัดวัฒนธรรมองค์การ	118
15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์ของความผันแปร ของตัวแปรมาตรวัดสมรรถภาพองค์การ	120
16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์ของความผันแปร ของตัวแปรมาตรวัดผลการดำเนินงานของกิจการ	122
17 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของตัวแปรแฝง ทีมผู้บริหาร	129
18 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของตัวแปรแฝง วัฒนธรรมองค์การ	131
19 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของตัวแปรแฝง สมรรถภาพองค์การ	134
20 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของตัวแปรแฝง ผลการดำเนินงานของกิจการ	136
21 ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์	139
22 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐาน ค่าความผิดพลาดมาตรฐาน ค่า t และค่า R square ของตัวแบบสมการโครงสร้าง	143
23 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์ผลกระทบของตัวแปรในตัวแบบสมการ โครงสร้างผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุปป์จัย ต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของ ประเทศไทย	145
24 ผลการตรวจสอบสมมติฐาน	148

ตาราง	หน้า
25 สรุปข้อมูลวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมผู้ให้ข้อมูลหลัก ในการสนทนากลุ่ม จำนวน 6 กิจการ	151
26 สรุปมโนทัศน์ทีมผู้บริหารจากการสนทนากลุ่มผู้บริหารของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยจำนวน 6 กิจการ	153
27 สรุปมโนทัศน์วัฒนธรรมองค์กรจากการสนทนากลุ่มผู้บริหารของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยจำนวน 6 กิจการ.....	155
28 สรุปมโนทัศน์สมรรถภาพองค์กรจากการสนทนากลุ่มผู้บริหารของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยจำนวน 6 กิจการ.....	157

สารบัญภาพประกอบ

ภาพ	หน้า
1 แบบจำลองประเทศไทย 1.0-4.0	2
2 การเปลี่ยนแปลงรายได้ของประเทศไทยที่มีรายได้ปานกลางและรายได้สูง ระหว่างปี 2550-2557	18
3. แบบจำลองการวัดทีมผู้บริหาร	29
4 แบบจำลองการวัดวัฒนธรรมองค์การ	41
5 แบบจำลองการวัดสมรรถภาพองค์การ	52
6 ตัวแปรมาตรวัดผลการดำเนินงานของกิจการ FPR 1-FPR 6 ตามแผนที่ กลยุทธ์.....	64
7 แบบจำลองการวัดผลการดำเนินงานของกิจการ	68
8 ผลกระทบของทีมผู้บริหารต่อวัฒนธรรมองค์การ	71
9 ผลกระทบของทีมผู้บริหารต่อสมรรถภาพองค์การ	73
10 ผลกระทบของทีมผู้บริหารต่อผลการดำเนินงานของกิจการ	75
11 ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อสมรรถภาพองค์การ	77
12 ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อผลการดำเนินงานของกิจการ.....	78
13 ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การต่อผลการดำเนินงานของกิจการ	79
14 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	80
15 แนวทางในการดำเนินการวิจัย	81
16 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	125
17 แบบจำลองการวัด.....	126
18 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบจำลองการวัด ตัวแปรแฝงทีมผู้บริหาร.....	128
19 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบจำลองการวัด ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์การ	131

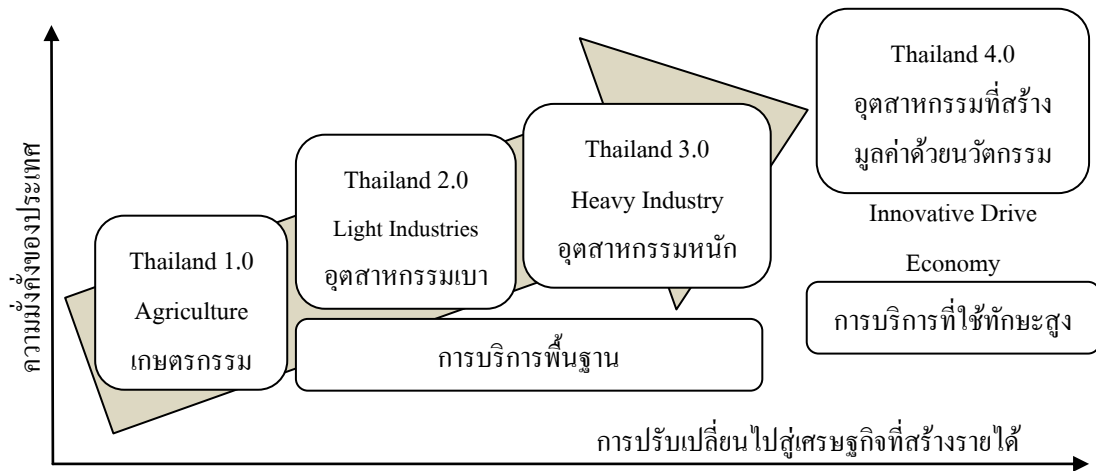
ภาพ	หน้า
20 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบจำลองการวัด ตัวแปรแฝงสมรรถภาพองค์การ	133
21 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบจำลองการวัด ตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานของกิจการ	136
22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามตัวแบบสมการโครงสร้าง ของงานวิจัย	142
23 ค่าอิทธิพลสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแบบสมการโครงสร้าง.....	148

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา

เศรษฐกิจเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ เนื่องจากเป็นแหล่งที่มาของเงินทุนสำหรับใช้ในการพัฒนาประเทศ เป็นระยะเวลานานกว่า 40 ปี ที่ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการมีพัฒนาการทางด้านเศรษฐกิจเพื่อเติบโตจากประเทศรายได้ต่ำ (low-income) ไปสู่การเป็นประเทศที่มีรายได้สูง (upper-income) และประสบความสำเร็จในระดับที่น่าพอใจในช่วงทศวรรษ 1980 (The World Bank, 2018) โดยวัดจากผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ หรือจีดีพี (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2562) แนวคิดในการพัฒนาเศรษฐกิจช่วงปี 1961-1981 ใช้แบบจำลองประเทศไทย 1.0 เน้นการขับเคลื่อนประเทศด้วยเกษตรกรรมจีดีพีเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 5-8 ต่อมาในช่วงปี 1982-1996 ใช้แบบจำลองประเทศไทย 2.0 เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมเบาเพื่อทดแทนการนำเข้า จีดีพีเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 5-8 (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559; วิชายุทธ บุญชิต, 2562) ดังภาพ 1



ภาพ 1 แบบจำลองประเทศไทย 1.0-4.0

ที่มา. จาก ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579), โดย กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559, กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

ต่อมาใช้แบบจำลองประเทศไทย 3.0 จากปี 1997-2016 เน้นการพัฒนา อุตสาหกรรมหนัก การผลิตเพื่อการส่งออกจีดีพีเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 1-8 (กระทรวง-อุตสาหกรรม, 2559, หน้า 2; วิชญายุทธ บุญชิต, 2562) ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึง การมีพัฒนาการทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องจนถึงปลายปี 1996 (พ.ศ. 2539) ได้เกิดวิกฤติ ทางการเงินที่รู้จักกันในชื่อ “วิกฤติต้มยำกุ้ง” ในช่วงนั้นตลาดอสังหาริมทรัพย์และตลาด หลักทรัพย์เกิดการซื้อเพื่อเก็งกำไร การลงทุนในภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ขยายตัว จากแหล่งเงินทุนจากต่างประเทศซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าการกู้ในประเทศ ทำให้เกิด “ภาวะฟองสบู่” มูลค่าของสินค้าสูงเกินความจริง เมื่อฟองสบู่แตกมีการแลกเงินดอลลาร์ สหรัฐอเมริกาเพื่อชำระหนี้ต่างประเทศจนทุนสำรองของประเทศหมด รัฐบาลประกาศ ลอยตัวค่าเงินบาทและเข้าสู่กระบวนการของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund--IMF) จีดีพีเติบโตลดลงจนติดลบ 1.4 ในปี 1997 ลดลง เป็นติดลบ 10.5 ในปี 1998 เพิ่มขึ้นเป็นบวก 4.4 ในปี 1999 และเพิ่มขึ้นเป็น 5.3 ในปี 2002 (Slusna, 2557) นอกจากนี้ ผลจากการพัฒนาประเทศภายใต้แบบจำลอง ประเทศไทย 3.0 ยังทำให้ในปัจจุบันประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำ

เนื่องมาจากระบบเศรษฐกิจของประเทศพึ่งพาธุรกิจขนาดใหญ่ การลงทุนจากต่างประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2559)

รัฐบาลพยายามแก้ปัญหาดังกล่าวโดยการวางยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ค.ศ. 2017-2036) เพื่อเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประเทศไทยตามแบบจำลองประเทศไทย 4.0 โดยในช่วง 5 ปีแรกใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (ค.ศ. 2017-2021) เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจรายสาขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อลดการพึ่งพาวิสาหกิจขนาดใหญ่ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559)

หลักการและเหตุผล

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นหนึ่งในกลไกการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศ มีบทบาทในด้านการลงทุน การผลิต การจ้างงาน การสร้างนวัตกรรม รวมถึงการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ งานวิจัยใช้นิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามกฎหมายกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545 ออกโดยกระทรวงอุตสาหกรรม โดยในปี 2017 ประเทศไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคิดเป็นร้อยละ 99.78 ของวิสาหกิจทั้งประเทศ สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจคิดเป็นร้อยละ 42.4 ของจีดีพีประเทศ จ้างแรงงานคิดเป็นร้อยละ 82.22 และสร้างมูลค่าการส่งออกคิดเป็นร้อยละ 24.86 ขณะที่วิสาหกิจขนาดใหญ่มีจำนวนร้อยละ 0.22 สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้คิดเป็นร้อยละ 43.0 ของจีดีพีประเทศ จ้างแรงงานคิดเป็นร้อยละ 17.78 และสร้างมูลค่าการส่งออกคิดเป็นร้อยละ 73.48 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2561)

ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีส่วนความสามารถในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจน้อยกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่ ในมุมมองด้านการเติบโตวิสาหกิจขนาดกลางมีศักยภาพในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงกว่า

วิสาหกิจขนาดย่อม ประเทศที่พัฒนาแล้วจะมีสัดส่วนของวิสาหกิจขนาดกลางอยู่ที่ร้อยละ 5-10 ในปี 2017 ประเทศไทยมีวิสาหกิจขนาดกลาง 18,298 ราย คิดเป็นร้อยละ 0.60 ของวิสาหกิจทั้งประเทศ เป็นภาพสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาของวิสาหกิจขนาดย่อมที่ไม่สามารถเติบโตไปสู่ขนาดกลางได้อย่างเพียงพอ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2559) และในมุมมองด้านการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทำให้วิสาหกิจมักจะประสบความสำเร็จชั่วคราวในระยะสั้น ดังตัวอย่างวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จและได้รับเกียรติตีพิมพ์ในนิตยสารฟอร์บส์ (Forbes) จำนวน 100 แห่ง ในปี 1917 มีหลงเหลือดำเนินงานถึงปัจจุบันเพียง 13 แห่ง งานวิจัยพบว่า การบริหารกลยุทธ์มีส่วนช่วยให้วิสาหกิจสามารถดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้ประสบความสำเร็จในระยะยาว (Wheelen & Hunger, 2012, p. 6)

จากเหตุผลดังกล่าว การสืบค้นองค์ความรู้ด้านการบริหารกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในบริบทของประเทศไทย จึงเป็นหนึ่งในแนวทางส่งเสริมองค์ความรู้เพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่องและเติบโตเป็นกลไกในการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

สภาพปัญหา

แนวคิดในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประเทศไทยโดยการสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจรายสาขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อลดการพึ่งพาวิสาหกิจขนาดใหญ่ของประเทศไทยดังกล่าว สอดคล้องกับมุมมองการบริหารกลยุทธ์ที่มองจากภายในสู่ภายนอก ด้วยการสร้างการเติบโตจากทรัพยากรที่อยู่ในความครอบครองและความสามารถในการบริหารทรัพยากรขององค์กร (Penrose, 1959) โดยทรัพยากรขององค์กรจะเป็นจุดแข็งเมื่อนำไปใช้ในการดำเนิน

กลยุทธ์สร้างมูลค่าให้กับกิจการ (Barney, 1991; Colotta et al., 2003) เป็นมุมมองการบริหารกลยุทธ์ตามทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการทำให้คนและทรัพยากรสามารถทำงานร่วมกันได้จนประสบผลสำเร็จ ความสามารถดังกล่าวเรียกว่า “สมรรถภาพองค์กร” (organizational capabilities) (Gant, 1991; Katkalo et al., 2010; Winter, 2003; Zahra & George, 2002) โดยความรู้ ประสบการณ์และความชำนาญของผู้บริหารในองค์กรมีผลต่อการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและผลการดำเนินงานของกิจการ (Hambrick & Mason, 1984) นอกจากนี้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติส่งผ่านวิถีในการดำเนินงาน หรือวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สามารถรับมือการเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นหัวใจไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (Cameron & Quinn, 2006)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของทีมผู้บริหารที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร สมรรถภาพองค์กรและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อสมรรถภาพองค์กรและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาผลกระทบของสมรรถภาพองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

คำถามในการวิจัย

1. มีปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผลกระทบต่อการเพิ่มสมรรถภาพองค์กรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ?
2. สมรรถภาพองค์กรและบุพปัจจัยส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยหรือไม่ ? อย่างไร ?

สมมติฐานของการวิจัย

- สมมติฐานที่ 1 (H_1): ทีมผู้บริหารมีผลกระทบทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การ
- สมมติฐานที่ 2 (H_2): ทีมผู้บริหารมีผลกระทบทางบวกต่อสมรรถภาพองค์การ
- สมมติฐานที่ 3 (H_3): ทีมผู้บริหารมีผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการ
- สมมติฐานที่ 4 (H_4): วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบทางบวกต่อสมรรถภาพองค์การ
- สมมติฐานที่ 5 (H_5): วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการ
- สมมติฐานที่ 6 (H_6): สมรรถภาพองค์การมีผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการ

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) แบ่งขอบเขตของการวิจัยออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ (1) ขอบเขตของการวิจัยด้านประชากร (2) ขอบเขตของการวิจัยด้านเนื้อหา (3) ขอบเขตของการวิจัยด้านตัวแปรที่ศึกษา และ (4) ขอบเขตของการวิจัยด้านระยะเวลา

ขอบเขตของการวิจัยด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีมาตรฐานโดยได้รับรางวัลจากการประกวดรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ และรางวัล SME Startup จัดโดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ปี 2560 จำนวน 136 กิจการ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อม (สสว.), 2017) และปี 2561 จำนวน 149 กิจการ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจ-ขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2018) รวมทั้งสิ้น 285 กิจการ ๆ ละ 5 คน รวม 1,425 คน

ขอบเขตของการวิจัยด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ให้ความสำคัญกับการศึกษาผลกระทบของสมรรถภาพองค์การ (organizational capabilities) ตามทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ (resource-based view of the firm) ทีมผู้บริหาร (management team) ตามทฤษฎีผู้บริหารระดับสูง (upper echelon theory) และวัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) ตามการจัดแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การด้วยแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง (The Competing Values Framework--CVF) ไปสู่ผลการดำเนินงานของกิจการ (firm performance) ตามแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวม (balanced scorecard) และแผนที่กลยุทธ์ (strategy map)

ขอบเขตของการวิจัยด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาด้วยเทคนิคการเก็บข้อมูลแบบผสมวิธี (mixed methods) โดยใช้เทคนิคการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative) และเชิงคุณภาพ (qualitative) ในครั้งนี้ประกอบด้วยตัวที่เป็นนามธรรม คือ มีค่าแต่วัดค่าไม่ได้ต้องอาศัยค่าจากตัวชี้วัดที่อาจใช้เป็นตัวแสดงอาการ (manifest) หรือใช้เป็นองค์ประกอบ (composite) เรียกว่า ตัวแปรแฝง (latent variables) (มนตรี พิริยะกุล, 2559) จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ทีมผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ สมรรถภาพองค์การ และผลการดำเนินงานของกิจการ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) ตัวแปรแฝงที่เป็นสาเหตุ เรียกว่า ตัวแปรแฝงภายนอก (exogenous latent variable) จำนวน 1 ตัวแปร คือ ทีมผู้บริหาร และ (2) ตัวแปรแฝงที่เป็นผล เรียกว่า ตัวแปรแฝงภายใน (endogenous latent variables) จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ สมรรถภาพองค์การ และผลการดำเนินงานของกิจการ

ขอบเขตของการวิจัยด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในเดือนกรกฎาคม-กันยายน 2562

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. บุปผปัจจัย (its antecedents) หมายถึง ตัวแปรที่ผู้บริหารและตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ
2. วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises) หมายถึง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ตามนิยามของกฎกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545 ออกโดยกระทรวงอุตสาหกรรม
3. ทีมผู้บริหาร (management team) หมายถึง กลุ่มความสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีผู้บริหารสูงสุดของกิจการเป็นประธาน มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์และการดำเนินงานทั้งหมดขององค์การ
4. วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) หมายถึง สิ่งที่เป็นนามธรรม เกิดจากการเรียนรู้ ฐานคติ ค่านิยมและความเชื่อที่ได้รับการยอมรับร่วมกันและใช้เป็นวิถีในการดำเนินกิจกรรมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ
5. สมรรถภาพองค์การ (organizational capabilities) หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนของกิจการในการดำเนินงาน การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้รวมถึงการจัดการองค์ความรู้เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการ
6. การวัดผลการดำเนินงานของกิจการ เป็นการเฝ้าติดตามและรายงานความคืบหน้าในการดำเนินกิจกรรม โครงการ งานในหน้าที่ หรือนโยบาย เพื่อบ่งชี้ไปสู่เป้าหมายที่กิจการกำหนดไว้ โดยปกติจะทำการวัดผลโดยผู้รับผิดชอบหรือผู้แทนฝ่ายบริหาร (U.S. Government Accountability Office (GAO), 2011)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่าจะเกิดประโยชน์เชิงวิชาการและประโยชน์ในการประยุกต์ใช้ทางการบริหาร ดังนี้

ประโยชน์เชิงวิชาการ

1. สนับสนุนคุณลักษณะของทีมผู้บริหารตามทฤษฎีผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย
2. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท ตามแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง ได้แก่ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย วัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมแบบการตลาด และวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย
3. สนับสนุนสมรรถภาพองค์การ ตามทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการในมุมมองด้านการสร้างความได้เปรียบจากความแตกต่างของสินค้าและบริการในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย
4. สนับสนุนการวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวม และแผนที่กลยุทธ์ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย
5. สนับสนุนความก้าวหน้าด้านทฤษฎีด้วยการบูรณาการสมรรถภาพองค์การตามทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ ด้วยทีมผู้บริหารตามทฤษฎีผู้บริหารระดับสูง และวัฒนธรรมองค์การตามการจัดแบ่งประเภทวัฒนธรรมด้วยแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง ไปสู่การวัดผลการดำเนินงานของกิจการ ด้วยการวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวม ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย
6. เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยต่อไป

ประโยชน์ในการประยุกต์ใช้ทางการบริหาร

1. เป็นแนวทางในการส่งเสริมการใช้คุณลักษณะของทีมผู้บริหารตามทฤษฎีผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย
2. เป็นแนวทางในการส่งเสริมการใช้วัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท ตามแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง ได้แก่ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ วัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมแบบการตลาด และวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย
3. เป็นแนวทางในการส่งเสริมการเพิ่มสมรรถภาพองค์การตามทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ ในมุมมองด้านการสร้างความได้เปรียบจากความแตกต่างของสินค้าและบริการในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย
4. เป็นแนวทางในการส่งเสริมการใช้การวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวม และแผนที่กลยุทธ์ ในการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และตัวแปรมาตรวัดในการสร้างคุณค่า เพื่อการดำเนินงานในระยะยาวในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย
5. เป็นแนวทางในการส่งเสริมการบูรณาการสมรรถภาพองค์การ ด้วยผลกระทบของคุณลักษณะของทีมผู้บริหารตามทฤษฎีผู้บริหารระดับสูง และวัฒนธรรมองค์การ ตามการจัดแบ่งประเภทวัฒนธรรมด้วยแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง ไปสู่ผลการดำเนินงานของกิจการตามการวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวม ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง ผลกระทบของสมรรถภาพองค์กรและบุปปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ลำดับหัวข้อแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในกรอบแนวคิดการวิจัย (conceptual model) รวมถึงผลกระทบของตัวแปรไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยโดยลำดับ ดังนี้

1. วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (small and medium enterprises)
2. ทีมผู้บริหารระดับสูง (top management team)
3. วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture)
4. สมรรถภาพองค์กร (organizational capabilities)
5. ผลการดำเนินงานของกิจการ (firm performance)

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (small and medium enterprises)

ความหมายและภาพรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Small and Medium Enterprises การกำหนดนิยามของแต่ละภูมิภาค หรือประเทศมีความแตกต่างกันตามองค์ประกอบที่นำมาใช้ในการพิจารณา สหภาพยุโรป (European Union--EU) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ขนาดกลาง (medium-sized) ขนาดย่อม (small-sized) และขนาดเล็กมาก (micro-sized) กำหนดนิยามโดยพิจารณาองค์ประกอบด้านจำนวนแรงงาน (employees) ด้านผลตอบแทน (turnover) และด้านสินทรัพย์รวม (balance sheet total) ดังตาราง 1

ตาราง 1

นิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของสหภาพยุโรป

ประเภท	จำนวนแรงงาน (employees)	ผลตอบแทน (turnover)	สินทรัพย์รวม (balance sheet total)
ขนาดเล็กมาก (micro-sized)	< 10 คน	< 2 ล้านยูโร	< 2 ล้านยูโร
ขนาดย่อม (small-sized)	< 50 คน	< 10 ล้านยูโร	< 10 ล้านยูโร
ขนาดกลาง (medium-sized)	< 250 คน	< 50 ล้านยูโร	< 43 ล้านยูโร

Note. Adapted from *Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises* (2003/361/EC), by European Union, 2016, Luxembourg: Author.

การแบ่งประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยแตกต่างจากสหภาพยุโรป ประเทศไทยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ขนาดกลาง และขนาดย่อม กำหนดนิยามโดยพิจารณาองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกลุ่มกิจการ ด้านจำนวนการจ้างงาน และด้านมูลค่าของสินทรัพย์ถาวร โดยองค์ประกอบด้านกลุ่มกิจการ ครอบคลุมกิจการ 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ (1) กิจการการผลิต ครอบคลุมการผลิตในภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และเหมืองแร่ (2) กิจการการค้า ครอบคลุมการค้าส่ง และการค้าปลีก และ (3) กิจการบริการ (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง-และขนาดย่อม, 2561) ดังตาราง 2

ตาราง 2

นิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

กลุ่มกิจการ	การจ้างงาน		มูลค่าของสินทรัพย์ถาวร	
	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง
กิจการการผลิต	ไม่เกิน 50 คน	51-200 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	เกิน 50-200 ล้านบาท
กิจการการค้าส่ง	ไม่เกิน 25 คน	26-50 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	เกิน 50-100 ล้านบาท
กิจการการค้าปลีก	ไม่เกิน 15 คน	16-30 คน	ไม่เกิน 30 ล้านบาท	เกิน 30-60 ล้านบาท
กิจการบริการ	ไม่เกิน 50 คน	51-200 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	เกิน 50-200 ล้านบาท

ที่มา. จาก “กฎกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545,” *ราชกิจจานุเบกษา*, 119(93ก), 17.

*กรณีที่มีการจ้างงานของกิจการใดเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าของสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลาง หรือมีจำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางแต่มูลค่าของสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะวิสาหกิจขนาดย่อม ให้ถือจำนวนการจ้างงาน หรือมูลค่าของสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา (กฎกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545, 2545)

ในปี พ.ศ. 2561 มีการพิจารณานิยามใหม่ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ในคราวประชุมคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (เฉพาะกิจ) ครั้งที่ 2/2561 วันที่ 12 ตุลาคม 2561 ที่ประชุมฯ มีมติกำหนดนิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยขึ้นใหม่ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ รายย่อย (micro) ขนาดย่อม (small) และขนาดกลาง (medium) และใช้เกณฑ์การจ้างงาน (คน) กับเกณฑ์รายได้ (บาท) (สมาร์ท เอสเอ็มอี ซาแนล, 2561) ที่ประชุมคณะรัฐมนตรี (ครม.) เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2562 มีมติอนุมัติหลักการตามที่สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เสนอ ดังตาราง 3

ตาราง 3

นิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ตามมติ ครม.

วันที่ 22 มกราคม 2562

	ภาคการผลิต		ภาคการค้าและบริการ	
	การจ้างงาน (คน)	หรือรายได้ (บาท)	การจ้างงาน (คน)	หรือรายได้ (บาท)
รายย่อย	1-5	ไม่เกิน 1.80 ล้านบาท	1-5	ไม่เกิน 1.80 ล้านบาท
ขนาดย่อม	6-50	>1.80-100.00 ล้านบาท	6-30	>1.80-50.00 ล้านบาท
ขนาดกลาง	51-200	>100.00-500.00 ล้านบาท	31-100	>50.00-300.00 ล้านบาท

ที่มา. จาก คู่มือเกณฑ์การตัดสิน รางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ ครั้งที่ 11 รางวัล SME Start up ครั้งที่ 3, โดย สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2019, กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

*โดยมีเงื่อนไขว่า ในกรณีที่จำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดหนึ่ง แต่จำนวนรายได้เข้าลักษณะของวิสาหกิจอีกขนาดหนึ่ง ให้ถือจำนวนการจ้างงาน หรือ รายได้ที่มีมากกว่าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่าเป็นวิสาหกิจขนาดใด (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2019)

ในปี 2560 ประเทศไทยมีจำนวนวิสาหกิจตามนิยามของกฎกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545 ออกโดยกระทรวงอุตสาหกรรม จำนวนทั้งสิ้น 3,053,510 ราย ประกอบด้วยวิสาหกิจขนาดย่อม 3,028,495 ราย คิดเป็นร้อยละ 99.18 วิสาหกิจขนาดกลาง 18,298 ราย คิดเป็นร้อยละ 0.60 สร้างมูลค่าให้กับจีดีพี (ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ) 6.55 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 42.4 ของจีดีพีประเทศ แบ่งเป็นขนาดกลาง 1.91 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 12.4 และขนาดย่อม 4.64 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 30 ก่อให้เกิดการจ้างงานจำนวน 12,155,647 คน คิดเป็นร้อยละ 82.22 แบ่งเป็นขนาดกลางร้อยละ 9.65 และขนาดย่อมร้อยละ 72.57 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2561) ดังตาราง 4

ตาราง 4

สัดส่วนวิสาหกิจ จีดีพี และการจ้างงานของวิสาหกิจของประเทศไทย ปี 2560

ประเภทวิสาหกิจ	สัดส่วนวิสาหกิจ	สัดส่วนจีดีพี	สัดส่วนการจ้างงาน
ขนาดใหญ่	0.22	43.00	17.78
ขนาดกลาง	0.60	12.40	9.65
ขนาดย่อม	99.18	30.00	72.57
รวม	100.00	85.40	100.00

ที่มา. จาก รายงานสถานการณ์ SME ปี 2561, โดย สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2561, ค้นเมื่อ 12 มกราคม 2561, จาก <http://www.sme.go.th/th/download.php?modulekey=215>

ในปี 2560 ประเทศไทยมีมูลค่าการส่งออกโดยรวมทั้งสิ้น 8.006 ล้านล้านบาท ขยายตัวจากปี 2559 ร้อยละ 6.03 โดยเป็นการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 1.990 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 24.86 ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมด และหดตัวจากปี 2559 ร้อยละ 9.14 สำหรับการนำเข้ามีมูลค่าการนำเข้ารวมทั้งสิ้น 7.587 ล้านล้านบาท ขยายตัวจากปี 2559 ร้อยละ 10.15 เป็นการนำเข้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2.383 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 31.41 ของมูลค่าการนำเข้าทั้งหมด หดตัวจากปี 2559 ร้อยละ 2.57 การค้าระหว่างประเทศของไทยโดยรวมเกินดุล 0.419 ล้านล้านบาท สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดดุลการค้า 0.393 ล้านล้านบาท (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2561) ส่งผลด้านลบต่อความสามารถในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ดังตาราง 5

ตาราง 5

การค้าระหว่างประเทศของประเทศไทยและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2560

มูลค่า : ล้านล้านบาท

	การค้าระหว่างประเทศ						เกิน/(ขาด)ดุล
	การส่งออก			การนำเข้า			
	มูลค่า	ร้อยละ	ขยาย/(หด)ตัว	มูลค่า	ร้อยละ	ขยาย/(หด)ตัว	
ประเทศไทย	8.006	100.00	6.03%	7.587	100.00	10.15%	0.419
วิสาหกิจขนาดใหญ่	5.883	73.48	12.73%	4.936	64.06	17.89%	0.947
วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม	1.990	24.86	(9.14%)	2.383	31.41	(2.57%)	(0.393)
อื่น ๆ	0.133	1.66	(6.21%)	0.268	4.53	5.05%	(0.135)

ที่มา. จาก รายงานสถานการณ์ SME ปี 2561, โดย สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อม (สสว.), 2561, ค้นเมื่อ 12 มกราคม 2561, จาก [http://www.sme.go.th
/th/download.php?modulekey=215](http://www.sme.go.th/th/download.php?modulekey=215)

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมดของประเทศไทยจำนวน 3,046,793
ราย จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลเพียง 675,633 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.18 เป็นวิสาหกิจ
ประเภทบุคคลธรรมดาจำนวน 2,285,731 ราย คิดเป็นร้อยละ 75.02 และเป็นวิสาหกิจ
ชุมชนจำนวน 85,429 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.80 ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ทั้งประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2561)

ดังตาราง 6

ตาราง 6

สัดส่วนการจดทะเบียนจัดตั้งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ปี 60

ประเภทการจัดตั้ง	สัดส่วนประเภทการจัดตั้ง
นิติบุคคล	22.18
บุคคลธรรมดา	75.02
ชุมชน	2.80
รวม	100.00

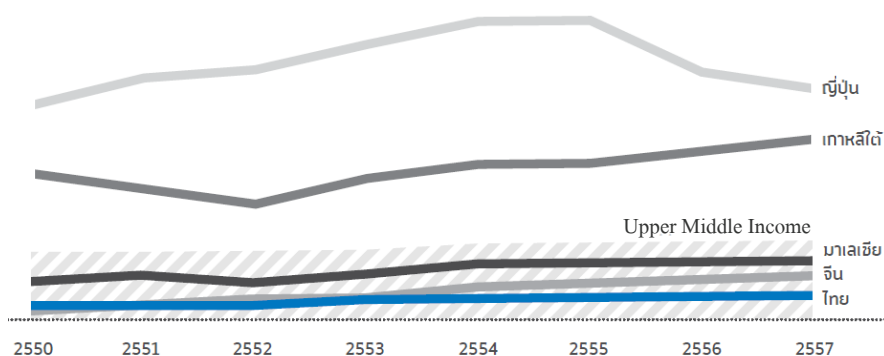
ที่มา. จาก รายงานสถานการณ์ SME ปี 2561, โดย สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2561, ค้นเมื่อ 12 มกราคม 2561, จาก <http://www.sme.go.th/th/download.php?modulekey=215>

ความสัมพันธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับปัญหาระบบ เศรษฐกิจไทย

ข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ การจ้างแรงงาน การค้าระหว่างประเทศ แต่เนื่องจากวิสาหกิจในประเทศไทยเกือบทั้งหมดเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม โดยในปี พ.ศ. 2560 มีวิสาหกิจขนาดกลางเพียง 18,298 ราย คิดเป็นร้อยละ 0.60 ของวิสาหกิจทั้งประเทศ ในขณะที่ประเทศที่พัฒนาแล้วจะมีสัดส่วนของวิสาหกิจขนาดกลางอยู่ที่ร้อยละ 5-10 เป็นภาพสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาของวิสาหกิจขนาดย่อมของไทยที่ไม่สามารถเติบโตไปสู่วิสาหกิจขนาดกลางได้อย่างเพียงพอ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2559) โดยมีข้อจำกัดด้านการเข้าถึงเงินทุน ข้อจำกัดด้านผลิตภาพ ข้อจำกัดด้านระบบการบริหารจัดการ ปัญหาด้านการขยายตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งการที่ประเทศไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางที่น้อยเกินไป หรือท้องถื่นการเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-operation and Development--OECD) เรียกว่า “Missing Middle” เป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางจัดเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการแข่งขันระดับสากล สามารถใช้ประโยชน์จากการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ และมีโอกาสสร้างสินค้านวัตกรรม

ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงได้มากกว่าวิสาหกิจขนาดย่อม (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง-และขนาดย่อม (สสว.), 2559)

ปรากฏการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับการติดกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง (middle income trap) ของประเทศไทย เนื่องมาจากระบบเศรษฐกิจของประเทศพึ่งพาธุรกิจขนาดใหญ่ การลงทุนจากต่างประเทศ รวมถึงการส่งออกบนพื้นฐานของความได้เปรียบด้านทรัพยากรธรรมชาติ และทุนด้านแรงงานที่มีความสามารถและราคาถูก (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2559) ดังภาพ 2



ภาพ 2 การเปลี่ยนแปลงรายได้ของประเทศที่มีรายได้ปานกลาง (middle income) และรายได้สูง (upper middle income) ระหว่างปี 2550-2557

ที่มา. จาก แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564), โดย สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2559, กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

จากภาพ 2 แสดงให้เห็นว่า ประเทศไทยมีพัฒนาการทางเศรษฐกิจมาเป็นลำดับ แต่ยังไม่เพียงพอที่จะยกระดับรายได้ของประเทศขึ้นสู่กลุ่มประเทศที่มีรายได้สูง ในขณะที่เส้นกราฟของประเทศจีนในช่วงปี 2550-2553 มีระดับรายได้ใกล้เคียงกับประเทศไทย ต่อมาช่วงปี 2554-2557 มีระดับรายได้เพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่าประเทศไทย และทิ้งห่างประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น หากประเทศไทยต้องการพัฒนาให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง จะต้องเสริมสร้างขีดความสามารถทางด้าน

การสร้างนวัตกรรมและความแข็งแกร่งให้กับวิสาหกิจในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้เป็นแหล่งสร้างรายได้และสร้างการจ้างงานที่สำคัญ ตลอดจนพยายามพัฒนาให้เกิดการใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้มากขึ้น เพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศที่ใช้นวัตกรรมเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2559)

ทีมผู้บริหารระดับสูง (top management team)

ความหมายและภาพรวมของทีมผู้บริหารระดับสูง

งานวิจัยนิยามทีมผู้บริหารระดับสูงว่า หมายถึง คณะผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร (Mintzberg, 1979) เป็นกลุ่มความสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นประธานและสมาชิกทุกคนมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุด (Finkelstein et al., 2009, p. 10; George & Jones, 2012, p. 325; Homberg & Bui, 2013, p. 456; Nielsen, 2010)

องค์กรเป็นศูนย์รวมกลุ่มบุคคล หรือวิสาหกิจที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย หรือในตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์กรของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคม หรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์กรสหประชาชาติ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2544, 2561ค) องค์กรนอกจากจะประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคล (people) และการมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (distinct purpose) ตามความหมายข้างต้น องค์กรยังมีโครงสร้างที่ชัดเจน (deliberate structure) (Robbins & Culter, 2015) สำหรับกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มคนในองค์กร

ผู้บริหารในวิสาหกิจของงานวิจัยในครั้งนี้เป็นสมาชิกที่ทำงานอยู่ในองค์กรธุรกิจ มีหน้าที่ในการวางแผน ประสาน สนับสนุน และควบคุมการทำงานในส่วนงานต่าง ๆ เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีโอกาสบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร องค์กรโดยทั่วไปแบ่งผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (top managers) ผู้บริหารระดับกลาง (middle managers) และผู้บริหารระดับต้น (first-line managers) (Robbins & Culter, 2015)

ทีมผู้บริหารเป็นกลุ่มบุคคลที่สมาชิกแต่ละคนเป็นผู้มีส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมกลุ่มกันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมมือกันในการบริหารองค์กร (Midthaug, 2017, p. 2; Wageman & Hackman, 2010, p. 3) สมาชิกในทีมผู้บริหาร

โดยทั่วไปประกอบด้วยผู้บริหารอาวุโสและผู้บริหารแต่ละส่วนงานหลักภายในองค์กร ที่มีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้บริหารอาวุโส ทีมผู้บริหารมีหน้าที่ในการตัดสินใจ ด้านกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Bang & Midelfart, 2012; George & Jones, 2012, p. 325) จำนวนของทีมผู้บริหารขึ้นอยู่กับขนาดของ วิชาธุรกิจ วิชาธุรกิจขนาดใหญ่อาจมีทีมผู้บริหารหลายทีม คำว่า “ทีมผู้บริหารระดับสูง” จึงนิยมใช้ในวิชาธุรกิจขนาดใหญ่ โดยทีมผู้บริหารระดับสูงเป็นระดับสูงสุดของทีม ผู้บริหารทุกทีม สำหรับในวิชาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมผู้บริหารสูงสุดอาจทำหน้าที่ในการตัดสินใจและบริหารทีมผู้บริหารเพียงทีมเดียว (Mcintyre, 1998; Tihula, 2008, p. 16)

ตามความหมายและภาพรวมของทีมผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวข้างต้น งานวิจัยนี้ ศึกษาวิชาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งผู้บริหารสูงสุดอาจทำหน้าที่ในการตัดสินใจ และบริหารทีมผู้บริหารเพียงทีมเดียว จึงใช้คำว่า “ทีมผู้บริหาร” และกำหนดนิยามว่า หมายถึง กลุ่มความสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีผู้บริหารสูงสุดของกิจการเป็นประธาน มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์และการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร

พื้นฐานทางวิชาการ

ทฤษฎีผู้บริหารระดับสูง (upper echelons theory) การนำเสนอมุมมองด้าน ผู้บริหารระดับสูง (upper echelons perspective) ของอาจารย์โดนัลด์ ซี แฮมบริก (Donald C. Hambrick) แห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย และฟิลลิส เอ เมสัน (Phyllis A. Mason) นักศึกษาระดับปริญญาเอก มหาวิทยาลัยโคลัมเบียในปี 1984 ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้น ที่ทำให้การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทีมผู้บริหารระดับสูงได้รับความสนใจอย่างแพร่หลาย มาเป็นเวลาหลายสิบปี (Homberg & Bui, 2013, p. 457) ทฤษฎีผู้บริหารระดับสูง พบหลักฐานว่า ความรู้ (knowledge) ประสบการณ์ (experiences) และความชำนาญ (expertise) ของผู้บริหารในองค์กรมีผลกระทบทางตรงต่อผลการดำเนินงานของกิจการ (Hambrick & Mason, 1984) งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของทีมผู้บริหารระดับสูง จึงเป็นฐานรากของทฤษฎีผู้บริหารระดับสูง โดยทั่วไปจึงนิยามทฤษฎีผู้บริหารระดับสูง ว่า หมายถึง ระดับความแตกต่างด้านภูมิหลังของสมาชิกในทีมผู้บริหารระดับสูง

แต่ละคน ได้แก่ ประสบการณ์ทำงาน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง เป็นต้น (Cannella et al., 2008)

ทฤษฎีผู้บริหารระดับสูงเป็นทฤษฎีที่มีลักษณะเป็นกระบวนการสื่อสารอธิบายผลกระทบคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงต่อการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ไปสู่ผลการดำเนินงาน โดยคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงและทางเลือกกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยแวดล้อมภายในขององค์การ แนวคิดตามทฤษฎีผู้บริหารระดับสูงแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัย 2 ประการ คือ (1) ผู้บริหารดำเนินกลยุทธ์ตามพื้นฐานความรู้ความเข้าใจของตน และ (2) ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารประกอบด้วย ประสบการณ์ รวมถึงค่านิยมและคุณลักษณะทางด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อยืนยันว่า ผลการดำเนินงานของกิจการเป็นภาพสะท้อนมาจากความสามารถในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของทีมผู้บริหารระดับสูง โดยมีปัจจัยในบริบทด้านการศึกษา (educational) ความเป็นมืออาชีพ (professional) และพื้นฐานทางสังคม (social background) ที่ส่งผลต่อความสามารถของทีมผู้บริหารระดับสูง (Hambrick, 2007)

ทฤษฎีผู้บริหารระดับสูงใช้คุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นตัวแปรด้านประชากรศาสตร์แทนการใช้ตัวแปรด้านจิตวิทยา เนื่องจากตัวแปรคุณลักษณะด้านประชากรศาสตร์เป็นตัวแปรที่วัดผลได้ง่ายและมีความน่าเชื่อถือสูง ในขณะที่ตัวแปรด้านจิตวิทยาเป็นตัวแปรที่ไม่สามารถวัดผลได้โดยตรงและมีความยุ่งยากในการวิเคราะห์ข้อมูล (Acar, 2016; Carpenter, 2002; Hambrick & Mason, 1984; Pitcher & Smith, 2001; Sambharya, 1996; Wiersema & Bantel, 1992) โดยตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ที่ได้รับการยอมรับตามทฤษฎีผู้บริหารระดับสูงจะต้องผ่านการทดสอบที่เข้มข้นมาก (Hambrick & Mason, 1984)

การให้ความสนใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างทีมผู้บริหารระดับสูงกับคุณลักษณะด้านประชากรศาสตร์และความหลากหลายด้านประชากรศาสตร์ของทีมผู้บริหารระดับสูงรวมถึงผลการดำเนินงานของกิจการ ทำให้ทฤษฎีผู้บริหารระดับสูงแตกต่างจากแนวคิดการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ดั้งเดิมที่เน้นกระบวนการบริหารจัดการข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี โดยทฤษฎีผู้บริหารระดับสูง

เน้นการศึกษาทีมผู้บริหารระดับสูงซึ่งทำหน้าที่ในการเลือกกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและผลการดำเนินงานของกิจการ เป็นการต่อยอดองค์ความรู้ทางวิชาการด้านกลยุทธ์ให้กว้างขวาง (Chen et al., 2010, p. 274; Greve et al., 2009; Nielsen, 2009; Hambrick, 2007) ทำให้เกิดข้อได้เปรียบในการพยากรณ์ผลการดำเนินงานของกิจการมากกว่าการใช้ทฤษฎีด้านการบริหารกลยุทธ์อื่น ๆ รวม 3 ประการ ได้แก่ (1) พยากรณ์ผลการดำเนินงานของกิจการได้ง่ายกว่า (2) ปรับปรุงผลการดำเนินงานของกิจการได้ง่ายกว่า โดยการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง และ (3) สามารถคาดการณ์พฤติกรรมด้านกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขันได้ง่ายกว่า (Chen et al., 2010, p. 274; Hambrick & Mason, 1984)

คุณลักษณะด้านประชากรศาสตร์และความหลากหลายของคุณลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง เป็นตัวแปรที่เหมาะสมในการอธิบายความแตกต่างในมุมมองด้านความรู้ความเข้าใจ ค่านิยม และกระบวนการรับรู้ของทีมผู้บริหารระดับสูงเพื่อพยากรณ์ผลการดำเนินงานของกิจการ (Hambrick & Mason, 1984; Naranjo-Gil et al., 2008; Olson et al., 2006)

องค์ประกอบด้านประชากรศาสตร์อธิบายคุณลักษณะของสมาชิกในทีมผู้บริหารระดับสูง (Bell, 2007; Levine & Moreland, 1990) ใน 2 มุมมอง (Finkelstein & Hambrick 1996; Tihanyi et al., 2000; Wiersema & Bantel, 1992) ได้แก่ (1) ระดับค่าเฉลี่ยของตัวแปรมาตรวัดทีมผู้บริหารระดับสูงที่มีค่าสูงช่วยลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร (Bell et al., 2011; Wiersema & Bantel, 1992) ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง (Acar, 2016; Tihanyi et al., 2000) ระดับการศึกษา (Acar, 2016; Fernandez et al., 2015; Patzelt et al., 2008) และ (2) การมีคุณลักษณะด้านประชากรศาสตร์ที่หลากหลายรอบด้านของสมาชิกในทีมผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง (Acar, 2016; Tihanyi et al., 2000) และประสบการณ์ทำงานในหน้าที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงานและผลการดำเนินงานของกิจการ (Acar, 2016; Barkema &

Shvyrkov, 2007; Carpenter & Fredrickson, 2001; Fernandez et al., 2015; Hambrick et al., 1996)

พื้นฐานการศึกษา (educational background) พื้นฐานการศึกษาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบ่งชี้องค์ความรู้และทักษะของบุคคล (Hambrick & Mason, 1984) ผู้บริหารที่มีพื้นฐานการศึกษาคืออาจช่วยให้ผลการดำเนินงานของกิจการดีขึ้นไปด้วย แต่ยังมีผลการศึกษาที่ขัดแย้ง การศึกษาเพียงบางระดับเท่านั้นที่สามารถใช้เป็นตัวชี้วัดพื้นฐานด้านองค์ความรู้และทักษะของบุคคล คนที่มีพื้นฐานการศึกษาในสาขาวิชาที่แตกต่างกัน เช่น สาขาวิศวกรรมกับสาขากฎหมายย่อมมีพื้นฐานความรู้ความเข้าใจแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามการศึกษาเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการวัดคุณค่าและความรู้ความเข้าใจของคน โดยอยู่บนพื้นฐานของสาขาวิชาที่ศึกษาและอาจรวมถึงชื่อเสียงของสถาบันการศึกษาด้วย (Hambrick & Mason, 1984)

ระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง หรือทีมผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรม ความรู้ทางวิชาการมีผลกระทบทางบวกกับการกำหนดทางเลือกและการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ (Irungu, 2007) งานวิจัยพบความแตกต่างระหว่างผู้บริหารที่ใช้องค์ความรู้ทางวิชาการกับผู้บริหารที่ใช้ความเคยชินในการตัดสินใจ จึงเป็นเหตุผลสนับสนุนให้ผู้บริหารที่มีความรู้พื้นฐานในสาขาวิชาต่าง ๆ ได้แก่ วิศวกรรม เกษตรกรรม กฎหมาย และสาขาอื่น ๆ ควรต้องศึกษาองค์ความรู้ในระดับบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (Master of Business Administration--MBA) เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มทักษะด้านการบริหารองค์การ (David et al., 2012) การศึกษาระดับบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตไม่ใช่การสร้างนวัตกรรม หรือการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร และสถาบันการศึกษาไม่ใช่สถานที่ติดตั้งเครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม หรือการบริหารความเสี่ยงให้กับองค์การ การศึกษาทำหน้าที่ในการเพิ่มสมรรถภาพ (capabilities) ของบุคคลในด้านการบริหาร (Mintzberg, 2007)

ความหลากหลายด้านการศึกษาของทีมผู้บริหารระดับสูงมีผลกระทบทางบวกกับความกว้างและความลึกของการใช้ข้อมูล (Dahlin et al., 2005) การศึกษาผลกระทบของระดับการศึกษากับพื้นฐานการทำงานในหน้าที่พบว่า ระดับการศึกษาอาจเป็นองค์ประกอบสนับสนุนการทำงานในหน้าที่ (Hambrick & Mason, 1984; Herrmann

& Datta, 2006) นอกจากนี้ระดับการศึกษายังเป็นภาพสะท้อนถึงความสามารถในด้านความรู้ความเข้าใจและทักษะของผู้คน รวมถึงขยายขอบเขตในกระบวนการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารเพื่อเพิ่มสมรรถภาพด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Schroder et al., 1967) ระดับการศึกษาของทีมผู้บริหารระดับสูงมีผลกระทบต่อการจัดการองค์ความรู้ของกิจการและประสิทธิผลในการตัดสินใจ (Bentel & Jackson, 1989) ถึงแม้ว่า ระดับการศึกษาไม่ได้เป็นข้อกำหนดพื้นฐานสำหรับคนในวงการธุรกิจ แต่ระดับการศึกษาทางด้านเศรษฐกิจและธุรกิจในทีมผู้บริหารระดับสูงช่วยลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ การที่สมาชิกในทีมผู้บริหารระดับสูงมีระดับการศึกษาที่ดีช่วยเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารธุรกิจ ระดับการศึกษาจึงเป็นหนึ่งในปัจจัยในการเพิ่มความสามารถในการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการ (Tulung & Lamdani, 2016)

ประสบการณ์ทำงาน (work experience) ประสบการณ์ทำงานเป็นระยะเวลาที่ผู้บริหารทำงานอยู่ในองค์กร ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับองค์การ เทคโนโลยีและวัฒนธรรมองค์กร (Kotin & Sharaf, 1967) เป็นความชำนาญในการทำงานที่เกิดจากการลงมือปฏิบัติ หรือพบเห็น (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554, 2562ก) ของสมาชิกในทีมผู้บริหาร ประสบการณ์ทำงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร (Hambrick & Mason, 1984) ผู้บริหารสูงสุดเป็นสมาชิกในทีมผู้บริหารระดับสูงที่มีความเชี่ยวชาญในหลายด้าน (generalist) มีหน้าที่ในการนำพาสมาชิกในทีมซึ่งแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานที่รับผิดชอบและอาจไม่เพียงพอในการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ (Hambrick & Mason, 1984) งานวิจัยของ Dearborn and Simon (1958) พบว่า กลุ่มของผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันสามารถที่จะทำความเข้าใจกับปัญหา และกำหนดมาตรการดำเนินงานจนบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร จึงสามารถสันนิษฐานได้ว่า ผู้บริหารสูงสุดและทีมผู้บริหารระดับสูงที่มีความเชี่ยวชาญในหลาย ๆ ด้าน จากการสังมองค์ความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานในด้านต่าง ๆ ของสมาชิกในทีมผู้บริหาร ได้แก่ ด้านการตลาด การขาย ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการวิจัยและพัฒนา รวมถึงงานด้านการผลิต วิศวกรรม การบัญชี การเงิน กฎหมายและงานอื่น ๆ

งานเหล่านี้อาจไม่สามารถครอบคลุมทางเลือกด้านกลยุทธ์ทั้งหมดแต่เป็นงานจำเป็นพื้นฐานที่องค์กรต้องมี (Hambrick & Mason, 1984)

งานวิจัยพบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างระดับของประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสูงสุดและกลยุทธ์ของกิจการ และการศึกษาในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคพบว่า ประสบการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการทำกำไร ดังนั้น องค์กรควรที่จะมีความรู้ในประสบการณ์ทำงานของผู้บริหารแต่ละคน (David et al., 2012; Hambrick & Mason, 1984)

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง (tenure) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง หรือ อายุงานโดยเฉลี่ยเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารทีมผู้บริหารระดับสูง ทีมผู้บริหารระดับสูง ที่มีค่าเฉลี่ยของระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่สูง ทำให้ทีมผู้บริหารระดับสูง มีความมั่นคง มีความขัดแย้งน้อย เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในทีม (Katz, 1982) การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีการแบ่งปันองค์ความรู้ตามโครงสร้างองค์กร (Michel & Hambrick, 1992) ทีมผู้บริหารระดับสูงที่มีค่าเฉลี่ยของระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งสูงช่วยลดปัญหาด้านการมีปฏิสัมพันธ์กันและนำไปสู่การเพิ่มผลการดำเนินงานของกิจการ (Carroll & Harrison, 1998, Smith et al., 1994) มีงานวิจัยที่พบผลกระทบในด้านลบ (Keck, 1997) ผู้บริหารที่ทำงานร่วมกันเป็นเวลานานอาจนำไปสู่การมีกระบวนการที่คล้ายคลึงกัน (Pfeffer, 1983) นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่ผิดพลาดที่เรียกว่า “การคิดแบบติดกลุ่ม” (groupthink) เป็นปรากฏการณ์ที่คนในกลุ่มมีความคิดเห็นเหมือนกัน (Janis & Mann, 1977; Keck, 1997)

งานวิจัยจำนวนมากสนับสนุนสมมติฐานตามทฤษฎีผู้บริหารระดับสูง คุณลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของทีมผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ระดับการศึกษาเฉลี่ย ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งเฉลี่ย และความหลากหลายของการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของสมาชิกทีมผู้บริหารระดับสูงมีผลกระทบกับการเลือกกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของกิจการอย่างมีนัยสำคัญ (Acar, 2016; Bentel & Jackson, 1989; Carpenter, 2002; Fernandez et al., 2015; Hambrick et al., 1996; Sambharya, 1996) นอกจากนี้ยังมีผลกระทบกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในองค์กร (Wiersema & Bantel, 1992) และมีแนวโน้มที่จะมีผลกระทบทางบวก

กับนวัตกรรม กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของกิจการ (Amason, 1996; Weick, 1995)

มีกลุ่มงานวิจัยที่ได้ผลลัพธ์แตกต่างจากงานวิจัยข้างต้นในบางประเด็น (Harrison et al., 2002; Simons et al., 1999; Smith et al., 1994) คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ เป็นเหมือนดาบสองคมที่ส่งผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบ (Milliken & Martins, 1996) ความแตกต่างดังกล่าวอาจทำให้เกิดกลุ่มการเมืองในองค์กร เช่น การรวมกลุ่มผู้บริหารตามระดับการศึกษาทำให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมลดลง เกิดความขัดแย้งจนอาจไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ แต่ทฤษฎีผู้บริหารระดับสูง ได้ปิดช่องว่างดังกล่าวด้วยการเน้นความรู้ความชำนาญในงานที่ผู้บริหารแต่ละตำแหน่ง รับผิดชอบ (Barkema & Shvyrkov, 2007; Li & Hambrick, 2005)

นอกจากนี้ความแตกต่างด้านความคิด หรือทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก ในทีมผู้บริหารระดับสูงทำให้ผลการวัดคุณลักษณะด้านประชากรศาสตร์ไม่แน่นอน มีทั้งผลลัพธ์ที่เป็นด้านบวกและด้านลบ (Bell et al., 2011; Harrison & Klein., 2007) โดยทฤษฎีผู้บริหารระดับสูงไม่ได้สนใจความแตกต่างด้านกรอบแนวคิดในการวิจัย และวิธีการดำเนินการวิจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน (Bell et al., 2011)

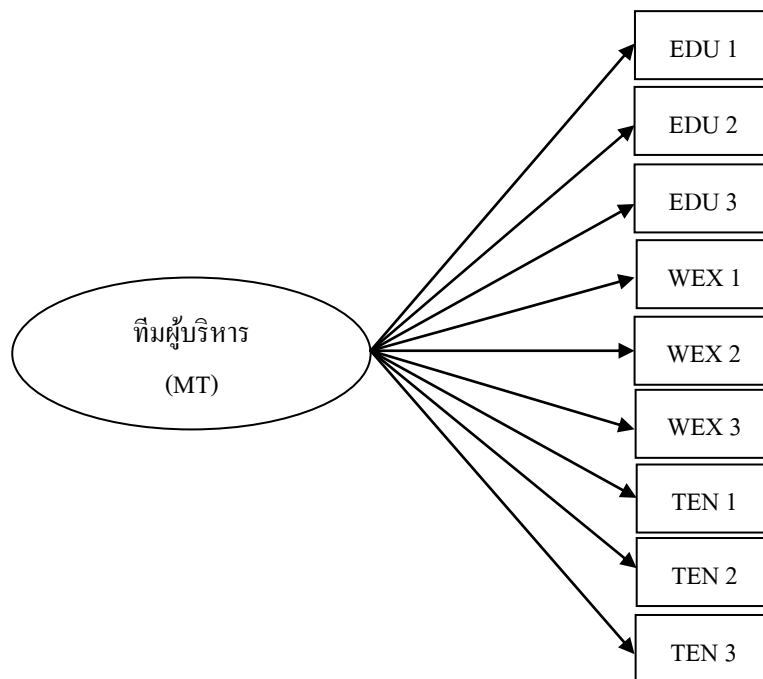
จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ทีมผู้บริหาร ระดับสูงนิยมใช้ในวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีทีมผู้บริหารหลายทีม สำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมอาจมีทีมผู้บริหารเพียงทีมเดียว งานวิจัยนี้ศึกษาวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมจึงใช้คำว่า “ทีมผู้บริหาร” กำหนดนิยามว่า หมายถึง กลุ่มความสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีผู้บริหารสูงสุดของกิจการเป็นประธาน มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์และการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร งานวิจัยอธิบายคุณลักษณะของทีมผู้บริหารในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของประเทศไทยด้วยตัวแปรพื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และระยะเวลา ในการดำรงตำแหน่ง และใช้มิติของตัวแปรเป็นตัวแปรมาตรวัดจำนวน 9 ตัวแปร เพื่อให้สอดคล้องกับความเข้าใจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ดังนี้

1. พื้นฐานการศึกษา (Educational Background--EDU) หมายถึง การเล่าเรียน ฝึกฝน การอบรมของสมาชิกในทีมผู้บริหาร ก่อให้เกิดองค์ความรู้ในกระบวนการ

ตัดสินใจด้านกลยุทธ์และการสร้างนวัตกรรมของกิจการ (พจนานุกรม ฉบับ-
ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554, 2562ข; Hambrick & Mason, 1984) แบ่งตัวแปรมาตรวัด
ออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ EDU 1 ความรู้จากการศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรมช่วยเปิด
โลกทัศน์เกิดทัศนคติพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง EDU 2 ความพร้อมยอมรับ
การเปลี่ยนแปลงลดความยึดมั่นถือมั่นในสิ่งเดิม เสริมสร้างบรรยากาศการคิดสร้างสรรค์
การสร้างสิ่งใหม่ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร และ EDU 3 การศึกษาเล่าเรียน
การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการเรียนรู้ เป็นแนวทางพื้นฐานเพื่อเพิ่มโอกาส
ในการสร้างนวัตกรรมของกิจการ

2. ประสบการณ์ทำงาน (Work Experience--WEX) หมายถึง ความชำนาญที่เกิด
จากการลงมือปฏิบัติ หรือพบเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของสมาชิก
ในทีมผู้บริหาร ช่วยเพิ่มความสามารถในการดำเนินงานของกิจการ (พจนานุกรม
ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554, 2562ก; Kotin & Sharaf, 1967) แบ่งตัวแปรมาตรวัด
ออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ WEX 1 ประสบการณ์ทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์
จากการดำเนินงาน WEX 2 ประสบการณ์มีส่วนส่งเสริมการตัดสินใจทั้งในการแก้ปัญหา
และการพัฒนาการดำเนินงานของกิจการ และ WEX 3 ประสบการณ์สั่งสมมีส่วน
ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความเข้าใจสถานการณ์ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และสามารถ
ประมาณการเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี

3. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง (Tenure--TEN) หมายถึง อายุงานของผู้บริหาร
เป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดความมั่นคง ลดความขัดแย้ง เกิดสัมพันธภาพที่ดีและ
เกิดความราบรื่นในการดำเนินงานรวมถึงเกิดการแบ่งปันองค์ความรู้ตามโครงสร้าง
องค์กร (Katz, 1982; Michel & Hambrick, 1992) แบ่งตัวแปรมาตรวัดออกเป็น 3 มิติ
ได้แก่ TEN 1 อายุงานทำให้ผู้บริหารได้มีโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งทางตรง
และทางอ้อม TEN 2 ประสบการณ์สั่งสมในการบริหารงานทำให้ผู้บริหารสามารถ
ประมาณการแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ และ TEN 3 ผู้บริหาร
อาวุโสสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าในการทำงานให้แก่บุคลากร
ในองค์กร



ภาพ 3 แบบจำลองการวัดทีมผู้บริหาร

วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture)

ความหมายและภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบที่ได้รับการยอมรับจากสาธารณชนและมีการปฏิบัติต่อกันในกลุ่มชนในช่วงเวลาที่กำหนด เป็นข้อตกลงที่มีรูปแบบวิธีการปฏิบัติและภาพลักษณ์ของกลุ่มชน (Cassirer, 1953) เป็นวิถีแห่งการดำเนินชีวิตของคนในองค์การ (Lundy & Cowling, 1996) สะท้อนให้เห็นภาพการดำเนินงานและข้อตกลงในการกำหนดทางเลือก หรือวิธีการบรรลุความสำเร็จขององค์การ โดยสามารถเป็นได้ทั้งปัจจัยสนับสนุน หรือขัดขวางการสร้างนวัตกรรม (Arad et al., 1997) เป็นสิ่งที่เป็นามธรรม เกี่ยวข้องกับฐานคติ ความเชื่อ ค่านิยมและแบบแผนของพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม (Cameron & Quinn, 1999) เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันของกลุ่มที่เกิดมาจากการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมภายนอก มีการปรับตัวและบูรณาการเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายในกลุ่ม (Schein, 2006)

จากนิยามวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวข้างต้นสามารถแยกแยะคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การและบูรณาการเพื่อกำหนดนิยามในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้ (1) มีลักษณะเป็นนามธรรม (2) เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ (3) เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่ถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และ (4) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ งานวิจัยจึงนิยามวัฒนธรรมองค์การตามวิธีการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจว่า หมายถึง สิ่งที่เป็นนามธรรมเกิดจากการเรียนรู้ ฐานคติ ค่านิยมและความเชื่อที่ได้รับการยอมรับร่วมกันและใช้เป็นวิถีในการดำเนินกิจกรรมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

พื้นฐานทางวิชาการ

การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเริ่มได้รับความนิยมในปี 1980 เป็นการศึกษาในมุมมองด้านการบริหารธุรกิจ (Ouchi & Wilkins, 1985) โดยวรรณกรรมที่ได้รับความนิยมในขณะนั้นมักกล่าวถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันตามแนวคิดของอาจารย์ไมเคิล อี. พอร์ตเตอร์ (Michael E. Porter) ได้แก่ อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด สินค้า หรือบริการที่ทดแทนได้ยาก การประหยัดจากขนาดและประสิทธิภาพ อำนาจในการต่อรองสำหรับผู้ซื้อ อำนาจในการต่อรองสำหรับผู้จัดหาปัจจัยการผลิต และการแข่งขันระหว่างคู่แข่ง ปัจจัยดังกล่าวเป็นแนวทางในการดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จด้านการเงิน แต่จากการศึกษากิจการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงยี่สิบปีที่ผ่านมาพบว่า มีบางกิจการที่ไม่ได้ใช้ปัจจัยดังกล่าว จึงทำการสืบค้นปัจจัยอื่นที่แตกต่างและพบว่า ปัจจัยดังกล่าวเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน แต่มีพลังก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นหัวใจไปสู่ความสำเร็จของกิจการ สิ่งนั้นเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ (Cameron & Quinn, 2006)

แนวคิดทฤษฎีด้านวัฒนธรรมบูรณาการมาจากทฤษฎีทางด้านสังคมวิทยาและมนุษยวิทยาเป็นองค์ประกอบสำคัญของพฤติกรรมองค์การ (Pettigrew, 1979) มีตัวแบบในการวิเคราะห์ที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ดังนี้

Schein (1985) นำเสนอตัวแบบการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่ช่วยลดความเป็นนามธรรมและความซับซ้อน โดยแบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์การเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (1) เป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้น (artifacts) อยู่ในระดับเปลือกนอกของวัฒนธรรมองค์การที่สามารถพบเห็น ได้ยินและรู้สึกเมื่อได้เข้าไปเป็นสมาชิกใหม่ของกลุ่ม รวมถึงสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ภาษา เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ โครงสร้างองค์การ การแต่งกาย บรรยากาศในองค์การ พฤติกรรมองค์การ ความเป็นมาขององค์การ สิ่งเหล่านี้สังเกตได้ง่ายแต่หากสัมผัสเพียงผิวเผินอาจแปลความหมายคลาดเคลื่อนได้ เนื่องจากเป็นสิ่งที่เฉพาะของกลุ่ม ต้องใช้เวลาอยู่ร่วมกับกลุ่มนานเพียงพอจึงจะสามารถวิเคราะห์ฐานคติ ค่านิยมและความเชื่อได้ชัดเจน (2) ระดับของความเชื่อที่ยึดถือและค่านิยม (espoused beliefs and values) วัฒนธรรมระดับนี้เกิดจากการเรียนรู้ ความเชื่อและค่านิยมของสมาชิกที่มีอิทธิพลบางคน เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มเผชิญสิ่งใหม่ งานใหม่

เหตุการณ์ หรือปัญหาที่ไม่เคยพบมาก่อน โดยผู้นำ คือ เจ้าของกิจการ หรือผู้บริหาร จะตั้งสมมติฐานและตัดสินใจในการดำเนินการ และ (3) ฐานคติพื้นฐาน (basic underlying assumptions) เป็นผลมาจากสมมติฐานที่สอดคล้องกับเหตุการณ์นำไปสู่ การปฏิบัติอย่างได้ผล ก่อให้เกิดความเชื่อและค่านิยมตามมา ฐานคติพื้นฐาน มีความแตกต่างจากค่านิยมตามยุคสมัย โดยค่านิยมตามยุคสมัยสะท้อนให้เห็นจำนวน ทางเลือกที่เป็นไปได้หลายทางและสมาชิกเลือกปฏิบัติเป็นครั้งคราว ฐานคติพื้นฐาน จึงเป็นกรอบอ้างอิงในการรับรู้ การคิด ความรู้สึกตามเหตุการณ์ และกำหนดแนวทาง ในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

Schein (2006) นำเสนอคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ 4 ประการ ได้แก่ (1) เสถียรภาพ (stability) สิ่งที่จะเป็นวัฒนธรรมองค์การนอกจากจะได้รับการยอมรับในกลุ่มแล้ว จะต้องมีความเสถียรภาพในการดำรงอยู่ในกลุ่มเนื่องจากวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความหมายของการรวมกันเป็นกลุ่ม จึงมีเสถียรภาพไม่สามารถ เปลี่ยนแปลงได้ง่าย แม้สมาชิกบางส่วนจะลาออกจากกลุ่ม สมาชิกที่เข้ามาใหม่ก็จะยึดถือ และปฏิบัติตาม (2) ความลึก (depth) วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่อยู่ในส่วนลึกในจิตใจ ของสมาชิกในกลุ่ม เป็นสิ่งที่แทบจะไม่มีตัวตนให้สังเกต หรือจับต้อง คนส่วนใหญ่ เข้าใจว่า ประเพณี หรือพิธีกรรมเป็นวัฒนธรรม แต่จริง ๆ แล้วเป็นเพียงระดับเปลือก ของวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่ปลูกฝังให้ลึกเข้าไปสู่จิตใจของสมาชิกในกลุ่มทำให้กลุ่ม มีเสถียรภาพ (3) ความกว้าง (breadth) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มิอิทธิครอบคลุมนำทั่วทั้ง องค์การ การดำเนินงานในทุกด้าน รวมถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ และ (4) รูปแบบ หรือการบูรณาการ (patterning or integration) เป็นกระบวนการที่นำการหลอมรวมลึก ลงสู่ระดับจิตสำนึก แสดงให้เห็นว่ารูปแบบของพิธีกรรม บรรยากาศแวดล้อม ค่านิยม และพฤติกรรมถูกหลอมรวมเข้าด้วยกันเป็นรูปแบบ หรือการบูรณาการไปสู่ความหมาย ของวัฒนธรรม

Cameron and Quinn (1999, 2006) นำเสนอรูปแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ที่พิสูจน์แล้วว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเรียกว่า แบบจำลองการสร้างคุณค่าจาก ความขัดแย้ง (The Competing Values Framework--CVF) เป็นหนึ่งในรูปแบบ วัฒนธรรมที่มีอิทธิพลและใช้กันอย่างกว้างขวางในการวิจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

(Aktas et al., 2011; Ahmadi et al., 2012; Igo & Skitmore, 2006; Lau & Ngo, 2004; Naranjo-Valencia et al., 2011; Obenchain & Johnson, 2004; Sanz-Valle et al., 2011; Yu & Wu, 2009) มีแนวคิดมาจากการพิจารณามุมมองความขัดแย้ง (paradox) ด้านกลยุทธ์ 2 มุมมอง คือ (1) มุมมองด้านสิ่งแวดล้อม จากความขัดแย้งว่าองค์กรจะเน้นสิ่งแวดล้อมภายใน (internal) หรือภายนอก (external) และ (2) มุมมองด้านการดำเนินงาน จากความขัดแย้งว่าองค์กรจะเน้นความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลง (flexibility and change) หรือการรักษาเสถียรภาพและความคุม (stability and control) มุมมองความขัดแย้งดังกล่าวก่อให้เกิดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) เป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายใน ด้านการดำเนินงานเน้นความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลง มีลักษณะคล้ายคลึงกับองค์กรแบบครอบครัวที่นักวิจัยค้นพบในช่วงปลายปี 1960 ถึงต้นปี 1970 ในประเทศญี่ปุ่น Lincoln, Ouchi, Pascale and Athos (as cited in Cameron & Quinn, 2006) ให้ความสำคัญกับค่านิยมและเป้าหมายที่ใช้ร่วมกัน เน้นความสามัคคี การมีส่วนร่วม การตัดสินใจร่วมกัน การสร้างความผูกพันกับองค์กร ทำให้ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีลักษณะเป็นเหมือนครอบครัว คุณลักษณะเด่นของวัฒนธรรมแบบเครือญาติ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมกันของพนักงาน การดำรงรักษาพนักงาน และความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน

รูปแบบวัฒนธรรมแบบเครือญาติถูกนำไปใช้ในกรณีที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เกิดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ จากการศึกษาพบว่า การมีค่านิยม ความเชื่อ และเป้าหมายร่วมกันของพนักงานช่วยลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น รูปแบบวัฒนธรรมของสายการบินพีเพิล เอ็กซ์เพรส (People Express) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 6 ประการ คือ (1) ระดับชั้นการบังคับบัญชาที่น้อยที่สุด มีเพียง 3 ระดับ โดยผู้บริหารสูงสุดอยู่ระดับที่ 1 พนักงานระดับล่างสุดอยู่ระดับที่ 3 (2) บรรยาการในองค์กรมีความเป็นกันเอง (3) พนักงานเป็นผู้ถือหุ้นของกิจการ เน้นการจ้างงานตลอดชีวิต (4) ทำงานเป็นทีมพนักงานทุกคนสังกัดทีมงานและเลือกทีมงานได้เอง (5) มีการใช้องค์กรอิสระจากภายนอกเป็นที่ปรึกษาเพื่อช่วยในการตัดสินใจ และ (6) มีการหมุน-

เวียนงาน มีระเบียบในการหมุนเวียนงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตั้งแต่พนักงาน บริการ นโยบายดังกล่าว ทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร (Cameron & Quinn, 2006)

2. วัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน (adhocracy culture) เป็นรูปแบบวัฒนธรรม องค์กรที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ด้านการดำเนินงานเน้นความยืดหยุ่น หรือเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า การสร้างนวัตกรรม การให้ ให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบของงานเฉพาะกิจ ชั่วคราว ร่องรับวงจรชีวิตของสินค้าและบริการที่สั้นลง รากศัพท์ของ Adhocracy คือ *ad hoc* หมายถึง ชั่วคราว เฉพาะเจาะจง และการปรับเปลี่ยน (Cameron & Quinn, 2006)

องค์กรที่ใช้วัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยนพบได้มากในอุตสาหกรรมการบิน และอวกาศ อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ อุตสาหกรรมให้คำปรึกษา อุตสาหกรรมภาพยนตร์ เป็นกลุ่มของอุตสาหกรรมที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลง มีความท้าทายด้านการสร้าง นวัตกรรมตอบสนองความต้องการใหม่ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว วัฒนธรรมแบบ ปรับเปลี่ยนแตกต่างจากวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น หรือวัฒนธรรมแบบการตลาด โดยไม่มีการรวมศูนย์การสั่งการ หรือสายการบังคับบัญชา พลังที่ใช้ในการขับเคลื่อน องค์กรมาจากบุคคลไปยังบุคคล หรือจากทีมงานไปยังทีมงานขึ้นอยู่กับสภาพปัญหา ที่เกิดขึ้นโดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของปัจเจกชน การกล้าเผชิญความเสี่ยง และการพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต ทุกคนในองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน ด้านการผลิต ลูกค้า การวิจัยและพัฒนา และงานอื่น ๆ (Cameron & Quinn, 2006)

ตัวอย่างกิจการให้คำปรึกษามีลูกค้าที่มีความต้องการแตกต่างกัน แต่ละ ความต้องการของลูกค้ามีลักษณะเหมือน โครงการที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราวเพื่อดำเนินงาน จนบรรลุความต้องการของลูกค้าและสิ้นสุดโครงการ (Cameron & Quinn, 2006)

3. วัฒนธรรมแบบการตลาด (market culture) เป็นรูปแบบของวัฒนธรรม ที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ด้านการดำเนินงานเน้นการรักษาเสถียรภาพ และควบคุม เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับความนิยมในช่วงปลายปี 1960 เนื่องจากองค์กรเผชิญความท้าทายจากการแข่งขัน วัฒนธรรมแบบการตลาด แตกต่างจากวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น โดยให้ความสำคัญกับผลงาน Ouchi, Williamson

(as cited in Cameron & Quinn, 2006) เน้นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ให้ความสำคัญกับต้นทุนในการถ่ายโอน วัฒนธรรมแบบการตลาดไม่เหมือนกับงานในหน้าที่ทางการตลาดหรือตลาดผู้บริโภคแต่หมายถึงองค์การที่ทำหน้าที่เหมือนตลาดมุ่งเน้นประสิทธิผลทางธุรกรรมจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การทำธุรกรรมกับผู้จัดตั้งปัจจัยการผลิต ลูกค้า คู่ค้า ผู้รับลิขสิทธิ์ สหภาพแรงงานและหน่วยงานกำกับดูแล แตกต่างจากวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นที่เน้นการควบคุมภายใน ด้วยกฎระเบียบ ความเฉพาะเจาะจงของงาน รวมศูนย์การตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง ตลอดจนกลไกเศรษฐกิจและอัตราแลกเปลี่ยน วัฒนธรรมแบบการตลาดเน้นการสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันจากการทำธุรกรรมการเงิน การขาย และสัญญา (Cameron & Quinn, 2006)

ตัวอย่างการใช้วัฒนธรรมแบบการตลาดของ ฟิลลิปส์ อิเล็กทรอนิกส์ (Philips Electronics) ที่สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดในยุโรปในปี 1991 นำไปสู่การริเริ่ม ปรับปรุงตำแหน่งในการแข่งขัน ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจากวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นไปสู่วัฒนธรรมแบบการตลาด ขับเคลื่อนองค์การโดยการมุ่งเน้นลูกค้านั้นอัตราผลตอบแทนจากการดำเนินงาน ปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์การ (Cameron & Quinn, 2006)

4. วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (hierarchy culture) เป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายใน ด้านการดำเนินงานเน้นการรักษาเสถียรภาพและควบคุม เป็นวัฒนธรรมที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดการทำงานแบบราชการ ในยุโรปช่วงก่อนปี 1900 ของนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันชื่อ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) โดยในขณะนั้นมีปัญหาด้านการผลิตสินค้าและบริการที่มีความซับซ้อน ในปี 1947 แมกซ์ เวเบอร์ได้นำเสนอคุณลักษณะขององค์การแบบราชการที่นำมาสู่ประสิทธิผล 7 ประการ ได้แก่ กฎระเบียบ (rules) ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (specialization) ระบบคุณธรรมในการคัดสรรคนเข้าทำงาน (meritocracy) ลำดับชั้นในการบังคับบัญชา (hierarchy) การแบ่งแยกอำนาจของเจ้าของกิจการ (separate ownership) การไม่ยึดถือความสัมพันธ์ส่วนตัว (impersonality) และความรับผิดชอบ (accountability) แนวคิดของแมกซ์ เวเบอร์ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ในช่วงปี

1960 มีการศึกษาด้านการบริหารและองค์การตามแนวคิดของแมกซ์ เวเบอร์เป็นจำนวนมาก ผลการศึกษาพิสูจน์สมมติฐานของแมกซ์ เวเบอร์ ว่า ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความน่าเชื่อถือ ความราบรื่นในการทำงานและสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ได้เมื่อปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์การคงที่ รวมถึงสามารถประสานและบูรณาการงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้ดี เมื่อรูปแบบของสินค้าและบริการไม่เปลี่ยนแปลง และสามารถควบคุมงานและคนงานได้ดี โดยมีจุดเด่นด้านความชัดเจนในอำนาจการตัดสินใจ กฎระเบียบและมาตรฐานวิธีการทำงาน การควบคุมและความรับผิดชอบ (Cameron & Quinn, 2006)

ตัวอย่างองค์การชั้นนำที่ใช้วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ร้านอาหารฟาสต์ฟู้ด เช่น ร้านแมคโดนัลด์ (McDonald) ไปจนถึงกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ เช่น ฟอร์ด มอเตอร์ และภาคราชการ ได้แก่ กระทรวงยุติธรรม โดยฟอร์ด มอเตอร์ แบ่งระดับชั้นการบริหารออกเป็น 7 ระดับ มีกฎระเบียบที่ชัดเจน สำหรับองค์การขนาดเล็ก ได้แก่ ร้านแมคโดนัลด์ วัฒนธรรมองค์การช่วยให้พนักงานที่มีอายุน้อยและไม่เคยผ่านการฝึกอบรม หรือไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนสามารถทำงานได้โดยรักษามาตรฐานของสินค้าให้เหมือนกันทุกสาขา หัวใจในการสร้างคุณค่าของร้านแมคโดนัลด์ คือ กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ น่าเชื่อถือ รวดเร็วและราบรื่น โดยพนักงานใหม่จะทำงานเฉพาะด้าน เช่น การทอดมันฝรั่งตามคู่มือปฏิบัติงาน คู่มือปฏิบัติงานจะควบคุมพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน การส่งเสริมความรู้จะส่งเสริมความรู้ตามคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น (Cameron & Quinn, 2006)

นอกจากนี้ Cameron and Quinn (2006) ยังได้นำเสนอเครื่องมือประเมินวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture Assessment Instrument--OCAI) บนพื้นฐานของแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง โดยแบ่งคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภทออกเป็น 6 มิติ ได้แก่ (1) มิติด้านบรรยากาศแวดล้อม (2) มิติด้านบทบาทผู้นำองค์การ (3) มิติด้านการบริหารพนักงาน (4) มิติด้านการสร้างคามผูกพัน (5) มิติด้านความสอดคล้องกับกลยุทธ์ และ (6) มิติด้านการบ่งชี้ความสำเร็จ ดังนี้

1. มิติด้านบรรยากาศแวดล้อม (dominant characteristics) เป็นบรรยากาศ

แวดล้อมของวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท ตามแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง ได้แก่ (ก) บรรยากาศในองค์การเป็นกันเอง สมาชิกรู้จักคุ้นเคยกัน ตามวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (ข) องค์การมีบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอน ความคิดใหม่ ความล้าสมัยตามวัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน (ค) องค์การมีบรรยากาศของความสำเร็จ การเชิดชูเกียรติ การแข่งขัน การมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายตามวัฒนธรรมแบบการตลาด และ (ง) องค์การมีบรรยากาศแบบเป็นทางการ มีการควบคุมตามโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาตามวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Cameron & Quinn, 2006)

2. มิติด้านบทบาทผู้นำองค์การ (organizational leadership) เป็นบทบาทผู้นำองค์การตามวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท ของแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง ได้แก่ (ก) ผู้นำมีความเป็นกันเองกับพนักงาน ให้คำปรึกษา อำนาจ-ความสะดวก ดูแลรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การตามวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (ข) ผู้นำพัฒนาธุรกิจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ตามวัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน (ค) ผู้นำจริงจัง แข็งขัน มุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายตามวัฒนธรรมแบบการตลาด และ (ง) ผู้นำควบคุมประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นตามวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Cameron & Quinn, 2006)

3. มิติด้านการบริหารพนักงาน (management of employee) เป็นบทบาทการบริหารพนักงานในองค์การตามวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท ของแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง ได้แก่ (ก) องค์การเน้นการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกัน การมีส่วนร่วม ตามวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (ข) องค์การเน้นความสามารถส่วนบุคคลในการสร้างนวัตกรรมตามวัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน (ค) องค์การเน้นการแข่งขัน การกำหนดเป้าหมายสูง ต้องการความสำเร็จตามวัฒนธรรมแบบการตลาด และ (ง) องค์การเน้นความมั่นคง สามารถพยากรณ์ผลลัพธ์ได้ตามวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Cameron & Quinn, 2006)

4. มิติด้านการสร้างความผูกพัน (management glue) เป็นรูปแบบการสร้าง ความผูกพันระหว่างองค์การและพนักงานตามวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท ของแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง ได้แก่ (ก) องค์การสร้างความผูกพัน

กับบุคลากร สร้างความจงรักภักดี ความเชื่อถือไว้วางใจตามวัฒนธรรมแบบเครือญาติ
(ข) ความผูกพันเกิดจากความสามารถส่วนบุคคลในการสร้างนวัตกรรม การพัฒนา
เพื่อความสำเร็จในวันหน้าตามวัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน (ค) ความผูกพัน
เกิดจากความสำเร็จ การบรรลุเป้าหมายตามวัฒนธรรมแบบการตลาด และ
(ง) ความผูกพันเกิดจากการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ นโยบาย การรักษาความราบรื่น
ในการดำเนินงาน ตามวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Cameron & Quinn, 2006)

5. มิติด้านความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (strategic emphases) เป็นความสอดคล้อง
กับกลยุทธ์ตามวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท ของแบบจำลองการสร้างคุณค่า
จากความขัดแย้ง ได้แก่ (ก) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสร้างความไว้วางใจ
การมีส่วนร่วมของบุคลากร สอดคล้องกับกลยุทธ์ตามวัฒนธรรมแบบเครือญาติ
(ข) การแสวงหาทรัพยากรใหม่ การสร้างสิ่งใหม่ที่ตลาดต้องการ สอดคล้องกับกลยุทธ์
ตามวัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน (ค) ความสำเร็จจากการแข่งขัน การเป็นผู้นำในตลาด
สอดคล้องกับกลยุทธ์ตามวัฒนธรรมแบบการตลาด และ (ง) ความมั่นคง การรักษา
เสถียรภาพ ประสิทธิภาพ การควบคุม การทำงานที่ราบรื่น สอดคล้องกับกลยุทธ์
ตามวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Cameron & Quinn, 2006)

6. มิติด้านการบ่งชี้ความสำเร็จ (criteria of success) เป็นบรรยาการ
ของความสำเร็จตามวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท ของแบบจำลองการสร้างคุณค่า
จากความขัดแย้ง ได้แก่ (ก) องค์การมีการพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม บุคลากร
มีความสามารถ และความจงรักภักดีเป็นความสำเร็จของวัฒนธรรมแบบเครือญาติ
(ข) การเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรม การมีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง
หรือใหม่ล่าสุดเป็นความสำเร็จของวัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน (ค) การเป็นผู้นำในตลาด
ยอดขาย หรือผลกำไร เป็นความสำเร็จของวัฒนธรรมแบบการตลาด และ
(ง) ประสิทธิภาพ การส่งมอบ ความราบรื่นในการดำเนินงาน ต้นทุนต่ำเป็นความสำเร็จ
ของวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Cameron & Quinn, 2006)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท
ตามแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้งสอดคล้องกับวิธีการดำเนินงาน
ด้านกลยุทธ์ขององค์การในแต่ละสถานการณ์ ได้แก่ (ก) ในสถานการณ์ที่องค์การ

เน้นสิ่งแวดล้อมภายใน และการดำเนินงานมีความยืดหยุ่นสูง องค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล การตอบสนองความต้องการของลูกค้า ก่อให้เกิดวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) บรรยากาศในองค์กรเป็นกันเอง ผู้นำคอยให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวกให้พนักงาน เน้นการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกัน พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรสูง จงรักภักดี ไว้น้ำใจเชื่อใจกัน (ข) ในสถานการณ์ที่องค์กรเน้นสิ่งแวดล้อมภายนอก การดำเนินงานมีระดับของความยืดหยุ่น หรือเปลี่ยนแปลงสูง องค์กรให้ความสำคัญกับบุคคลที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การสร้างนวัตกรรม เพื่อความสำเร็จในวันนี้ เกิดวัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน (adhocracy culture)

(ค) ในสถานการณ์ที่องค์กรเน้นสิ่งแวดล้อมภายนอก และการดำเนินงานมีระดับของการควบคุมสูง ก่อให้เกิดวัฒนธรรมแบบการตลาด (market culture) เน้นความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจริงจัง แข็งขัน มุ่งสู่ความสำเร็จ การเป็นผู้นำในตลาด และ

(ง) ในสถานการณ์ที่องค์กรเน้นสิ่งแวดล้อมภายใน การดำเนินงานมีระดับของการรักษาเสถียรภาพ และควบคุมสูง ก่อให้เกิดวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (hierarchy culture) มีการควบคุมตามโครงสร้างและสายการบังคับบัญชา ความเป็นทางการ ผู้นำมีบทบาทในการประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานราบรื่น เน้นความมั่นคง พยากรณ์ผลลัพธ์ได้

การจัดแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์กรด้วยแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง โดย Cameron and Quinn (2006) เป็นแบบจำลองที่มีอิทธิพลมากที่สุด และได้รับความนิยมในการศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวาง (Aktas et al., 2011; Ahmadi et al., 2012; Igo & Skitmore, 2006; Lau & Ngo, 2004; Naranjo-Valencia et al., 2011; Obenchain & Johnson, 2004; Sanz-Valle et al., 2011) เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่ได้รับการพิสูจน์ว่า มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (Cameron & Quinn, 2006) งานวิจัยใช้วัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท ตามแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้งเป็นตัวแปรอธิบายวัฒนธรรมองค์กร และใช้มิติของตัวแปรจำนวน 8 มิติ เป็นตัวแปรมาตรวัด เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ดังนี้

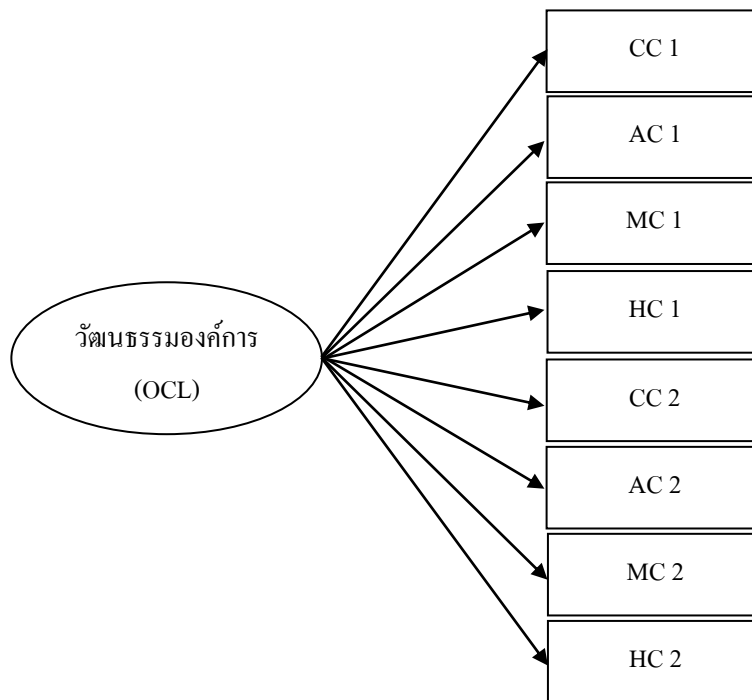
1. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture--CC) หมายถึง องค์กร เน้นความสำคัญของทรัพยากรบุคคลและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สมาชิกในองค์กรมีความเป็นกันเองเหมือนครอบครัว ผู้นำมีบทบาทเป็นผู้ให้คำปรึกษา อำนาจ-ความสะดวกให้พนักงาน เน้นการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกัน พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรสูง จงรักภักดี ไว้วางใจเชื่อใจกัน (Cameron & Quinn, 2006) โดยใช้มิติของตัวแปรเป็นตัวแปรมาตรฐาน ได้แก่ CC 1 ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับพนักงาน คอยให้คำปรึกษา อำนาจความสะดวก ดูแลรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร และ CC 2 องค์กรมีแผนพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีความสามารถและจงรักภักดี (Cameron & Quinn, 2006)

2. วัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน (Adhocracy Culture--AC) หมายถึง องค์กร เคารพความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ให้ความสำคัญกับบุคคลที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จในวันนี้ (Cameron & Quinn, 2006) โดยใช้มิติของตัวแปรเป็นตัวแปรมาตรฐาน ได้แก่ AC 1 ผู้บริหารมีบทบาทในการพัฒนาธุรกิจ การสร้างนวัตกรรม และ AC 2 องค์กรมีเป้าหมายชัดเจนในการเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรม มีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง หรือใหม่ล่าสุด (Cameron & Quinn, 2006)

3. วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture--MC) หมายถึง องค์กร เน้นความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำในองค์กรจริงจัง แข็งขัน มุ่งสู่ความสำเร็จ และกำหนดเป้าหมายเป็นผู้นำในตลาด (Cameron & Quinn, 2006) โดยใช้มิติของตัวแปรเป็นตัวแปรมาตรฐาน ได้แก่ MC 1 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการทำงานจริงจัง แข็งขัน มุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย และ MC 2 องค์กรมีเป้าหมายชัดเจนในการเป็นผู้นำในตลาดที่คัดเลือก มุ่งสร้างยอดขาย สร้างผลกำไร (Cameron & Quinn, 2006)

4. วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture--HC) หมายถึง องค์กร เน้นการควบคุมตามโครงสร้างและสายการบังคับบัญชา ความเป็นทางการ ผู้นำมีบทบาทในการประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานราบรื่น เน้นความมั่นคง พยากรณ์ผลลัพธ์ได้ (Cameron & Quinn, 2006) โดยใช้มิติของตัวแปรเป็นตัวแปรมาตรฐาน ได้แก่ HC 1 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการควบคุม การประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไป

อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และ HC 2 องค์การมีเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพ
 ในการดำเนินงาน การส่งมอบ การลดต้นทุน สร้างความราบรื่นในการดำเนินงาน
 (Cameron & Quinn, 2006)



ภาพ 4 แบบจำลองการวัดวัฒนธรรมองค์การ

สมรรถภาพองค์กร (organizational capabilities)

ความหมายและภาพรวมของสมรรถภาพองค์กร

สมรรถภาพ มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Capability (Longdo Dictionary, 2561) หมายถึง ความสามารถ (ability) ที่ใช้ในการดำเนินงาน (Cambridge Dictionary Online, 2018a) ในภาษาไทย สมรรถภาพ หมายถึง ความสามารถ เช่น เขาเป็นคนมีสมรรถภาพในการทำงานสูงสมควรได้เลื่อนตำแหน่ง (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554, 2561ข)

งานวิจัยด้านการบริหารองค์การธุรกิจนิยามสมรรถภาพองค์กรว่า เป็นสิ่งที่ทำให้คนและทรัพยากรสามารถทำงานร่วมกันได้จนประสบผลสำเร็จ (Grant, 1991) เป็นสิ่งที่สะท้อนความสามารถขององค์การในการบริหารรูปแบบการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันรวมถึงการกำหนดทิศทางและตำแหน่งทางการตลาด (Leonard, 1995) เป็นความสามารถในการปรับใช้ทรัพยากรที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนในการดำเนินงาน หรือกิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จเกินกว่าที่คาดหวัง (Amid & Schoemaker, 1993; Dosi et al., 2000; Helfat & Peteraf, 2003) เป็นความสามารถในการประสาน สร้างสรรค์ และกำหนดระดับความสำคัญของสมรรถนะ (competence) ทั้งภายในกิจการและภายนอกกิจการเพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Helfat, 1997; Teece et al., 1997) เป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารและกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมรองรับวิวัฒนาการทางการตลาด ได้แก่ การเกิดขึ้นของตลาดใหม่ การแข่งขัน การแบ่งส่วนตลาด การมีวิวัฒนาการและการสิ้นสุดวงจรชีวิตในตลาด (Eisenhardt & Martin, 2000) เป็นระดับที่สูงกว่าระดับการดำเนินงานปกติ หรือเป็นผลลัพธ์ของการดำเนินงานประจำที่มีความไหลลื่นในทุกกิจกรรม รวมถึงกระบวนการตัดสินใจเพื่อให้ผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (Winter, 2003) เป็นคุณลักษณะ องค์ความรู้ หรือกระบวนการที่พัฒนา

หรือปรับปรุงได้ (Vincent, 2008) เป็นความพร้อมของกิจการในการดำเนินงาน หรือกิจกรรมหลัก (Newey & Zahra, 2009) เป็นสมรรถภาพพื้นฐานด้านเทคนิค ในการผลิตสินค้าและบริการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเดิมที่ไม่มี การเปลี่ยนแปลง ทำให้กิจการสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง (Helfat & Winter, 2011)

จากนิยามสมรรถภาพองค์การข้างต้นจะเห็นว่า สมรรถภาพองค์การแบ่งออกเป็น 2 ด้านที่แตกต่างกัน ได้แก่ (1) สมรรถภาพด้านการดำเนินงาน (organization capabilities) เน้นการดำเนินงานประจำ และ (2) สมรรถภาพด้านการเปลี่ยนแปลง (dynamic capabilities) เป็นรูปแบบของการเรียนรู้ การเก็บรวบรวมองค์ความรู้ ตลอดจน การสร้างสรรค์และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานประจำขององค์การเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ (Zollo & Winter, 2002) งานวิจัยในครั้งนี้ทำการวิเคราะห์และบูรณาการ นิยามสมรรถภาพองค์การว่า เป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีตัวตนและไม่มี ตัวตนของกิจการในการดำเนินงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้รวมถึง การจัดการองค์ความรู้เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของกิจการ

พื้นฐานทางวิชาการ

ทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ (resource-based view of the firm) มีมุมมอง เน้นความสำคัญในการใช้ทรัพยากรของกิจการในการดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายทางการตลาด (Dicksen, 1996) โดยมีแนวคิดในการมองจากภายใน สู่ภายนอก (inside out) ด้วยการสร้างการเติบโตจากทรัพยากรที่อยู่ในความครอบครอง ของกิจการและความสามารถในการบริหารทรัพยากร (Penrose, 1959) งานวิจัยนิยาม ทรัพยากรขององค์การว่า เป็นสินทรัพย์ทั้งหมดขององค์การทั้งที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน ได้แก่ สมรรถภาพ กระบวนการดำเนินงานภายในองค์การ คุณลักษณะพื้นฐานของ องค์การ สารสนเทศ องค์ความรู้และอื่น ๆ ที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์การ และ องค์การนำไปใช้ในการดำเนินการตาม กลยุทธ์ โดยทรัพยากรขององค์การจะเป็นจุดแข็ง

เมื่อนำไปใช้ในการดำเนินการตามกลยุทธ์ (Barney, 1991) เป็นทรัพยากรหลักที่สร้างมูลค่าให้กับกิจการ (Colotta et al., 2003)

ทรัพยากรขององค์การแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ (1) ทรัพยากรทางกายภาพ ได้แก่ อาคาร โรงงาน อุปกรณ์ เครื่องจักร (2) ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ พนักงาน ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และ (3) ทรัพยากรองค์การ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ (Amit & Shoemaker, 1993; Barney, 1991) โดยทรัพยากรที่มีคุณค่า (valuable) หายาก (rare) ลอกเลียนแบบได้ยาก (imperfectly imitable) และหาทดแทนได้ยาก (non-substitutable) เป็นทรัพยากรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานอันยอดเยี่ยม (superior performance) (Barney, 1991)

ในมุมมองด้านความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสามารถแบ่งทรัพยากรและสมรรถภาพองค์การ (Barney, 1991; Madhani, 2010; Peteraf, 1993) ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) ทรัพยากรและสมรรถภาพที่มีตัวตน มี 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านกายภาพ ด้านเทคโนโลยี และด้านองค์การ และ (2) ทรัพยากรและสมรรถภาพที่ไม่มีตัวตน มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านนวัตกรรม และด้านชื่อเสียงของกิจการ (Barney, 1991; Hall, 1992; Madhani, 2010)

งานวิจัยของ Teece et al. (1997) เป็นงานวิจัยชิ้นแรกที่น่าเสนอสมรรถภาพด้านการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Nedzinskis et al., 2013) สมรรถภาพด้านการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดการบริหารกลยุทธ์ในมุมมองด้านฐานทรัพยากร (Eisenhardt & Martin, 2000; Katkalo et al., 2010; Zahra & George, 2002) เป็นกิจกรรมการปรับปรุงสมรรถภาพเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทำให้สามารถประสานการดำเนินงานประจำที่มีความแตกต่างกันให้ทำงานร่วมกันได้โดยการรับรู้ การบำรุงรักษา การสร้างคุณค่า การแปรสภาพ และการปรับเปลี่ยน เป็นขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถภาพองค์การ (Ambrosini & Bowman, 2009; Teece et al., 1997) โดยเน้นประเด็นสำคัญ 2 ประการที่ทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการไม่ได้กล่าวถึง คือ (1) การเปลี่ยนแปลง (dynamic) เน้นกำลัง

หรือขนาดในการปรับเปลี่ยนสมรรถนะ (competencies) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และ (2) สมรรถภาพ (capabilities) เน้นบทบาทของการบริหารกลยุทธ์ในการประเมินการปรับเปลี่ยนรวมถึงการบูรณาการทักษะทรัพยากร สมรรถนะภายในและภายนอกองค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม (Teece et al., 1997)

สมรรถภาพด้านการเปลี่ยนแปลงทำให้สมรรถภาพพื้นฐานของกิจการสามารถใช้งานได้เพิ่มขึ้นรวมถึงการปรับเปลี่ยนและการสร้างสรรค์สมรรถภาพพื้นฐานเป็นงานในหน้าที่ของสมรรถภาพด้านการเปลี่ยนแปลง (Winter, 2003) ทำให้กิจการสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้เทคโนโลยีและการตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Teece, 2007) ด้วยการรับรู้และการสร้างโอกาสใหม่โดยอาศัยกิจกรรมการตรวจจับ การสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และการสร้างความเข้าใจ (Teece, 2009)

ความซับซ้อนของสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันทำให้องค์การธุรกิจจำเป็นต้องใช้เทคนิคการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและสร้างนวัตกรรม (Bessant et al., 2001) การเรียนรู้เป็นงานประจำรูปแบบหนึ่งที่สอดแทรกและเป็นพื้นฐานของงานทุกงาน เนื่องจากทุก ๆ สมรรถภาพมีการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน ส่วนการเรียนรู้หมายถึง การรับรู้ถึงโอกาสทางการตลาด เทคโนโลยีและการระดมทรัพยากรที่จำเป็น เช่น การตรวจจับทำให้ทราบถึงองค์ประกอบของตลาด การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ (Katkalo et al., 2010) วงจรเดมมิง (deming cycle) หรือ PDCA (Plan-Do-Check-Action) เป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาในการดำเนินงาน หรือกิจกรรม PDCA เป็นแนวคิดในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่แฝงคุณค่าในการสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เกิดมีขึ้นในองค์การ (Sokovic et al., 2010)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบองค์ประกอบการวัดสมรรถภาพองค์การอย่างหลากหลาย ได้แก่ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Bessant et al., 2001; Swink & Hegarty, 1998) ความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการ (Helfat & Winter, 2011; Zollo & Winter, 2002) ความสามารถในการแก้ปัญหาคำถามดำเนินงาน

(Dosi et al., 2000) การตรวจจับสิ่งแวดลอม (Teece et al., 1997) การวิจัยและพัฒนา (Easterby-Smith et al., 2009; Teece et al., 1997) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Easterby-Smith et al., 2009; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997) การหาพันธมิตรและการเข้าสู่กิจการ (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997) การเรียนรู้และการจัดการองค์ความรู้ (Eisenhardt & Martin, 2000; Gharakhani & Mousakhani, 2012; Teece et al., 1997) การตลาด (Bruni & Verona, 2009; Easterby-Smith et al., 2009) การสร้างนวัตกรรม (Easterby-Smith et al., 2009) เครือข่าย (Easterby-Smith et al., 2009) และการปรับรูปแบบเพื่อสร้างคุณค่า (reconfiguration) (Ambrosini & Bowman, 2009) เป็นต้น

ทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการมีสมมติฐานว่า กิจการมีความแตกต่างกัน ในทรัพยากร สมรรถภาพ เงินทุนและสินทรัพย์ (Teece et al., 1997) พิจารณาในมุมมองด้านการสร้างความได้เปรียบจากความแตกต่างของสินค้าและบริการสามารถแบ่งองค์ประกอบสมรรถภาพองค์การออกเป็น 6 องค์ประกอบ (Swink & Hegarty, 1998; Wu et al., 2010) ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาการดำเนินงาน (operational improvement) หมายถึง การใช้ทักษะ กระบวนการ และวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างจากเดิมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับการทำอาหารในครัวเหมือนกับการจัดเตรียมหัวหอม แดงกวา มะเขือเทศหั่นเป็นชิ้นและจัดเป็นชุดไว้เพื่อเตรียมทำแฮมเบอร์เกอร์ (Peng et al., 2008; Swink & Hegarty, 1998; Wu et al., 2010)

การพัฒนาการดำเนินงานประยุกต์สมรรถภาพด้านเทคนิคในปัจจุบันไปสู่การค้นหาแนวทางใหม่ในการดำเนินงานเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า (Benner & Tushman, 2003) ถึงแม้ว่าผู้บริหารในปัจจุบันจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาการดำเนินงานด้วยการใช้เทคนิคการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ยังคงพบความท้าทายในการบริหารอีกเป็นจำนวนมาก (Anand et al., 2009) ดังนั้น สมรรถภาพด้านการพัฒนาการดำเนินงานจึงเป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้เป็นมาตรวัดการดำเนินงานในระยะสั้น (Harrington & Mathias, 1997; Mukherjee et al., 1998) การพัฒนาการดำเนินงานให้ความสำคัญกับการกลั่นกรอง

คัดเลือกทักษะ กระบวนการและวิธีการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการวัด ประสิทธิภาพการผลิตสินค้าและบริการ (Peng et al., 2008)

2. ด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน (operational innovation) หมายถึง การใช้ทักษะ กระบวนการและวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างจากเดิมเพื่อพัฒนาสินค้า บริการ กระบวนการ หรือความสัมพันธ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง เปรียบเทียบกับการทำอาหารในครัว เหมือนกับพ่อครัวคิดค้นสูตรอาหารใหม่ที่เป็นสูตรเฉพาะของภัตตาคาร เช่น ภัตตาคาร Brennan ในเมืองนิวยอร์ก รัฐหลุยเซียน่า มีชื่อเสียงจากการมีองค์ความรู้ อย่างกว้างขวางในการสร้างสรรค์ขนมชนิดต่าง ๆ จากกล้วยหอม เป็นต้น (Peng et al., 2008; Swink & Hegarty, 1998; Wu et al., 2010)

การพัฒนาการดำเนินงานทำให้องค์กรมีความสามารถในการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นแต่อาจไม่สามารถนำไปถึงการสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและสมรรถภาพ ด้านการตลาด (Sitkin & Stickel, 1996) นวัตกรรมการดำเนินงานให้ความสำคัญ กับการตรวจจับการเปลี่ยนแปลง การทดสอบทดลองเพื่อเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและ สมรรถนะองค์กร (Benner & Tushman, 2003) โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง ขนาดใหญ่ นวัตกรรมการดำเนินงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงด้วย องค์ความรู้ หรือทักษะใหม่ (Benner & Tushman, 2003) ทำให้กระบวนการและ องค์กรประกอบมีความแตกต่างจากเดิมอย่างมาก (Peng et al., 2008)

3. ด้านการดำเนินงานตามความต้องการเฉพาะ (operational customization) หมายถึง การใช้ทักษะ กระบวนการและวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างจากเดิม เพื่อสร้างองค์ความรู้เฉพาะสำหรับใช้เป็นส่วนหนึ่งในระบบและกระบวนการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับการทำอาหารในครัวเหมือนกับการสร้างแม่พิมพ์หรือเตาอบสำหรับ ใช้งานเฉพาะอย่าง (Schroeder et al., 2002; Wheelwright & Hayes, 1985; Wu et al., 2010)

มีตัวอย่างเป็นจำนวนมากแสดงให้เห็นว่า สมรรถภาพด้านการดำเนินงาน เกิดขึ้นตามธรรมชาติในกิจการที่ดำเนินงาน โดยเรียนรู้ผลลัพธ์จากการดำเนินงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยกิจการแต่ละแห่งจะสะท้อนความสามารถ ในการสร้างกระบวนการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะที่จำเป็นต่อการผลิตสินค้าและ

บริการ หรือตลาดเป้าหมาย (Schroeder et al., 2002) การพัฒนากระบวนการดำเนินงานสามารถสร้างมูลค่าให้กับกิจการใน 2 แนวทาง ได้แก่ (1) การพัฒนาเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์และกระบวนการที่คู่แข่งขันลอกเลียนแบบได้ยาก และ (2) พัฒนาความสามารถของบุคลากรในการบำรุงรักษาและปรับปรุงเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์และกระบวนการ โดยการเปิดรับข้อมูลจากภายนอกทั้งจากผู้ผลิตและผู้พัฒนาเครื่องจักร อุปกรณ์เป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน (Wheelwright & Hayes, 1985)

4. ด้านการสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน (operational cooperation)

หมายถึง การใช้ทักษะ กระบวนการและวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างจากเดิมในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีอย่างสม่ำเสมอกับบุคลากรตามสายงานภายในองค์กร เครือข่ายผู้จัดส่งปัจจัยการผลิตและลูกค้า เปรียบเทียบกับการทำอาหารในครัวเหมือนกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายจัดซื้อและผู้จัดส่งปัจจัยการผลิต เพื่อสื่อสารคุณลักษณะของปัจจัยการผลิตที่ต้องการและได้ปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพดีที่สุด ตัวอย่างเช่น ในร้านอาหารไทย มะละกอกเป็นปัจจัยการผลิตหลักในการประกอบอาหารทั้งประเภทแกง ผัด และตำมะละกอก ความสดของมะละกอกมีผลต่อรสชาติอาหาร ดังนั้นจึงต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายจัดซื้อเพื่อให้ทราบความต้องการของภัตตาคาร และฝ่ายจัดซื้อต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดส่งมะละกอกเพื่อคัดเลือกมะละกอกที่มีคุณภาพดีตรงตามความต้องการให้กับภัตตาคาร (Droge et al., 2004; Escrig-Tena & Bou-Llusar, 2005; Swink & Hegarty, 1998; Wu et al., 2010)

การบูรณาการเป็นความสามารถในการสร้างความร่วมมือระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายออกแบบการดำเนินงาน เป็นส่วนประกอบของสมรรถภาพด้านการดำเนินงานที่เรียกว่า การสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน (Swink & Hegarty, 1998) รวมถึงความสามารถในการสร้างการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้มีความเข้าใจตรงกันอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีกระบวนการสื่อสารข้อมูล (information processing theory) (Flynn & Flynn, 1999; Galbraith, 1979)

5. ด้านการตอบสนองในการดำเนินงาน (operational responsiveness) หมายถึง

การใช้ทักษะ กระบวนการและวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างจากเดิมเพื่อให้เกิด

ความรวดเร็วและสะดวกในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับการทำอาหารในครัวเหมือนกับรายการอาหารพิเศษประจำวัน จะปรับเปลี่ยนไปตามชนิดของปลาสดที่มีขายอยู่ในตลาดในตอนเช้า (Swink & Hegarty, 1998; Upton, 1994; Wu et al., 2010)

ความสามารถในการบริหารทรัพยากรในการผลิตสินค้าและบริการ ได้แก่ เครื่องจักร แรงงาน วัตถุดิบ รวมถึงความไม่แน่นอนในกระบวนการผลิต ความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีและการผลิตในระบบการดำเนินงานในปัจจุบัน (Zhang et al., 2003) รวมถึงการผลิตสินค้าและบริการตามจำนวนและชนิดที่ลูกค้าต้องการในเวลาที่กำหนด เป็นสมรรถภาพด้านการตอบสนองในการดำเนินงาน (Wu et al., 2010)

6. ด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน (operational reconfiguration) หมายถึง การใช้ทักษะ กระบวนการและวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างจากเดิมเพื่อบรรลุความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนและเติมเต็มช่องว่างระหว่างสถานะแวดล้อมทางการตลาด เปรียบเทียบกับการทำอาหารในครัว เหมือนกับภัตตาคารหรือหลายแห่งที่มีการจัดทำอาหารชุดราคาประหยัดเพื่อดึงดูดลูกค้าในช่วงเศรษฐกิจชะลอตัว (Pandza et al., 2003a; Swink & Hegarty, 1998; Teece et al., 1997; Wu et al., 2010)

การตอบสนองในการดำเนินงานเน้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงในทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ สำหรับการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการดำเนินงานเน้นการใช้ทรัพยากรในการเพิ่มการลงทุน การตัด หรือลดการลงทุน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดในมุมมองของสมรรถภาพด้านการเปลี่ยนแปลง (Wu et al., 2010) การปรับเปลี่ยนรูปแบบในการดำเนินงานมีความสำคัญกับธุรกิจที่มีความไม่แน่นอนด้านปัจจัยแวดล้อมโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแข่งขันด้านนวัตกรรม การสูญเสียทรัพยากรในกระบวนการดำเนินงาน ภาวะแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายและอื่น ๆ ที่มีผลกระทบกับองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการดำเนินงานเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้กิจการสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องภายใต้การเปลี่ยนแปลง (Wu et al., 2010)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า สมรรถภาพองค์กรเป็นมุมมองด้านการบริหารกลยุทธ์ตามทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการเป็นสิ่งที่ทำให้คน

และทรัพยากรสามารถทำงานร่วมกันได้จนประสบผลสำเร็จ (Gant, 1991; Katkalo et al., 2010; Winter, 2003; Zahra & George, 2002) เป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนของกิจการในการดำเนินงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ รวมถึงการจัดการองค์ความรู้เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายเกินกว่าที่คาดหวัง สมรรถภาพขององค์การแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ สมรรถภาพด้านการดำเนินงาน และสมรรถภาพด้านการเปลี่ยนแปลง (Zollo & Winter, 2002)

งานวิจัยใช้มุมมองด้านการสร้างความได้เปรียบจากความแตกต่างของสินค้าและบริการ 6 องค์ประกอบ (Swink & Hegarty, 1998; Wu et al., 2010) เป็นตัวแปรอธิบายสมรรถภาพองค์การ และใช้มิติของตัวแปรจำนวน 9 มิติ เป็นตัวแปรมาตรวัดเพื่อให้สอดคล้องกับความเข้าใจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาการดำเนินงาน (Operational Improvement--OIM) หมายถึง การใช้ทักษะ กระบวนการ และวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างจากเดิมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน (Peng et al., 2008; Swink & Hegarty, 1998; Wu et al., 2010) มีตัวแปรมาตรวัดจำนวน 1 ตัวแปร คือ OIM องค์การมีการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มคุณภาพและลดต้นทุนในการดำเนินงาน

2. ด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน (Operational Innovation--OIN) หมายถึง การใช้ทักษะ กระบวนการและวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างจากเดิมเพื่อพัฒนาสินค้า บริการ กระบวนการ หรือความสัมพันธ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง (Peng et al., 2008; Swink & Hegarty, 1998; Wu et al., 2010) มีตัวแปรมาตรวัดจำนวน 2 ตัวแปร คือ OIN 1 องค์การมีส่วนงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าคิด กล้าพูด กล้าแสดงออก กล้าเสนอ การสร้างสรรค์ การพัฒนาสิ่งใหม่เพื่อสร้างคุณค่าแก่องค์การ และ OIN 2 องค์การมีส่วนงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสในการสร้างสิ่งใหม่ ทดลอง พิสูจน์ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

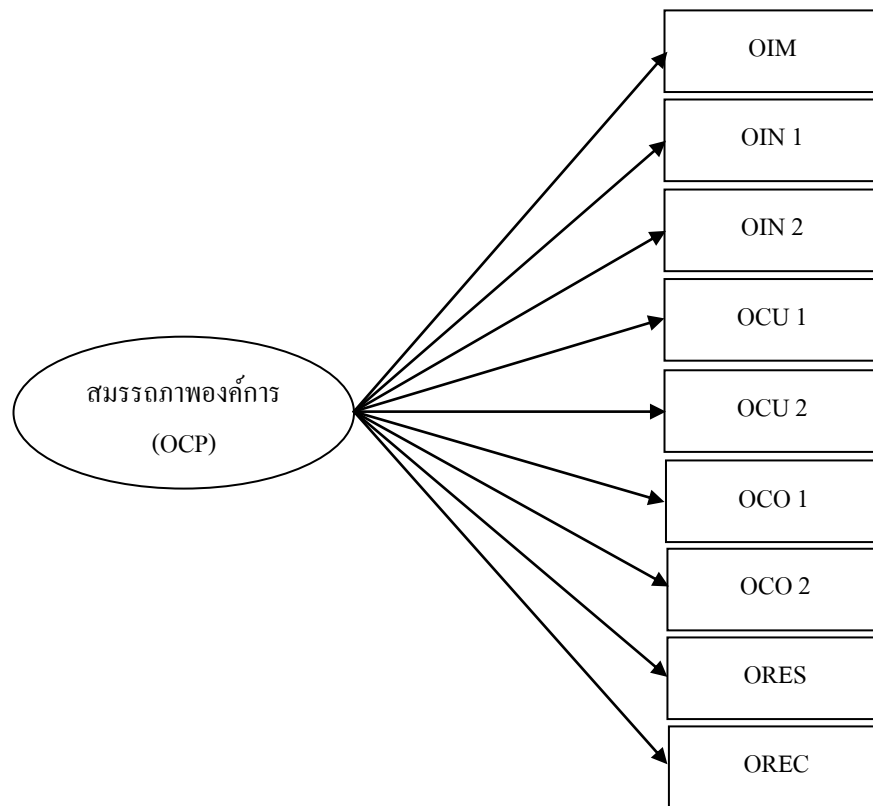
3. ด้านการดำเนินงานตามความต้องการเฉพาะ (Operational Customization--OCU) หมายถึง การใช้ทักษะ กระบวนการและวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างจากเดิม

เพื่อสร้างองค์ความรู้เฉพาะสำหรับใช้เป็นส่วนหนึ่งในระบบและกระบวนการดำเนินงาน (Schroeder et al., 2002; Wheelwright & Hayes, 1985; Wu et al., 2010) มีตัวแปรมาตรวัดจำนวน 2 ตัวแปร คือ OCU 1 องค์การมีการแบ่งกลุ่มลูกค้า คัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และ OCU 2 องค์การนำเสนอสินค้า หรือบริการสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้า

4. ด้านการสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน (Operational Cooperation--OCO) หมายถึง การใช้ทักษะ กระบวนการและวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างจากเดิม ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ได้อย่างสม่ำเสมอกับบุคลากรตามสายงานภายในองค์การ และเครือข่ายผู้จัดส่งวัตถุดิบและลูกค้า (Droge et al., 2004; Escrig-Tena & Bou-Llusar, 2005; Swink & Hegarty, 1998; Wu et al., 2010) มีตัวแปรมาตรวัดจำนวน 2 ตัวแปร คือ OCO 1 องค์การพัฒนาระบบงานและบุคลากรด้านการบริหารจัดการปัจจัยการผลิต เพื่อเพิ่มคุณภาพ และลดต้นทุนในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และ OCO 2 องค์การพัฒนาความร่วมมือกับผู้จัดส่งปัจจัยการผลิต หรือลูกค้าเพื่อพัฒนาคุณภาพและลดต้นทุนวัตถุดิบอย่างต่อเนื่อง

5. ด้านการตอบสนองในการดำเนินงาน (Operational Responsiveness--ORES) หมายถึง การใช้ทักษะ กระบวนการและวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างจากเดิมเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและสะดวกในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Swink & Hegarty, 1998; Upton, 1994; Wu et al., 2010) มีตัวแปรมาตรวัดจำนวน 1 ตัวแปร คือ ORES องค์การพัฒนาเครือข่ายออนไลน์ หรือระบบในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า หรือคู่ค้าอย่างต่อเนื่อง

6. ด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน (Operational Reconfiguration--OREC) หมายถึง การใช้ทักษะ กระบวนการและวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างจากเดิม เพื่อบรรลุความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนและเติมเต็มช่องว่างระหว่างสถานะแวดล้อมทางการตลาด (Pandza et al., 2003a; Swink & Hegarty, 1998; Teece et al., 1997; Wu et al., 2010) มีตัวแปรมาตรวัดจำนวน 1 ตัวแปร คือ OREC องค์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า นำข้อมูลความต้องการของลูกค้ามาปรับปรุงคุณภาพงาน คุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง



ภาพ 5 แบบจำลองการวัดสมรรถภาพองค์การ

ผลการดำเนินงานของกิจการ (firm performance)

ความหมายและภาพรวมของผลการดำเนินงานของกิจการ

ผลการดำเนินงาน มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Performance หมายถึง การอธิบายความสำเร็จของการลงทุน หรือความสามารถในการทำกำไร (Cambridge Dictionary Online, 2018b) สำนักงานตรวจสอบบัญชีกลางสหรัฐอเมริกา นิยาม การวัดผลการดำเนินงานของกิจการว่า เป็นการเฝ้าติดตามและรายงานความคืบหน้าในการดำเนินกิจกรรม โครงการ งานในหน้าที่ หรือนโยบายเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กิจการกำหนดไว้ โดยปกติจะทำการวัดผลโดยผู้รับผิดชอบ หรือผู้แทนฝ่ายบริหาร (U.S. Government Accountability Office (GAO), 2011) งานวิจัยนี้ใช้นิยามการวัดผลการดำเนินงานของกิจการของสำนักงานตรวจสอบบัญชีกลางสหรัฐอเมริกา เนื่องจากมีความหมายครอบคลุมการดำเนินงานทั้งหมดของกิจการทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ในองค์การธุรกิจการวัดผลการดำเนินงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารกลยุทธ์ (Rumelt et al., 1994) และประสิทธิผลในการบริหารกลยุทธ์ของผู้บริหารตามทฤษฎีผู้บริหารระดับสูง (Franco-Santos et al., 2007) เป็นสิ่งจำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์การในปัจจุบัน องค์การต่าง ๆ ทั้งองค์การที่มุ่งแสวงหาผลกำไร และองค์การที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร ต่างก็ให้ความสำคัญต่อระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างมาก (นภคธ ร่มโพธิ์, 2553)

พื้นฐานทางวิชาการ

แนวคิดด้านการวัดผลการดำเนินงานของกิจการแตกต่างจากแนวคิดด้านประสิทธิผลขององค์การ (Selvam et al., 2016) ประสิทธิผลขององค์การมีความสัมพันธ์กับงานประจำและครอบคลุมการทำงานในทุกแง่มุมขององค์การ โดยไม่มีความผิดพลาด หรือข้อบกพร่องเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Cameron, 1986) ส่วนผลการดำเนินงานของกิจการเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานทั้งที่เป็น

ตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยตัวแปรด้านการเงินสามารถอธิบายผลการดำเนินงานได้ดีที่สุด (Venkatraman & Ramanujam, 1986) ตัวแปรความพึงพอใจของลูกค้ายเป็นตัวแปรที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน นักวิจัยนิยามผลการดำเนินงานว่าเกิดจากความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย (Connolly, et al., 1980; Hitt, 1988; Zammuto, 1984) เพื่ออธิบายความแตกต่างระหว่างตัวแปรและผลลัพธ์จากการดำเนินงานในสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน ความพึงพอใจของลูกค้ายเป็นผลลัพธ์และเป็นส่วนหนึ่งของผลการดำเนินงานของกิจการที่องค์กรจำเป็นต้องรักษาไว้ในระยะยาว (Clement et al., 2006)

ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder theory) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ผลกำไรและการเติบโตเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงอยู่ขององค์กรธุรกิจและเป็นองค์ประกอบจำเป็นที่ต้องมีในการวัดผลการดำเนินงานของกิจการ แต่เมื่อเกิดมีคำถามว่า “นอกจากผลกำไรและการเติบโตแล้ว มีองค์ประกอบอะไรบ้างที่ควรนำมาเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของกิจการ” แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานของกิจการทำการวิเคราะห์ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียและนิยามองค์ประกอบการวัดผลการดำเนินงานของกิจการบนพื้นฐานของความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย (Connolly et al., 1980; Hitt, 1988; Zammuto, 1984) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียจึงเป็นกรอบในการวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามดังกล่าวข้างต้น (Freeman, 1984)

ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียนำเสนอการใช้มุมมองด้านสังคมเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งแตกต่างจากเดิมที่ใช้มุมมองด้านเศรษฐกิจมุ่งเน้นการสร้างมูลค่ากิจการสูงสุด ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียถูกนำไปใช้ในการศึกษาและการดำเนินงานทางธุรกิจพบเห็นได้ในรายงานประจำปีของกิจการขนาดใหญ่ (Agle et al., 1999; Clarkson, 1995; Kaplan & Norton, 1992; Richard et al., 2009; Waddock & Graves, 1997) ในการกำหนดองค์ประกอบการวัดผลการดำเนินงานที่เหมาะสม ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียเป็นแนวทางหนึ่งในการแก้ปัญหาความแตกต่างระหว่างตัวแปรวัดผลการดำเนินงานและผลประกอบการของกิจการ มาตรวัดผลการดำเนินงานของกิจการมักจะมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสียเพียงบางกลุ่ม ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์ประกอบการวัดผลการดำเนินงานของกิจการมีความครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (Carneiro et al.,

2007) ช่วยให้สามารถทำความเข้าใจถึงความแตกต่างของระดับความพึงพอใจ
ในผลการดำเนินงานของกิจการในผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม (Santos & Brito, 2012)

ผู้มีส่วนได้เสีย คือ กลุ่มต่าง ๆ หรือบุคคลที่มีผลกระทบ หรือได้รับผลกระทบ
จากการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Freeman, 1984) กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย
ที่สำคัญ ได้แก่ กลุ่มผู้ถือหุ้นและพนักงาน รวมถึงกลุ่มผู้จัดหาปัจจัยการผลิตและลูกค้า
เป็นกลุ่มที่มีผลกระทบทางตรงต่อการดำเนินงานควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก
สำหรับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียลำดับถัดไปเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทางอ้อม ได้แก่
กลุ่มทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (Clarkson, 1995) รวมถึง รัฐบาล สมาคมการค้า ชุมชน
และกลุ่มการเมือง เป็นต้น (Donaldson & Preston, 1995) ผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม
มีความสัมพันธ์กับกิจการและมีความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานของกิจการต่างกัน
(Fitzgerald & Storbeck, 2003) การจะทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีความพึงพอใจ
เหมือนกันหมดอาจเป็นไปได้จึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญ (Santos & Brito,
2012) โดยพิจารณาองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ (1) ผลกระทบที่ผู้มีส่วนได้เสีย
มีต่อกิจการ (2) สิทธิในการเรียกร้องของผู้มีส่วนได้เสีย และ (3) ความเร่งด่วน
ของข้อเรียกร้อง (Mitchell et al., 1997)

Venkatraman and Ramanujam (1986) นำเสนอมาตรวัดบนพื้นฐานของทฤษฎี
ผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย (1) มาตรวัดด้านการเงิน ได้แก่ ความสามารถในการทำ-
กำไร การเติบโต และมูลค่าตลาด และ (2) มาตรวัดที่ไม่ใช่การเงิน ได้แก่ ความพึงพอใจ
ของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม และผลการ-
ดำเนินงานด้านสังคม

บทสรุปที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย คือ การแยกแยะ
และระบุผู้มีส่วนได้เสียเป้าหมายขององค์การตามเงื่อนไขของบริบทและเวลา เช่น
ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน รัฐบาลและสังคม เมื่อทราบผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มเป้าหมายแล้ว
จึงจะสามารถกำหนดมาตรวัดผลการดำเนินงานของกิจการได้อย่างเหมาะสม (Santos
& Brito, 2012)

การวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวม (balanced scorecard) เป็นแนวคิดที่มีกำเนิดมาจากศาสตราจารย์ โรเบิร์ต แคปแลน (Robert Kaplan) อาจารย์ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และดอกลี เดวิด นอร์ตัน (David Norton) ที่ปรึกษาด้านการจัดการ ค้นพบว่าบริษัทหลายแห่งวัดผลการดำเนินงานจากการใช้สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนในการสร้างมูลค่าให้แก่กิจการ โรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตันได้นำเสนอแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวม ในวารสารฮาร์วาร์ด บิสซิเนส รีวิว (Harvard Business Review) ปี 1992 โดยให้นิยามว่า เป็นชุดของเครื่องมือวัดผลที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กรอย่างครอบคลุม (Kaplan & Norton, 1992)

หลังการตีพิมพ์ในปี 1992 มีกิจการจำนวนมากนำการวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวมไปใช้ ทำให้เกิดการพัฒนาทั้งในเชิงลึกและขยายขอบเขตการใช้งานผ่านไป 15 ปี มีหน่วยงานทั้งภาคเอกชน ภาครัฐ และองค์กรไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร นับไม่ถ้วนทั่วโลกนำการวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวมไปใช้งาน โรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน ได้ปรับปรุงและขยายขอบเขตการใช้งานจากเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือทางการบริหารองค์กร โดยเป็นทั้งเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงาน เครื่องมือสื่อสารวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์ ระบบการบริหารกลยุทธ์และเปิดเผยให้เห็นโอกาสในอนาคต (Kaplan, 2010)

การใช้เครื่องมือวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวมสำหรับวัดผลการดำเนินงานมีจุดเริ่มต้นจากการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ไปยังชุดของมาตรวัดผลการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ (1) มุมมองด้านการเงิน ด้วยคำถามว่า เพื่อแสดงถึงความสำเร็จในการบรรลุถึงเป้าหมายด้านการเงินกิจการควรนำเสนอข้อมูลใดบ้างแก่ผู้ถือหุ้น (2) มุมมองด้านลูกค้า ด้วยคำถามว่า เพื่อบรรลุเป้าหมายในวันหน้ากิจการควรตอบสนองลูกค้าอย่างไรบ้าง (3) มุมมองด้านกระบวนการ ด้วยคำถามว่า เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้ถือหุ้นและลูกค้ากิจการควรมีความชัดเจนในด้านใดบ้าง และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ด้วยคำถามว่า เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายในวันหน้ากิจการควรปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงความสามารถในด้านใดบ้าง (Kaplan & Norton, 1992)

การใช้การวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวมเป็นเครื่องมืออธิบายวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (strategic objectives) หลังการแนะนำการวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวมโรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน พบว่า มาตรการทั่วไปที่กิจการส่วนใหญ่เลือกใช้ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้า อัตราของเสีย ผลตอบแทนระยะเวลาดังแต่อกไปสั่งซื้อจนได้รับวัตถุดิบจากผู้ขาย ระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการและความพึงพอใจของพนักงาน มาตรการดังกล่าวยังไม่เพียงพอในการดำเนินงานในระยะยาว ในธุรกิจสายการบินและกิจการที่ต้องการประสิทธิผลสูงจะใช้มาตรวัดในการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า การปรับปรุงคุณภาพกระบวนการ และมาตรวัดด้านการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน กิจการบางกลุ่มศึกษาตัวอย่างความสำเร็จในการใช้มาตรวัดจากกิจการอื่นและนำมาใช้ในกิจการของตน แต่โรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน ไม่แนะนำให้ใช้มาตรวัดของกิจการอื่น (Kaplan, 2010)

การกำหนดมาตรวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวม ผู้บริหารจะต้องอธิบายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ต้องการบรรลุในมาตรวัดทั้ง 4 มุมมอง โดยมุมมองด้านการเงินจะรวมถึงวัตถุประสงค์ในการสร้างคุณค่าแก่ผู้ถือหุ้น การเติบโตของรายได้ ผลผลิตภาพ และการบริหารความเสี่ยง มุมมองด้านลูกค้า รวมถึงวัตถุประสงค์ด้านผลกระทบที่เกิดจากความต้องการของลูกค้า ได้แก่ การได้มาเป็นลูกค้า ความพึงพอใจ และการรักษาความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น (Kaplan, 2010)

กิจการจำนวนมากกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มาจากเสียงสะท้อนของลูกค้าและพนักงาน เป็นระยะเวลานานหลายปีที่มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตถูกมองว่าเป็น “หลุมดำ” (back hole) ของการวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวม ในขณะที่กิจการใช้เพียงมาตรวัดทั่วไปสำหรับพนักงาน ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงาน คุณธรรม การลาออก การขาดงาน และการมาสาย เป็นต้น มาตรวัดเหล่านี้ยังไม่สามารถเชื่อมโยงสมรรถภาพ (capabilities) ของพนักงานไปสู่กลยุทธ์ของกิจการ (Kaplan, 2010)

การสื่อสารกลยุทธ์เพื่อสร้างคุณค่าในระยะยาวให้แก่ผู้ถือหุ้น ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียมีวิธีที่แตกต่างกัน การวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวมเป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับทั้งจากองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร

ว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิผล โดยแบ่งตัวชี้วัดในมุมมองทั้ง 4 ด้าน ออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย (1) ตัวชี้วัดที่เป็นผล (lagging indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า และ (2) ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (leading indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดในมุมมองด้านกระบวนการ มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Kaplan, 2010) และในการใช้มาตรวัดเพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานกิจการจะต้องอธิบายให้ได้ว่า “อะไรที่กิจการต้องการบรรลุถึง” และเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และมาตรวัด จึงได้สร้างแผนที่กลยุทธ์ (strategy map) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์ไม่มีตัวตน และกระบวนการสำคัญ (Kaplan, 2010) โดยมีหลักการดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) เป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ในการสร้างคุณค่าเพื่อการดำเนินงานในระยะยาวและการเติบโตของกิจการ ได้แก่ กลยุทธ์ผลิตภาพ กลยุทธ์เติบโต เป็นต้น มุมมองด้านการเงินเป็นกลุ่มของตัวชี้วัดที่เป็นผลมาจากการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในมุมมองด้านกระบวนการ มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยผู้บริหารถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการระบุวัตถุประสงค์ ตัวแปรมาตรวัดตามองค์ประกอบในแผนที่กลยุทธ์ให้ชัดเจนและสอดคล้องรองรับ กลยุทธ์ของกิจการ

2. มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) เป็นคุณค่าที่นำเสนอต่อลูกค้า เพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จตามกลยุทธ์ของกิจการ ได้แก่ คุณลักษณะของสินค้าและบริการ ความสัมพันธ์ ภาพลักษณ์ หรือแบรนด์ เป็นต้น มุมมองด้านลูกค้าเป็นกลุ่มของตัวชี้วัดที่เป็นผลมาจากการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในมุมมองด้านกระบวนการ มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

3. มุมมองด้านกระบวนการ (process perspective) เป็นความชัดเจนในกระบวนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ของกิจการไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ (1) การบริหารการดำเนินงาน (2) การบริหารลูกค้า (3) การสร้างนวัตกรรม และ (4) กฎหมายและสังคม ดังนี้

3.1 การบริหารการดำเนินงาน (operations management) หมายถึง การผลิต

การส่งมอบสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า ประกอบด้วย (1) การพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์กับผู้จัดส่งปัจจัยการผลิต เพื่อการมีปัจจัยการผลิตที่ดีมีต้นทุนต่ำ (low cost) (2) การผลิตสินค้าและบริการ มีต้นทุนต่ำ มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการตอบสนองที่รวดเร็ว มีการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ถาวรและเงินลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ (3) ช่องทางการจัดจำหน่าย การจัดส่งสินค้าและบริการ มีการตอบสนองที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ จัดส่งตรงเวลา มีคุณภาพสม่ำเสมอ (Kaplan & Norton, 2004)

3.2 การบริหารลูกค้า (customer management) หมายถึง การสร้างและรักษาระดับความสัมพันธ์กับลูกค้า ประกอบด้วย (1) การเลือกกลุ่มลูกค้า การกำหนดแนวทางในการสร้างคุณค่า สร้างแบรนด์ที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (2) การเข้าถึงลูกค้า เน้นการสื่อสารเพื่อสร้างคุณค่าสู่ตลาด สร้างความเชื่อถือไว้วางใจ เพิ่มจำนวนลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับผู้แทนจำหน่าย (3) การรักษาฐานลูกค้า ด้วยคุณภาพที่สม่ำเสมอ เป็นหุ้นส่วนในการเพิ่มคุณค่า แก้ปัญหาตรงจุด เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และ (4) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การทำความรู้จักลูกค้า การกระตุ้นพฤติกรรม การซื้อ (Kaplan & Norton, 2004)

3.3 การสร้างนวัตกรรม (innovation) หมายถึง การพัฒนาสินค้า บริการ กระบวนการ หรือความสัมพันธ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย (1) การแสวงหาโอกาสในการสร้างสินค้าและบริการใหม่ การค้นหาความต้องการในอนาคตของลูกค้า การพัฒนาสินค้าใหม่ การพัฒนาประสิทธิผลและความปลอดภัยตามความต้องการของลูกค้า (2) การจัดการงานด้านข้อมูลการวิจัยและพัฒนา การคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมกับกิจการและตลาด (3) การออกแบบและพัฒนาสินค้าและบริการ การพัฒนาแนวคิดไปสู่แผนการผลิตร่วมกับฝ่ายผลิต การจัดการข้อมูลโครงการ การลดการใช้ทรัพยากรด้านเวลาและต้นทุนโครงการ และ (4) การเปิดตัวสินค้าและบริการใหม่ เน้นความรวดเร็วและทั่วถึง (Kaplan & Norton, 2004)

3.4 กฎหมายและสังคม (regulatory and social) หมายถึง การดำเนินงานของกิจการมีความสอดคล้องกับกฎ ระเบียบและความคาดหวังของสังคมและชุมชน ประกอบด้วย (1) การรักษาสิ่งแวดล้อม เช่น การประหยัดพลังงาน การบำบัดน้ำเสีย

การกำจัดขยะมูลฝอย การมีมาตรวัดด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น (2) ความปลอดภัยและ
สุขอนามัย เช่น การมีคณะกรรมการดูแลกฎระเบียบด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย
 เป็นต้น (3) หลักเกณฑ์การจ้างงาน เช่น ความหลากหลายด้านเพศ เชื้อชาติ เป็นต้น
และ (4) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เช่น พนักงานเป็นอาสาสมัครชุมชน
การบริจาค กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ร่วมกับชุมชน เป็นต้น (Kaplan & Norton, 2004)

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (learning and growth perspective)

เป็นทักษะ องค์ความรู้ และทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของกิจการ
ไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ (1) ทุมนมนุษย์ (2) ทุณสารสนเทศ และ (3) ทุนองค์การ ดังนี้

4.1 ทุมนมนุษย์ (human capital) หมายถึง กิจการจะต้องพัฒนามาตรวัด

ความพร้อมด้านทุนมนุษย์ ได้แก่ ทักษะ ความสามารถพิเศษ และองค์ความรู้
ในการดำเนินงาน เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) การกำหนดตำแหน่ง
งานที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ (2) การจัดทำข้อมูลสมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะและ
คุณค่าที่นำไปสู่ความสำเร็จตามสายอาชีพในแต่ละตำแหน่ง สำหรับใช้ในการสรรหา
ว่าจ้าง ฝึกอบรมและเลื่อนตำแหน่ง (3) การประเมินความพร้อมของทุนมนุษย์โดยประเมิน
แบบ 360 องศาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมิน เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน
ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น รวมถึงการศึกษาผลการปฏิบัติงานและศักยภาพรองรับกลยุทธ์
สำคัญขององค์กร และ (4) โปรแกรมพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นแผนการพัฒนารายบุคคล
เพื่อรองรับกลยุทธ์สำคัญขององค์กร (Kaplan & Norton, 2004)

4.2 ทุณสารสนเทศ (information capital) หมายถึง ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ในวันหน้า ประกอบด้วย (1) องค์ประกอบทุนสารสนเทศ ได้แก่ (ก) โครงสร้างพื้นฐาน
สารสนเทศ เช่น ระบบประมวลผล (mainframe) ระบบเครือข่าย และ (ข) การอำนวยความสะดวก
ในการใช้งาน เช่น ชุดของข้อมูล องค์ความรู้ เทคโนโลยี เป็นต้น โดยการ
อำนวยความสะดวกในการใช้งานถูกสร้างขึ้นบนโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศและ
ใช้สนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร (2) การใช้ทุนสารสนเทศให้สอดคล้องกับ
กลยุทธ์ในด้านต้นทุนและความจำเป็นในการใช้งาน (3) มาตรวัดประเมินความพร้อม
ทุนสารสนเทศ ประกอบด้วยมาตรวัดความพึงพอใจและต้นทุนทางการเงิน

ในการประยุกต์ใช้สารสนเทศในแต่ละรายการ และมาตรวัดการตรวจสอบด้านเทคนิคของโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ (Kaplan & Norton, 2004)

4.3 ทูนอนค์การ (organization capital) หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนกลยุทธ์ ได้แก่ (1) วัฒนธรรม เป็นคุณลักษณะของทัศนคติและพฤติกรรมตามงานในหน้าที่เพื่อสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร (2) ภาวะผู้นำ เพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร โดยกิจการที่เน้นการปรับปรุงกระบวนการจะต้องมีแบบจำลองสมรรถนะผู้นำ และกิจการที่เน้นสมรรถนะผู้นำจะต้องมีโปรแกรมพัฒนาผู้นำ (3) การปรับแต่ง (alignment) รวมพลังของพนักงานทุกคนให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยผู้นำจะต้องสร้างการรับรู้ตามวัตถุประสงค์กลยุทธ์เพื่อให้ทุกคนเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และ (4) การทำงานเป็นทีมและแบ่งปันองค์ความรู้ ได้แก่ การมีส่วนร่วม การนำความคิดที่ดีมาใช้ การพัฒนาองค์ความรู้ การกระจายองค์ความรู้ หรือมีช่องทางให้ค้นหาข้อมูลได้ทันทีที่ต้องการ (Kaplan & Norton, 2004)

จากการทบทวนแนวคิดด้านการพัฒนาองค์กร พบว่า มีหลายมุมมองได้นำเสนอแนวคิดในการวัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียและความยั่งยืนขององค์กร โดยคำนึงถึงขีดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ การวัดการครอบครองและการเติบโตของสินทรัพย์ สภาพคล่องทางการเงิน ต้นทุนของกระบวนการทำงาน และความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ (Baker & Sinkula, 1999; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1995) การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรส่วนใหญ่เป็นการวัดผลในระยะสั้น ควรที่จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยระยะยาว เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร (Swanson & Holton, 1999)

งานวิจัยจำนวนมากวัดผลการดำเนินงานของกิจการ โดยใช้มาตรวัดเพียงองค์ประกอบเดียวซึ่งไม่สามารถอธิบายภาพผลการดำเนินงานของกิจการได้ทั้งหมด การวัดผลการดำเนินงานเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญในมุมมองด้านการบริหารกลยุทธ์ (Carton & Hofer, 2006; Combs et al., 2005; Richard et al., 2009) โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Jarvis et al., 2000) นับตั้งแต่งานสัมมนา

ทางวิชาการของ Venkatraman and Ramanujam (1986) มีการศึกษาวิจัยและอธิบาย การวัดผลการดำเนินงานของกิจการในหลายมุมมอง (Kaplan & Norton, 1996a; Morgan & Strong, 2003; Simpson et al., 2012) ทั้งมุมมองด้านการเงินและมุมมองที่ไม่ใช่-การเงิน ได้แก่ การวัดประสิทธิผลขององค์กร เช่น การลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน การดำเนินงานอย่างถูกต้องตามกฎหมาย การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นต้น (Pucci et al., 2017)

การใช้มาตรการที่ไม่ใช่ทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการดำเนินงานภายใน ของธุรกิจ การสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้และมาตรการที่ดูเหมือนจะเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การใช้มาตรการที่มีประสิทธิภาพต่าง ๆ ผ่านมุมมอง การวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวมเป็นมาตรการที่ก่อให้เกิดการเพิ่มมูลค่าผลลัพธ์ ที่ได้จากการดำเนินงาน (Jusoh et al., 2008; Tuan, 2012; Valmohammadi & Servati, 2011)

สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมข้อมูลทางบัญชีอาจเอนเอียง เนื่องจากอาจขาดการสอบทานตามระบบบัญชีที่เหมาะสม และเจ้าของกิจการ อาจไม่เต็มใจที่จะเปิดเผยข้อมูลทางการเงินให้กับบุคคลภายนอก (Gibcus & Kemp, 2003) และอาจยังไม่มีกฎหมายบังคับให้มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Khan, 2014) นอกจากนี้ผู้ประกอบการอาจมีเป้าหมายอื่นนอกเหนือจากผลตอบแทน ด้านการเงิน เช่น ความเป็นอิสระในการประกอบอาชีพ การเติบโต หรือการสืบทอด กิจการต่อจากบรรพบุรุษ (Peacock, 2004)

การศึกษาวัดผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 223 แห่ง ตามทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียพบองค์ประกอบที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน ของกิจการ ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร มูลค่าตลาด การเติบโต ความพึงพอใจ ของลูกค้าและพนักงาน และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Santos & Brito, 2012) งานวิจัยการใช้การวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวมในการวัดผลการดำเนินงาน ของบริษัทขนาดเล็กในประเทศอังกฤษของ Giannopoulos et al. (2013) พบว่า ร้อยละ 90 ให้ความสำคัญกับมุมมองด้านการเงิน ร้อยละ 58 ให้ความสำคัญกับมุมมองด้านลูกค้า

ร้อยละ 53 ให้ความสำคัญกับมุมมองด้านกระบวนการ และร้อยละ 16 ให้ความสำคัญกับมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Giannopoulos et al., 2013)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นพบว่า แนวคิดด้านการวัดผลการดำเนินงานแตกต่างจากแนวคิดด้านประสิทธิผลขององค์กร (Selvam et al., 2016) ประสิทธิภาพขององค์กรมีความสัมพันธ์กับงานประจำ (Cameron, 1986) ผลการดำเนินงานของกิจการเป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน (Venkatraman & Ramanujam, 1986) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียนำเสนอการใช้มุมมองด้านสังคมเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กร แตกต่างจากการใช้มุมมองด้านเศรษฐกิจมุ่งเน้นการสร้างมูลค่ากิจการ (Kaplan & Norton, 1992; Richard et al., 2009) แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวมเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลาย (Jusoh et al., 2008; Yang et al., 2005) เน้นการวัดผลการดำเนินงานและการบริหารกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กรในระยะยาว (Giannopoulos et al., 2013; Kaplan & Norton, 1992) และแผนที่กลยุทธ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนและกระบวนการสำคัญเป็นเครื่องมือช่วยในการถ่ายทอดกลยุทธ์และกำหนดมาตรวัดผลการดำเนินงานได้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

งานวิจัยนี้ศึกษาผลกระทบของสมรรถภาพองค์กรและบุพปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย โดยสมรรถภาพองค์กรเป็นมุมมองด้านการบริหารกลยุทธ์ตามทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ (Katkalo et al., 2010; Winter, 2003) จึงนำแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวมและแผนที่กลยุทธ์มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดตัวแปรอธิบายผลการดำเนินงานของกิจการจำนวน 6 ตัวแปร คือ (1) มุมมองด้านการเงิน จำนวน 2 ตัวแปร ประกอบด้วยกลยุทธ์เติบโต อธิบายด้วยตัวแปร FPR 1 การเพิ่มขึ้นของยอดขาย (Increase Sales--ISA) และกลยุทธ์ผลิตภาพ อธิบายด้วยตัวแปร FPR 2 การเพิ่มขึ้นของผลกำไร (Increase Profit--IPR) (2) มุมมองด้านลูกค้า จำนวน 1 ตัวแปร อธิบายด้วยตัวแปร FPR 3 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction--CSA) (3) มุมมองด้านกระบวนการ จำนวน 1 ตัวแปร โดยด้านการบริหารการดำเนินงาน ด้านการบริหารลูกค้าและด้านการสร้างนวัตกรรม

อธิบายด้วยตัวแปรแฝงสมรรถภาพองค์การตามกรอบแนวคิดการวิจัย และด้านกฎหมาย และสังคม อธิบายด้วยตัวแปร FPR 4 กฎหมายและสังคม (Regulatory and Social--RS) และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต จำนวน 2 ตัวแปร ด้านทุนมนุษย์ อธิบายด้วยตัวแปร FPR 5 ทุนมนุษย์ (Human Capital--HMC) ด้านทุนสารสนเทศ อธิบายด้วยตัวแปร FPR 6 ทุนสารสนเทศ (Information Capital--IFC) และด้านทุนองค์การ อธิบายด้วยตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์การตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพ 6 และตาราง 7

การสร้างคุณค่าเพื่อการดำเนินงานในระยะยาวและการเติบโต								
มุมมองด้านการเงิน	กลยุทธ์เติบโต				กลยุทธ์ผลิตภาพ			
	FPR 1 การเพิ่มขึ้นของยอดขาย (increase sales)				FPR 2 การเพิ่มขึ้นของผลกำไร (increase profits)			
FPR 3 ความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction)								
มุมมองด้านลูกค้า	คุณค่าที่นำเสนอต่อลูกค้า							
	ราคา	คุณภาพ	ความสะดวก	รูปแบบ	ประโยชน์	บริการ	คู่ค้า	แบรนด์
	คุณลักษณะของสินค้าและบริการ					ความสัมพันธ์		ภาพลักษณ์
มุมมองด้านกระบวนการ	การบริหาร		การบริหารลูกค้า		การสร้างนวัตกรรม		FPR 4	
	การดำเนินงาน		(วัดด้วย OCP สมรรถภาพองค์กร)		(วัดด้วย OCP สมรรถภาพองค์กร)		กฎหมายและสังคม	
	(วัดด้วย OCP สมรรถภาพองค์กร)						(regulatory and social)	
FPR 5 ทุนมนุษย์ (human capital)								
FPR 6 ทุนสารสนเทศ (information capital)								
ทุนองค์กร (วัดด้วย OCL วัฒนธรรมองค์กร)								

ภาพ 6 ตัวแปรมาตรวัดผลการดำเนินงานของกิจการ FPR 1-FPR 6 ตามแผนที่กลยุทธ์

ที่มา. ดัดแปลงจาก *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible*

Outcomes, by Kaplan and Norton, 2004, Boston: Harvard Business Review Press.

ตาราง 7

การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวแปรมาตรวัดในบริบทของ
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

กระบวนการ:	การบริหาร		การวัดผลการดำเนินงาน
	การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	แบบองค์รวม
ประเด็น	การเปลี่ยนแปลงพื้นฐาน		ตัวแปรมาตรวัด
มุมมองด้านการเงิน	กลยุทธ์เติบโต	เพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้	FPR 1 การเพิ่มขึ้นของยอดขาย (Increase Sales--ISA)
	กลยุทธ์ผลิตภาพ	ปรับปรุงโครงสร้างต้นทุน	FPR 2 การเพิ่มขึ้นของผลกำไร (Increase Profits--IPR)
มุมมองด้านลูกค้า	คุณค่าที่นำเสนอต่อลูกค้า	-พัฒนาคุณลักษณะของสินค้าและบริการ -พัฒนาความสัมพันธ์	FPR 3 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction--CST)
มุมมองด้านกระบวนการ	การบริหารการดำเนินงาน	-พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์กับผู้จัดส่งปัจจัยการผลิต -พัฒนาการผลิตสินค้าและบริการ -พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายและการจัดส่งสินค้าและบริการ	OCP สมรรถภาพองค์การ (Organizational Capabilities)
		-พัฒนาการรักษาฐานลูกค้า -พัฒนาการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	OCP สมรรถภาพองค์การ (Organizational Capabilities)
		-พัฒนาการออกแบบและพัฒนาสินค้าและบริการ	OCP สมรรถภาพองค์การ (Organizational Capabilities)
	การสร้างความสัมพันธ์	-พัฒนาการออกแบบและพัฒนาสินค้าและบริการ	OCP สมรรถภาพองค์การ (Organizational Capabilities)
	กฎหมายและสังคม	-ความสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ และความคาดหวังของสังคมและชุมชน	FPR 4 กฎหมายและสังคม (Regulatory and Social--RS)

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็น	กระบวนการ: การบริหาร		การวัดผลการดำเนินงาน
	การดำเนินงาน		แบบองค์รวม
	การเปลี่ยนแปลงพื้นฐาน	วัตถุประสงค์	ตัวแปรมาตรวัด
มุมมองด้าน การเรียนรู้ และเติบโต	ทุนมนุษย์	-พัฒนาการประเมินความพร้อม ของทุนมนุษย์	FPR 5 ทุนมนุษย์ (Human Capital--HMC)
		-พัฒนาโปรแกรมพัฒนาทุนมนุษย์	
	ทุนสารสนเทศ	-พัฒนาองค์ประกอบทุนสารสนเทศ	FPR 6 ทุนสารสนเทศ (Information Capital--IFC)
		-พัฒนาการใช้ทุนสารสนเทศ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์	
	ทุนองค์การ	-ส่งเสริมวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์	OCL วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)
		-ส่งเสริมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับกลยุทธ์	

ที่มา. ดัดแปลงจาก *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible*

Outcomes, by Kaplan and Norton, 2004, Boston: Harvard Business Review Press.

งานวิจัยกำหนดนิยามปฏิบัติการ และใช้มิติของตัวแปรเป็นตัวแปรมาตรวัด
ผลการดำเนินงานของกิจการเพื่อถ่ายทอดความเข้าใจของวิสาหกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อมของประเทศไทย ดังนี้

1. การเพิ่มขึ้นของยอดขาย (Increase Sales--ISA) หมายถึง กิจการเพิ่มโอกาส
ในการสร้างรายได้จากการเพิ่มสินค้า หรือบริการใหม่ การขยายตลาด การเพิ่มกิจกรรม
ทางการตลาดหรือการบริการ (Government of Canada, 2019) มีตัวแปรมาตรวัดจำนวน
2 ตัวแปร คือ ISA 1 สินค้า หรือบริการใหม่มีผลทำให้ยอดขายของกิจการเติบโต และ
ISA 2 กิจกรรมส่งเสริมการขายมีผลทำให้ยอดขายของกิจการเพิ่มสูงขึ้น

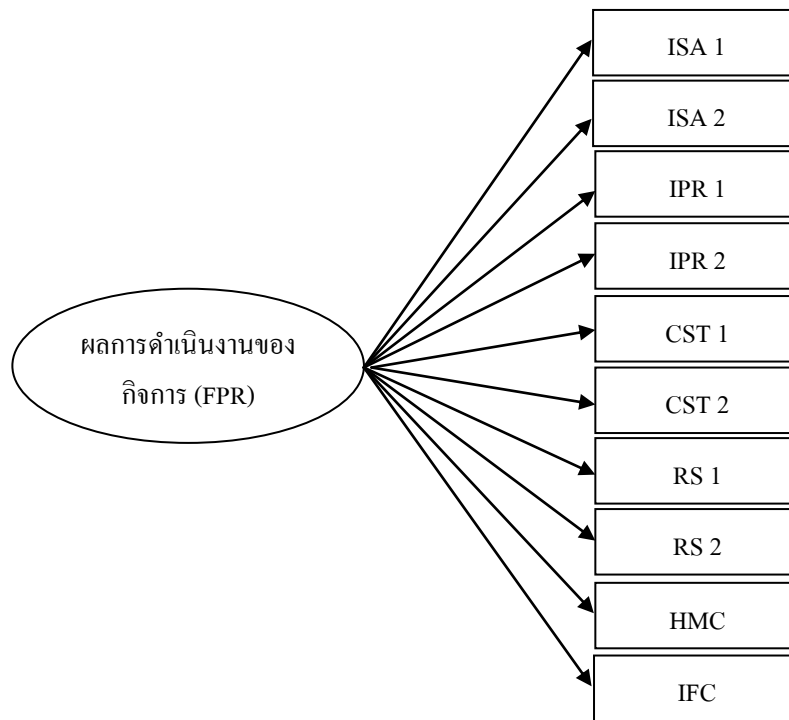
2. การเพิ่มขึ้นของผลกำไร (Increase Profits--IPR) หมายถึง ผลที่ได้เกินต้นทุน
ของกิจการเพิ่มขึ้น (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554, 2561ก) มีตัวแปร
มาตรวัดจำนวน 2 ตัวแปร คือ IPR 1 ความสามารถในการลดต้นทุนด้านต่าง ๆ ทำให้
กิจการมีกำไรเพิ่มขึ้น และ IPR 2 การบอกต่อของลูกค้าปัจจุบันทำให้กิจการมียอดขาย
และผลกำไรเพิ่มขึ้น

3. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction--CST) หมายถึง ระดับของความพึงพอใจจากการใช้สินค้า หรือบริการของลูกค้า (Business Dictionary, 2019) มีตัวแปรมาตรวัดจำนวน 2 ตัวแปร คือ CST 1 กลุ่มลูกค้าปัจจุบันมีการซื้อสินค้า หรือใช้บริการซ้ำอย่างต่อเนื่อง และ CST 2 ส่วนครองตลาดที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการบอกต่อของลูกค้าเดิมของกิจการ

4. กฎหมายและสังคม (Regulatory and Social--RS) หมายถึง การดำเนินงานของกิจการมีความสอดคล้องกับกฎ ระเบียบและความคาดหวังของสังคมและชุมชน (Kaplan & Norton, 2004) มีตัวแปรมาตรวัดจำนวน 2 ตัวแปร คือ RS 1 การเติบโตของกิจการทำให้กิจการขยายตัวมีการจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น และ RS 2 การขยายตัวของกิจการมีผลทำให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจ ภาครัฐมีโอกาสดึงภาษีเงินได้นิติบุคคลและภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาเพิ่มขึ้น

5. ทุนมนุษย์ (Human Capital--HMC) หมายถึง กิจการมีการพัฒนามาตรวัดความพร้อมด้านทุนมนุษย์ ได้แก่ ทักษะ ความสามารถพิเศษ และองค์ความรู้ในการดำเนินงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามกลยุทธ์ (Kaplan & Norton, 2004) มีตัวแปรมาตรวัดจำนวน 1 ตัวแปร คือ HMC ส่วนหนึ่งของผลกำไรของกิจการนำมาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร

6. ทุนสารสนเทศ (Information Capital--IFC) หมายถึง ปัจจัยสู่ความสำเร็จในวันหน้าของกิจการ ประกอบด้วย (1) องค์ประกอบทุนสารสนเทศ ได้แก่ (ก)โครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ (ข) การอำนวยความสะดวกในการใช้งาน (2) การใช้ทุนสารสนเทศให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในด้านต้นทุนและความจำเป็นในการใช้งาน (Kaplan & Norton, 2004) มีตัวแปรมาตรวัดจำนวน 1 ตัวแปร คือ IFC กิจการมีระบบสารสนเทศแสดงข้อมูลด้านการตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต มีส่วนช่วยในการตัดสินใจในการวางแผนและดำเนินงาน



ภาพ 7 แบบจำลองการวัดผลการดำเนินงานของกิจกรรม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า แนวคิดในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประเทศไทยโดยการสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจรายสาขาโดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อลดการพึ่งพาวิสาหกิจขนาดใหญ่ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) สอดคล้องกับมุมมองการบริหารกลยุทธ์ที่มองจากภายในสู่ภายนอก ด้วยการสร้างการเติบโตจากทรัพยากรที่อยู่ในความครอบครองและความสามารถในการบริหารทรัพยากรขององค์กร (Penrose, 1959) โดยทรัพยากรขององค์กรจะเป็นจุดแข็งเมื่อนำไปใช้ในการดำเนินกลยุทธ์สร้างมูลค่าให้กับกิจการ (Barney, 1991; Colotta et al., 2003) เป็นมุมมองการบริหารกลยุทธ์ตามทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการทำให้คนและทรัพยากรสามารถทำงานร่วมกันได้จนประสบผลสำเร็จ ความสามารถดังกล่าวเรียกว่า “สมรรถภาพองค์กร” (organizational capabilities) (Gant, 1991; Katkalo et al., 2010; Winter, 2003; Zahra & George, 2002) โดยความรู้ ประสบการณ์และความชำนาญของผู้บริหารในองค์กรมีผลต่อการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและผลการดำเนินงานของกิจการ (Hambrick & Mason, 1984) และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติส่งผ่านวิถีในการดำเนินงานหรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สามารถรับมือการเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นหัวใจไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (Cameron & Quinn, 2006)

งานวิจัยจึงสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของสมรรถภาพองค์กรและบุพปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ด้วยทีมผู้บริหารตามทฤษฎีผู้บริหารระดับสูง วัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท ตามการจัดแบ่งประเภทวัฒนธรรมด้วยแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง สมรรถภาพองค์กรตามทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ และผลการดำเนินงานของกิจการตามแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวม และเนื่องจากกรอบแนวคิดการวิจัยสร้างขึ้นจากวรรณกรรมที่มีความแตกต่างในบริบทด้านเวลา

และสถานที่ จึงสืบค้นข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อสนับสนุนกรอบแนวคิดโดย
 ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน
 โดยเติบโตจากวิสาหกิจขนาดย่อมเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ในปัจจุบัน
 จำนวน 2 กิจการ คือ บริษัท ฟังก์ชั่น อินเทอร์เน็ต เซ็นแนล จำกัด (ขนาดใหญ่) ประเภท
 กิจการการผลิตและค้าส่ง และบริษัท ศรีขงโค จำกัด (ขนาดกลาง) ประเภทกิจการ
 การบริการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนตัวแปรสังเกตได้และ
 ตัวแปรแฝงตามกรอบแนวคิดการวิจัย รายละเอียดตามภาคผนวก ก

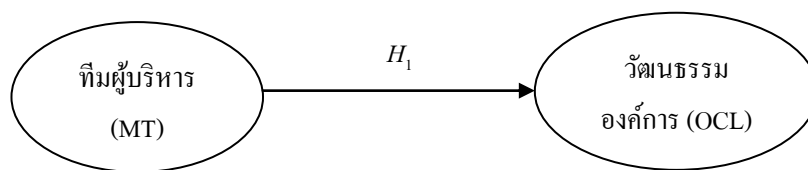
ผลกระทบของทีมผู้บริหารต่อวัฒนธรรมองค์การ

ทีมผู้บริหารเป็นกลุ่มความสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีผู้บริหารสูงสุดของกิจการ
 เป็นประธาน มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์และการดำเนินงานทั้งหมด
 ของกิจการ ทีมผู้บริหารดำเนินกลยุทธ์บนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจของตน (Hambrick,
 2007) วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เปี่ยมนามธรรมเกิดจากการเรียนรู้ ฐานคติ ค่านิยมและ
 ความเชื่อที่ได้รับการยอมรับร่วมกันและใช้เป็นวิถีในการดำเนินกิจกรรมตาม
 วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีกำเนิดมาจากวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือค่านิยมหลัก
 ในการก่อตั้งกิจการรวมถึงการเรียนรู้และถ่ายทอดสู่สมาชิกในองค์การ (Kane-Urrabazo,
 2006; Yang, 2007) ได้รับผลกระทบทางตรงมาจากผู้บริหาร ในการทำความเข้าใจ
 วัฒนธรรมองค์การจึงต้องศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรม
 องค์การ (Deborah et al., 2015) เนื่องจากผู้มีส่วนได้เสียในองค์การจะมีพฤติกรรม
 คล้ายตามจนเกิดการหลอมรวมพฤติกรรมเป็นค่านิยมและความเชื่ออย่างเหนียวแน่น
 จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารสามารถธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์การได้
 ด้วยการมีสามัญสำนึกรับผิดชอบงานในหน้าที่ เป็นองค์ประกอบสำคัญด้านพฤติกรรม
 ของผู้บริหารที่สามารถลดข้อขัดแย้งและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานในองค์การ
 (Kane-Urrabazo, 2006; Tsai, 2011)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ทีมผู้บริหารตามทฤษฎีผู้บริหารระดับสูง
 ทำหน้าที่ในการเลือกกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Chen et al., 2010; Greve et al.,

2009) ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การมีกำเนิดมาจากผู้บริหารสูงสุด เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นหัวใจไปสู่ความสำเร็จของกิจการ (Cameron & Quinn, 2006) คุณลักษณะของทีมผู้บริหารมีผลกระทบต่อการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์การ (Deborah et al., 2015) จึงสามารถสรุปผลกระทบของทีมผู้บริหารต่อวัฒนธรรมองค์การในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ดังภาพ 8 และกำหนดสมมติฐาน ดังนี้



ภาพ 8 ผลกระทบของทีมผู้บริหารต่อวัฒนธรรมองค์การ

สมมติฐานที่ 1 (H_1) ทีมผู้บริหารมีผลกระทบทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การ (Cameron & Quinn, 2006; Deborah et al., 2015; Kane-Urrabazo, 2006; Tsai, 2011; Yang, 2007)

ผลกระทบของทีมผู้บริหารต่อสมรรถภาพองค์การ

ทีมผู้บริหารเป็นกลุ่มความสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีผู้บริหารสูงสุดของกิจการเป็นประธาน มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์และการดำเนินงานทั้งหมดของกิจการ ทฤษฎีผู้บริหารระดับสูงใช้คุณลักษณะของทีมผู้บริหารอธิบายการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและผลการดำเนินงานของกิจการ (Hambrick & Humphrey, 2015; Naranjo-Gil, 2016) โดยทีมผู้บริหารดำเนินกลยุทธ์บนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจของตน (Hambrick, 2007) สำหรับสมรรถภาพองค์การเป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนของกิจการในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ รวมถึงการจัดการองค์ความรู้เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ จากข้อมูลดังกล่าว

ข้างต้นจะเห็นว่า สมรรถภาพองค์การเกิดจากความสามารถในการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ของผู้บริหาร

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ระดับค่าเฉลี่ยของตัวแปรมาตรวัดคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีค่าสูงช่วยลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของกิจการ (Bell et al., 2011; Wiersema & Bentel, 1992) การมีคุณลักษณะด้านประชากรศาสตร์ที่หลากหลายรอบด้านของสมาชิกในทีมผู้บริหาร ได้แก่ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงานและผลการดำเนินงานของกิจการ (Acar, 2016; Barkema & Shvyrykov, 2007; Carpenter & Fredrickson, 2001; Fernandez et al., 2015; Hambrick et al., 1996)

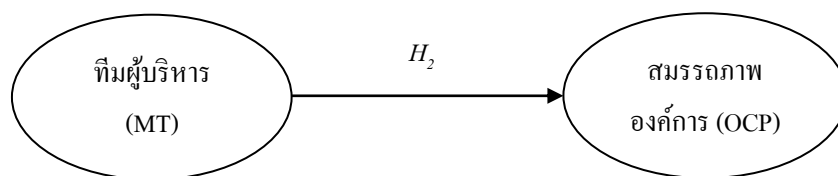
ระดับการศึกษาของทีมผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรม การกำหนดทางเลือกและการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ (Irungu, 2007) ความกว้างและความลึกในการใช้ข้อมูล (Dahlin et al., 2005) สนับสนุนการทำงานในหน้าที่ (Hambrick & Mason, 1984; Herrmann & Datta, 2006) ความรู้ความเข้าใจและทักษะของผู้คน รวมถึงการจัดการข้อมูลข่าวสารเพิ่มความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Schroder et al., 1967) มีผลกระทบทางบวกกับการจัดการองค์ความรู้และประสิทธิผลในการตัดสินใจ (Bentel & Jackson, 1989) เป็นหนึ่งในปัจจัยเพิ่มความสามารถในการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร (Tulung & Lamdani, 2016)

กลุ่มของผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันสามารถที่จะทำความเข้าใจกับปัญหาและกำหนดมาตรการดำเนินงานจนบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร (Dearborn & Simon, 1958) ความเชี่ยวชาญในงานและประสบการณ์ของสมาชิกในทีมผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจด้านกลยุทธ์และการดำเนินงานขององค์กร สมาชิกในทีมผู้บริหารแต่ละคนควรที่จะต้องมีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ งานด้านอุตสาหกรรม การวิจัยและพัฒนา การบัญชี กระบวนการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ เป็นต้น ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของทีมผู้บริหารจึงมีผลกระทบกับการตัดสินใจด้านกลยุทธ์

การดำเนินงาน การสร้างคุณค่าและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร
(Hambrick et al., 1996; Herrmann & Datta, 2006)

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งโดยเฉลี่ยเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร
ทีมผู้บริหารระดับสูง ทีมผู้บริหารระดับสูงที่มีค่าเฉลี่ยของระยะเวลาในการดำรง-
ตำแหน่งที่สูงทำให้ทีมมีความมั่นคง มีความขัดแย้งน้อย เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในทีม
(Katz, 1982) การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีการแบ่งปันองค์ความรู้
ตามโครงสร้างองค์กร (Michel & Hambrick, 1992) ทีมผู้บริหารระดับสูงที่มีค่าเฉลี่ย
ของระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งสูงช่วยลดปัญหาด้านการมีปฏิสัมพันธ์กัน
และนำไปสู่การเพิ่มผลการดำเนินงานของกิจการ (Carroll & Harrison, 1998, Smith
et al. 1994) มีงานวิจัยที่พบผลกระทบในด้านลบ (Keck, 1997) ผู้บริหารที่ทำงานร่วมกัน
เป็นเวลานานอาจนำไปสู่การมีกระบวนการที่คล้ายคลึงกัน (Pfeffer, 1983) นำไปสู่
กระบวนการตัดสินใจที่ผิดปกติที่เรียกว่า “การคิดแบบติดกลุ่ม” (groupthink)
เป็นปรากฏการณ์ที่คนในกลุ่มมีความคิดเห็นเหมือนกัน (Janis & Mann, 1977; Keck,
1997)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถสรุปผลกระทบของทีม
ผู้บริหารต่อสมรรถภาพองค์กรในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ของประเทศไทย ดังภาพ 9 และกำหนดสมมติฐาน ดังนี้



ภาพ 9 ผลกระทบของทีมผู้บริหารต่อสมรรถภาพองค์กร

สมมติฐานที่ 2 (H_2) ทีมผู้บริหารมีผลกระทบทางบวกต่อสมรรถภาพองค์กร
(Acar, 2016; Barkema & Shvyrykov, 2007; Bell et al., 2011; Bentel & Jackson, 1989;
Carpenter & Fredrickson, 2001; Carroll & Harrison, 1998; Dahlin et al., 2005;

Dearborn & Simon, 1958; Fernandez et al., 2015; Hambrick & Mason, 1984; Hambrick et al., 1996; Herrmann & datta, 2006; Irungu, 2007; Janis & Mann, 1977; Katz, 1982; Keck, 1997; Michel & Hambrick, 1992; Pfeffer, 1983; Schroder et al., 1967; Smith et al., 1994; Tulung & Lamdani, 2016; Wiersema & Bentel, 1992)

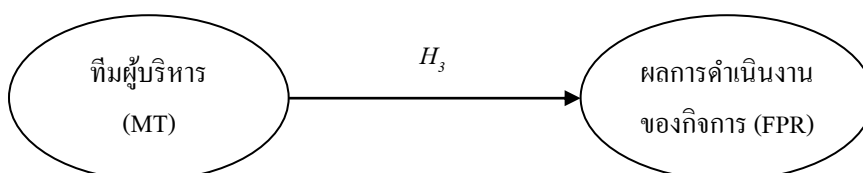
ผลกระทบของทีมผู้บริหารต่อผลการดำเนินงานของกิจการ

ผลการดำเนินงานของกิจการเป็นการอธิบายความสำเร็จของการลงทุนหรือความสามารถในการทำกำไร (Cambridge Dictionary Online, 2018b) แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวม (balanced scorecard) เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานอย่างครอบคลุมทั้งในด้านการเงินและมีใช้การเงินที่มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลาย (Jusoh et al., 2008; Yang et al., 2005) เน้นการวัดผลการดำเนินงานและการบริหารกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์การในระยะยาว (Giannopoulos et al., 2013; Kaplan & Norton, 1992) เป็นสิ่งจำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์การในปัจจุบัน (นภดล ร่มโพธิ์, 2553)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า คุณลักษณะของทีมผู้บริหารในกิจการที่มีผลการดำเนินงานของกิจการในระดับสูงแตกต่างจากกิจการที่มีผลการดำเนินงานของกิจการในระดับต่ำกว่า (Virnay & Tushman, 1986) การเปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมผู้บริหารจากประเทศอังกฤษและสหรัฐอเมริกาพบนัยสำคัญเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างประสบการณ์ทำงานในกิจการและการศึกษา (Norburn & Birley, 1988)

ระดับค่าเฉลี่ยของตัวแปรมาตรวัดคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีค่าสูงช่วยลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์การ (Bell et al., 2011; Wiersema & Bentel, 1992) การมีคุณลักษณะด้านประชากรศาสตร์ที่หลากหลายรอบด้านของสมาชิกทีมผู้บริหาร ได้แก่ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงานและผลการดำเนินงานของกิจการ (Acar, 2016; Barkema & Shvyrykov, 2007; Carpenter & Fredrickson, 2001; Fernandez et al., 2015; Hambrick et al., 1996)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถสรุปผลกระทบของทีมผู้บริหารต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ดังภาพ 10 และกำหนดสมมติฐาน ดังนี้



ภาพ 10 ผลกระทบของทีมผู้บริหารต่อผลการดำเนินงานของกิจการ

สมมติฐานที่ 3 (H_3) ทีมผู้บริหารมีผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการ (Acar, 2016; Barkema & Shvyrykov, 2007; Bell et al., 2011; Carpenter & Fredrickson, 2001; Fernandez et al., 2015; Hambrick et al., 1996; Wiersema & Bentel, 1992)

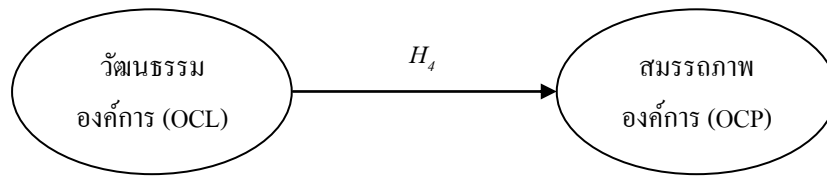
ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อสมรรถภาพองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เป็นามธรรมเกิดจากการเรียนรู้ ฐานคติ ค่านิยม และความเชื่อที่ได้รับการยอมรับร่วมกันและใช้เป็นวิธีในการดำเนินกิจกรรมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ วัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นหัวใจไปสู่ความสำเร็จของกิจการ (Cameron & Quinn, 2006) แบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง ของ Cameron and Quinn (2006) เป็นหนึ่งในแบบจำลองที่ได้รับความนิยมในการศึกษาอย่างกว้างขวาง (Ahmadi et al., 2012; Aktas et al., 2011) เป็นรูปแบบที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่า มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (Cameron & Quinn, 2006) สำหรับสมรรถภาพองค์การเป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนของกิจการในการดำเนินงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ รวมถึงการจัดการองค์ความรู้เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลอย่างสูงกับการจูงใจ ขวัญกำลังใจ ทักษะคติ รวมถึงคุณภาพการทำงานของพนักงานภายในองค์การ (Campbell & Stonehouse, 1999) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนส่งผลกระทบบให้เกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน การเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นและการตอบสนองที่สอดคล้องกับพันธกิจ หรือเป้าหมายตามวัฒนธรรมแบบการตลาดช่วยสนับสนุนและบูรณาการไปสู่ทิศทางตามวิสัยทัศน์ขององค์การ มีอิทธิพลทางบวกต่อการพยากรณ์ความสามารถในการทำกำไรของกิจการ (Denison & Mishra, 1995) วัฒนธรรมองค์การเป็นหนึ่งในเครื่องมือควบคุมทางการบริหาร โดยผู้บริหารที่ใช้พิธีกรรม ประวัติศาสตร์ สัญลักษณ์และค่านิยมควบคู่กับการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกกับการสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานและการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (Sun, 2008)

ความแข็งแกร่งของวัฒนธรรมองค์การเป็นหัวใจของความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการ งานวิจัยแสดงผลการใช้กลยุทธ์ในองค์การ 2 แห่งในอุตสาหกรรมเดียวกันบนทำเลที่ตั้งแบบเดียวกันแต่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน มีผลการดำเนินงานแตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งส่งผลกระทบบทางบวกต่อความสามารถในการทำงานของพนักงาน ในทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมองค์การที่อ่อนแอส่งผลกระทบบทางลบต่อประสิทธิผลในการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการ (Kandula, 2006) วัฒนธรรมองค์การสร้างคุณค่าในการบริหารจัดการผลการดำเนินงานของกิจการ (Murphy & Cleveland, 1995) การดำเนินงานโดยปราศจากผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การอาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของกิจการ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การและผลการดำเนินงานของกิจการเป็นสิ่งที่พึ่งพิงอาศัยกัน (Ehtesham et al., 2011; Magee, 2002)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถสรุปผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อสมรรถภาพองค์การในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ดังภาพ 11 และกำหนดสมมติฐาน ดังนี้



ภาพ 11 ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อสมรรถภาพองค์การ

สมมติฐานที่ 4 (H_4) วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบทางบวกต่อสมรรถภาพองค์การ (Cameron & Quinn, 1999; Denison & Mishra, 1995; Ehtesham et al., 2011; Kandula, 2006; Magee, 2002; Murphy & Cleveland, 1995; Sun, 2008)

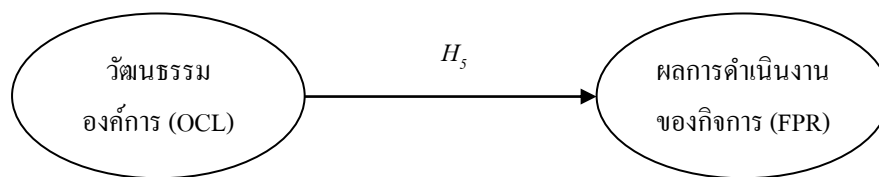
ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อผลการดำเนินงานของกิจการ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลอย่างสูงกับการจูงใจ ขวัญกำลังใจ ทักษะ ทักษะ รวมถึงคุณภาพการทำงานของพนักงานภายในองค์การ (Campbell & Stonehouse, 1999) มีอิทธิพลทางบวกต่อการพยากรณ์ความสามารถในการทำกำไรของกิจการ (Denison & Mishra, 1995) เป็นหนึ่งในเครื่องมือควบคุมทางการบริหาร มีอิทธิพลทางบวกกับการสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานและการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (Sun, 2008)

ความแข็งแกร่งของวัฒนธรรมองค์การเป็นหัวใจของความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการ วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันมีผลการดำเนินงานแตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งส่งผลกระทบทางบวกต่อความสามารถในการทำงานของพนักงาน ในทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมองค์การที่อ่อนแอส่งผลกระทบทางลบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการ (Kandula, 2006) รวมถึงการสร้างคุณค่าในการบริหารผลการดำเนินงานของกิจการ (Murphy & Cleveland, 1995)

การดำเนินงานโดยปราศจากผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การอาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของกิจการ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การและผลการดำเนินงานของกิจการเป็นสิ่งที่พึ่งพิงอาศัยกัน (Ehtesham et al., 2011; Magee, 2002) การรับรู้และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกในองค์กร มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Dension & Mishra, 1995) งานด้านการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการเติบโตของกิจการ (Dension & Mishra, 1995)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถสรุปผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ดังภาพ 12 และกำหนดสมมติฐาน ดังนี้



ภาพ 12 ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อผลการดำเนินงานของกิจการ

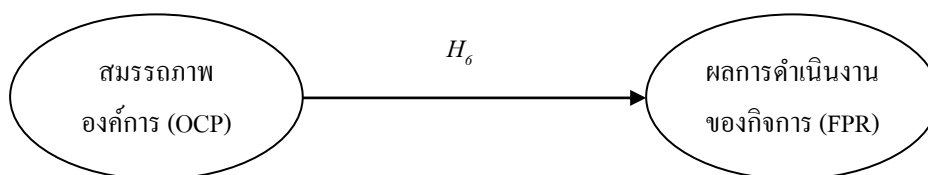
สมมติฐานที่ 5 (H_5) วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการ (Denison & Mishra, 1995; Ehtesham et al., 2011; Kandula, 2006; Murphy & Cleveland, 1995; Sun, 2008)

ผลกระทบของสมรรถภาพองค์กรต่อผลการดำเนินงานของกิจการ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า สมรรถภาพด้านการเปลี่ยนแปลงทำให้สมรรถภาพพื้นฐานของกิจการสามารถใช้งานได้เพิ่มขึ้น รวมถึงการปรับเปลี่ยนและการสร้างสรรค์สมรรถภาพพื้นฐานทำให้กิจการสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและการตลาด (Teece, 2007; Winter, 2003) ผลการวิจัยยืนยันว่า สมรรถภาพองค์กรได้รับผลกระทบจากกลยุทธ์

ที่องค์กรนำมาใช้และมีผลกระทบทางบวกไปสู่ผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร (O'Regan & Ghobadian, 2004) สมรรถภาพด้านการจัดการองค์ความรู้ ได้แก่ การแสวงหาองค์ความรู้ การแบ่งปันองค์ความรู้ และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ มีผลกระทบทางบวกกับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Gharakhani & Mousakhani, 2012) สมรรถภาพด้านการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบทางบวกกับผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงินของกิจการ (Drnevich & Kriauciunas, 2010; Nedzinskas et al., 2013)

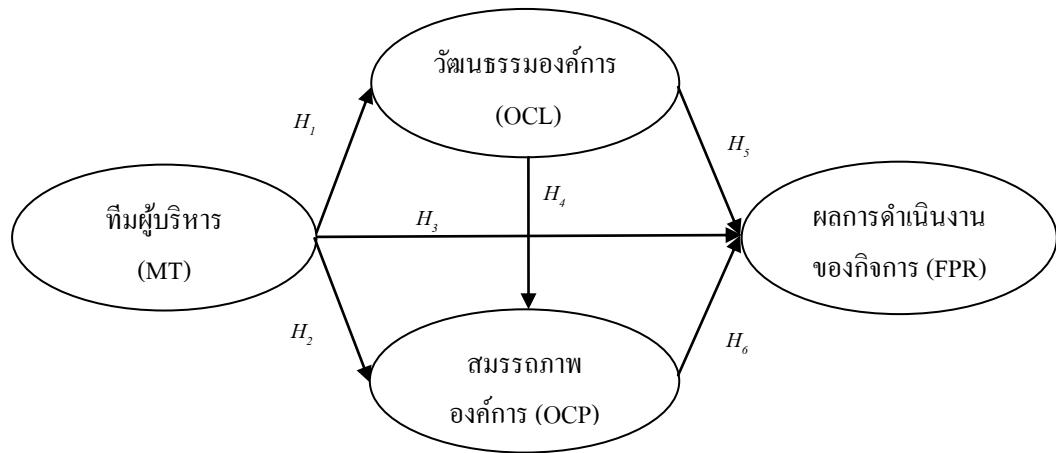
จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถสรุปผลกระทบของสมรรถภาพองค์กรต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ดังภาพ 13 และกำหนดสมมติฐาน ดังนี้



ภาพ 13 ผลกระทบของสมรรถภาพองค์กรต่อผลการดำเนินงานของกิจการ

สมมติฐานที่ 6 (H_6) สมรรถภาพองค์กรมีผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการ (Drnevich & Kriauciunas, 2010; Gharakhani & Mousakhani, 2012; Nedzinskas et al., 2013; O'Regan & Ghobadian, 2004; Teece, 2007; Winter, 2003)

จากการเชื่อมโยงผลกระทบระหว่างตัวแปรแฝง สามารถสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยประกอบด้วย (1) ทีมผู้บริหารมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร สมรรถภาพองค์กรและผลการดำเนินงานของกิจการ (2) วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อสมรรถภาพองค์กรและผลการดำเนินงานของกิจการ และ (3) สมรรถภาพองค์กรมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ดังภาพ 14

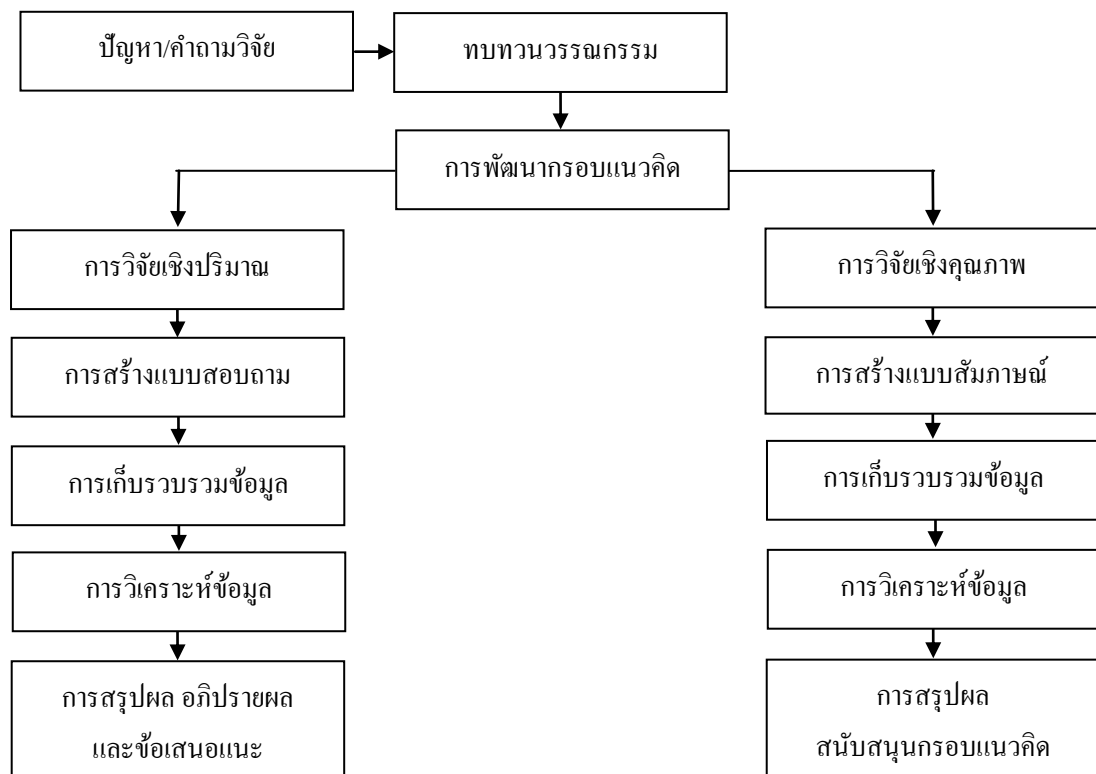


ภาพ 14 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัย ต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ในครั้งนี้ ใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมวิธี (mixed methods) ด้วยการใช้นิเทศการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม และใช้นิเทศการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสนทนากลุ่มในกรอบแนวคิดการวิจัยเดียวกัน (Kabir, 2016, p. 203) เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่มีความเที่ยงตรงมากที่สุด (Denzin, 1970) ประมวลผลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Model--SEM) นำผลที่ได้มาสรุป อภิปราย ให้ข้อเสนอแนะและสนับสนุนกรอบแนวคิด ดังภาพ 15



ภาพ 15 แนวทางในการดำเนินการวิจัย

ประเภทของข้อมูลและแหล่งที่มาของข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นกระบวนการที่จะทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ในการวิจัย แบ่งออกเป็น การเก็บข้อมูล (data collection) และการรวบรวมข้อมูล (data compilation) การเก็บข้อมูลใช้สำหรับข้อมูลใหม่ เรียกว่า ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) ทำได้โดยการสังเกต การทดลอง การสัมภาษณ์ การส่งแบบสอบถาม (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2555) สำหรับการรวบรวมข้อมูลเป็นการรวบรวมข้อมูลจากผู้อื่นได้ทำการเก็บมาแล้วเพื่อนำมาทำการศึกษาวิเคราะห์ ได้แก่ ข้อมูลที่มีการตีพิมพ์หรือรายงานไว้ในเอกสาร เรียกว่า ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2555)

งานวิจัยแต่ละเรื่องอาจใช้วิธีการเก็บและรวบรวมข้อมูลได้หลายวิธีและสามารถใช้ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิร่วมกันได้ การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอนในกระบวนการวิจัยที่ต้องเชื่อมโยงสอดคล้องกับคำถามและวัตถุประสงค์ในการวิจัย รวมถึงกรอบแนวคิดในการวิจัย สมมติฐานการวิจัย เทคนิคการวัด และวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยข้อมูลต้องมีคุณภาพที่ดีพอเพื่อให้งานวิจัยมีความเชื่อถือได้ หรือมีความเที่ยง (reliability) และถูกต้อง หรือมีความตรง (validity) ซึ่งจะมีผลทำให้กระบวนการวิจัยในลำดับถัดไป ได้แก่ การออกแบบวิจัย การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง การสุ่มตัวอย่าง การสร้างมาตรวัด รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูล และการรายงานผลเกิดความน่าเชื่อถือและมีความถูกต้องตามไปด้วย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2555)

งานวิจัยในครั้งนี้ใช้ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิร่วมกัน โดยทำการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารที่มีการตีพิมพ์เผยแพร่มาทำการวิเคราะห์สร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และเนื่องจากกรอบแนวคิดการวิจัยมาจากข้อมูลทุติยภูมิที่มีความแตกต่างกันในบริบทด้านเวลาและสถานที่ ดังนั้น เพื่อให้งานวิจัยมีความเชื่อถือได้ และถูกต้องจึงใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลปฐมภูมิด้วยการสนทนากลุ่มเป็นตัวนำไปสู่การวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม

การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (population) ในการศึกษาวิจัยหมายถึง กลุ่มของหน่วยศึกษา หรือ หน่วยวิเคราะห์ที่ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่เป็นคุณสมบัติมาทำการศึกษา (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2555) ประชากรเป้าหมายของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีมาตรฐาน โดยได้รับรางวัลจากการประกวด รางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ และรางวัล SME Startup ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

ผู้วิจัยขอให้โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย รามคำแหง ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลประชากรในการวิจัยจาก สสว. ดังภาคผนวก ก สสว. จัดส่งข้อมูลวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลจากการประกวดรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ และรางวัล SME Start up ปี 2560 จำนวน 136 กิจการ (สำนักงาน ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2017) และปี 2561 จำนวน 149 กิจการ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2018) รวมทั้งสิ้น 285 กิจการ ๆ ละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 1,425 คน โดยงานวิจัยให้ความสำคัญกับวิสาหกิจ ที่มีมาตรฐานของ สสว. โดยไม่ได้แบ่งกลุ่มวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลจากการประกวด รางวัลสุดยอด SME แห่งชาติและรางวัล SME Startup เนื่องจากเป็นการทำวิจัย กับประชากรกลุ่มดังกล่าวเป็นครั้งแรก

การประกวดรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติและรางวัล SME Startup จัดโดย สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ซึ่งเป็นหน่วยงานหลัก ที่มีบทบาทหน้าที่และภารกิจในการให้การช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุน ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศ จัดกิจกรรมการประกวด รางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ ตั้งแต่ปี 2549 และการประกวดรางวัล SME Startup เริ่มครั้งแรกในปี 2560 โดยได้รับความร่วมมือจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ด้วยการนำแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award--TQA) มาปรับใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาตัดสินธุรกิจที่เข้าร่วมประกวด เพื่อมอบรางวัล

ให้กับกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีประสิทธิภาพและความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมีมาตรฐาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างมาตรฐานและคุณภาพ กระตุ้นแรงจูงใจในการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจให้มีมาตรฐานสู่ระดับสากล การจัดประกวดที่ผ่านมาประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวนมากให้ความสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรม จึงจัดให้มีการประกวดอย่างต่อเนื่อง จนถึงปัจจุบัน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2018)

กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (sample) สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ตัวแบบ สมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) มีหลายวิธี จากการศึกษา แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทน ของผู้ให้ข้อมูลที่ตีพบว่า ในปัจจุบันงานวิจัยส่วนใหญ่กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามกฎ ของผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติในหลายแนวทาง ได้แก่ ขนาดกลุ่มตัวอย่างไม่ควรน้อยกว่า 100 ตัวอย่าง (Hair et al., 2010; Kline, 1994; Gorsuch, 1983) ควรมีจำนวนมากกว่า 300 ตัวอย่าง (Tabachnick & Fidell, 2007, p. 613) กำหนดตามเกณฑ์การพิจารณาขนาด และความพอเพียงของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ 50 = น้อยเกินไป, 100 = น้อย, 200 = ปานกลาง, 300 = ดี, 500 = ดีมาก และ 1,000 หรือมากกว่า = ยอดเยี่ยม (Comrey & Lee, 1992)

นอกจากนี้ยังได้มีการนำเสนออัตราส่วนต่ำสุดของขนาดกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวน ตัวแปร ได้แก่ 3-6 ตัวอย่างต่อ 1 พารามิเตอร์ (Cattell, 1978) ไม่น้อยกว่า 5 ตัวอย่าง ต่อ 1 พารามิเตอร์ (Bentler & Chou, 1987; Gorsuch, 1983) 10 ตัวอย่างต่อ 1 ตัวแปร (Everitt, 1975; Nunnally, 1967) โดยตามกฎการประมาณอย่างง่ายจากประสบการณ์ (rule of thumb) อัตราส่วนของจำนวนตัวอย่างต่อตัวแปร 10 ต่อ 1 มีความเพียงพอ ในการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Nunnally, 1967)

การวิจัยในครั้งนี้กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามกฎของผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ โดยมีจำนวนไม่น้อยกว่า 100 ตัวอย่าง (Gorsuch, 1983; Hair et al., 2010; Kline, 1994)

พร้อมกับพิจารณาจำนวนตัวแปรตามกฎการประมาณอย่างง่ายจากประสบการณ์ ไม่ควรน้อยกว่า 10 ตัวอย่างต่อ 1 ตัวแปร (Nunnally, 1967) และพิจารณากฎของ Tabachnick and Fidell (2007) กลุ่มตัวอย่างควรมีจำนวนมากกว่า 300 ตัวอย่าง นอกจากนี้ยังพิจารณาขนาดและความพอเพียงของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยตามกฎของ Comrey and Lee (1992) ขนาดตัวอย่าง 300 ตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ดี และ 500 ตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ดีมาก งานวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตได้ (observed variables) มีจำนวน 36 ตัวแปร จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 360 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นขนาดที่มีความพอเพียงในการวิจัยตามกฎของผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติดังกล่าวข้างต้น

การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

วิธีการสุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณมุ่งหวังให้กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสุ่มมาได้มีความเป็นตัวแทนของประชากรเป้าหมาย การวิจัยครั้งนี้ประชากรเป้าหมายเป็นผู้บริหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยที่ได้รับรางวัลจากการประกวดรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ และรางวัล SME Startup ปี 2560 และ 2561 ของ สสว. จำนวน 285 กิจการ ๆ ละ 5 คน รวมจำนวน 1,425 คน ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) จากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง โดยคัดเลือกเฉพาะวิสาหกิจที่จดทะเบียนในรูปแบบบริษัทจำกัดและห้างหุ้นส่วน พร้อมคัดรายชื่อวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลซ้อนกัน 2 ปี ออก 1 ปี คงเหลือวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 157 กิจการ ผู้บริหารกิจการละ 5 คน รวม 785 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือในการวิจัยที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ จึงแบ่งขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างแบบสอบถาม (questionnaire) ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และจัดทำแนวทางในการพัฒนาแบบสอบถาม

ให้มีความสอดคล้องกับบริบทในเรื่องที่ทำการศึกษา ดังภาคผนวก ง โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบเลือกตอบ และเติมคำในช่องว่าง ได้แก่ ประเภทวิสาหกิจ ประเภทของกิจการ ระยะเวลาเปิดดำเนินกิจการจนถึงปัจจุบัน ตำแหน่งของผู้บริหารผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนสมาชิกในทีมผู้บริหาร และระยะเวลาเป็นสมาชิกในทีมผู้บริหารของท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นมาตรวัดเกี่ยวกับคุณลักษณะของทีมผู้บริหาร ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ข้อคำถามมีลักษณะเป็นคำถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับแบบลิเคิทสเกล (likert-type scale)

ส่วนที่ 3 เป็นมาตรวัดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 4 ตัวแปร ตามแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง ได้แก่ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ วัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมแบบการตลาด และวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับแบบลิเคิทสเกล

ส่วนที่ 4 เป็นมาตรวัดเกี่ยวกับสมรรถภาพองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ สมรรถภาพด้านการพัฒนาการดำเนินงาน สมรรถภาพด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน สมรรถภาพด้านการดำเนินงานตามความต้องการเฉพาะ สมรรถภาพด้านการสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน สมรรถภาพด้านการตอบสนองในการดำเนินงาน และสมรรถภาพด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นคำถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบลิเคิทสเกล

ส่วนที่ 5 เป็นมาตรวัดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของกิจการ ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของยอดขาย การเพิ่มขึ้นของผลกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า กฎหมายและสังคม ทูณมนุษย์ และทุนสารสนเทศ ข้อคำถามมีลักษณะเป็นคำถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับแบบลิเคิทสเกล

ขั้นที่ 2 เกณฑ์การให้คะแนนข้อคำถามที่มีลักษณะตรวจสอบรายการแบบประมาณค่า 5 ระดับแบบลิเคิทสเกล และเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว (Best & Kahn, 1995, pp. 246-247) เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามความคิดเห็น ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ระดับมาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ระดับน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

การแปลความหมายมาตรวัดแบบลิเคิทสเกลมีหลายวิธี (Best & Kahn, 1995, pp. 246-250) งานวิจัยนี้ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (mean) ของคะแนนรวมเรียงตามลำดับ (rank) และใช้ความกว้างของอัตรภาคชั้น (class interval) แปลความหมายของค่าเฉลี่ย เนื่องจากคะแนนของแต่ละช่วงชั้นมีค่าเท่ากัน ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เครื่องมือวิจัยที่ดีควรมีคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ ความตรง ความเที่ยง และอำนาจจำแนก ดังนี้

1. ความตรง (validity) หมายถึง เครื่องมือสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้ตรงตามจุดมุ่งหมายของการวัด แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) ความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) พิจารณาจากความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อกับประเด็นย่อย และประเด็นหลักที่ต้องการวัดโดยอาศัยความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (2) ความตรงเชิงเกณฑ์สัมพันธ์ (criterion-related validity) พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างค่าที่ได้

จากเครื่องมือกับเกณฑ์ภายนอก และ (3) ความตรงเชิงทฤษฎี (construct validity) พิจารณาว่าเครื่องมือที่วัดคุณลักษณะได้ตรงตามทฤษฎีหรือไม่ (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และคณะ, 2555)

งานวิจัยนี้วัดความตรงเชิงเนื้อหาด้วยการนำข้อคำถาม ประเด็นย่อย และ ประเด็นหลักที่ต้องการวัดไปนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการจำนวน 5 ท่าน พิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือจากความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ สมมติฐานที่ต้องการวัด (Item Objective Congruence--IOC) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ความคิดเห็นไว้ 3 กรณี ดังนี้

+ 1 หมายถึง สอดคล้อง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับสมมติฐาน

0 หมายถึง ไม่แน่ใจ ตัดสินไม่ได้ว่าข้อคำถามสอดคล้องกับสมมติฐาน

- 1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

คำนวณค่าคะแนนรวมโดยใช้สูตร $IOC = \frac{\sum_i^n R_{ij}}{n}$

โดยที่ IOC_i แทนดัชนีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ของข้อฐานที่ i

$\sum_i^n R_{ij}$ แทนผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด n คน สำหรับข้อฐานที่ i

n แทนจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ในการพิจารณาความเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ในทุกข้อคำถามมีการนำเกณฑ์การแปลความหมายของ Rovinelli and Hambleton (1977) ดังนี้

1) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 หมายความว่า มีความสอดคล้อง

2) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 หมายความว่า จะพิจารณาปรับปรุง

แก้ไขตามข้อเสนอแนะ หรือไม่คัดเลือก

2. ความเที่ยง (reliability) หมายถึง ค่า หรือผลของการวัดมีค่าคงเดิม มีวิธีการวัด ได้แก่ วิธีหาค่าความเที่ยงแบบวัดซ้ำ วิธีหาค่าความเที่ยงแบบความคงที่ภายในโดยใช้สูตร

สัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาค (cronbach's alpha coefficient) และวิธีหาค่าความเที่ยงโดยใช้สูตรของคูเดอร์ริชาร์ดสัน (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และคณะ, 2555)

งานวิจัยนี้หาค่าความเที่ยงของเครื่องมือโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาคซึ่งเหมาะสำหรับเครื่องมือวิจัยที่มีคะแนนแต่ละข้อมากกว่า 1 (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และคณะ, 2555) โดยนำแบบทดสอบที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 ชุด ซึ่งเป็นจำนวนของการทดลองที่ใช้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Eagel & Schutt, 2005, p. 242) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงของข้อคำถามและวัดความสอดคล้องภายใน (internal consistency model) โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาค ยอมรับที่ค่า α มากกว่า หรือเท่ากับ 0.7 (Cortina, 1993; Nunnally, 1978) หรือไม่ต่ำกว่า 0.5 (Hinkle et al., 1998, p. 118) และจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าไม่ต่ำกว่า 0.30 ก็ยอมรับได้ (Tsao & Chang, 2010; Yiing & Ahmad, 2009) สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาค ดังนี้

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

เมื่อ α หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง

n หมายถึง จำนวนข้อคำถาม

$\sum S_i^2$ หมายถึง ผลรวมค่าความแปรปรวนของคะแนนของข้อคำถามแต่ละข้อ

S_t^2 หมายถึง ค่าความแปรปรวนของคะแนนรวม

3. อำนาจจำแนก (discrimination) เป็นการจำแนกผู้ที่มีคุณลักษณะที่ต้องการออกจากผู้ที่ไม่มีความคุณลักษณะที่ต้องการ ทำได้โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของข้อคำถามข้อนั้นกับคะแนนรวมของข้อที่เหลือ (corrected item-total correlation) โดยค่ายิ่งใกล้ 1.00 แสดงว่า ข้อคำถามข้อนั้นวัดเรื่องเดียวกันกับข้อคำถามข้ออื่น ๆ ที่เหลือ หรือแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถกับการตอบข้อนั้น เรียกว่า อำนาจจำแนกของข้อคำถาม และควรตัดออก หรือปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่า

ต่ำกว่า 0.30 Hair et al. (อ้างถึงใน ถัดดาวัดย์เพชรโรจน์ และคณะ, 2555, หน้า 235)
ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังตาราง 8-11

มโนทัศน์ นิชยามมโนทัศน์ ตัวแปรสังเกตได้ นิชยามปฏิบัติการ ข้อคำถามและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดแบบผู้บริหาร

มโนทัศน์ (conceptualization)	นิยามมโนทัศน์ (conceptualization definition)	ตัวแปรสังเกตได้ (observed variables)	นิยามปฏิบัติการ (operational definition)	ข้อคำถาม	IOC	Corrected item-total correlation
ทีมผู้บริหาร (Management Team--MT)	กลุ่มความสัมพันธ์ ของผู้บริหารที่มี ผู้บริหารสูงสุดของ กิจการเป็นประธาน มีความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจด้าน กลยุทธ์และ	พื้นฐานการศึกษา (Educational Background--EDU)	การเล่าเรียน ฝึกฝน การอบรมของสมาชิก ในทีมผู้บริหาร ก่อให้เกิดองค์ความรู้ ในกระบวนการ ตัดสินใจด้านกลยุทธ์ และการสร้างนวัตกรรม ของกิจการ (พจนานุกรม ฉบับ ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554, 2562); Hambrick & Mason, 1984)	EDU 1 ความรู้จากการศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรมช่วยเปิดโลกทัศน์ทัศน์คติ พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง EDU 2 ความพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง ลดความยึดมั่นถือมั่นในสิ่งเดิม เสริมสร้าง บรรยากาศการคิดสร้างสรรค์ การสร้าง สิ่งใหม่ที่มีสร้างคุณค่าให้แก่องค์การ	.8	.647 .700
	การดำเนินงาน ทั้งหมดขององค์กร			EDU 3 การศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรม อย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการเรียนรู้ เป็น แนวทางพื้นฐานเพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้าง นวัตกรรมของกิจการ	.8	.733

ตาราง 8 (ต่อ)

มโนทัศน์ (conceptualization)	นิยามมโนทัศน์ (conceptualization definition)	ตัวแปรสังเกตได้ (observed variables)	นิยามปฏิบัติการ (operational definition)	ชื่อคำถาม	IOC	Corrected item-total correlation	α
ทีมผู้บริหาร (Management Team--MT) (ต่อ)	ประสบการณ์ ทำงาน (Work Experience-- WEX)	ประสบการณ์ที่เกิดจาก การลงมือปฏิบัติ หรือพบเห็นเกี่ยวกับ การดำเนินงานในด้าน ต่าง ๆ ของสมาชิกใน ทีมผู้บริหาร ช่วยเพิ่ม ความสามารถใน การดำเนินงาน ของกิจการ (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554, 2562ก; Kotin & Sharaf, 1967)	WEX 1 ประสบการณ์ทำให้ผู้บริหาร สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ จากการดำเนินงาน		.6	.672	.854
			WEX 2 ประสบการณ์มีส่วนส่งเสริม การตัดสินใจทั้งในการแก้ปัญหาและ การพัฒนาการดำเนินงานของกิจการ		.6	.718	
			WEX 3 ประสบการณ์มีส่วนส่งเสริม ให้ผู้บริหารมีความเข้าใจสถานการณ์ ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และสามารถ ประมาณการเหตุการณ์ในอนาคตได้		.6	.683	

ตาราง 8 (ต่อ)

มโนทัศน์ (conceptualization)	นิยามมโนทัศน์ (conceptualization definition)	ตัวแปรสังเกตได้ (observed variables)	นิยามปฏิบัติการ (operational definition)	ข้อคำถาม	IOC	Corrected item-total correlation	α
ทีมผู้บริหาร (Management Team--MT) (ต่อ)		ระยะเวลา ในการดำรง ตำแหน่ง (Tenure--TEN)	อายุงานของผู้บริหาร เป็นปัจจัยส่งเสริม ให้เกิดความมั่นคง	TEN 1 อายุงานทำให้ผู้บริหารได้มีโอกาส เรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งทางตรงและ ทางอ้อม	.6	.300	.854
			ลดความขัดแย้ง เกิดสัมพันธภาพที่ดี และเกิดความรัก ในการดำเนินงาน	TEN 2 ประสบการณ์สั่งสมในการบริหารงาน ทำให้ผู้บริหารสามารถประมาณการแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้	.8	.412	
			รวมถึงเกิดการแบ่งปัน องค์ความรู้ตาม โครงสร้างองค์การ (Katz, 1982; Michel & Hambrick, 1992)	TEN 3 ผู้บริหารอาวุโสสามารถถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ที่มีคุณค่าในการทำงานให้แก่ บุคลากรในองค์กร	.8	.531	

ตาราง 9

มโนทัศน์ นิยามมโนทัศน์ ตัวแปรสังเกตได้ นิยามปฏิบัติการ ข้อคำถามและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดวัฒนธรรมองค์กร

มโนทัศน์ (conceptualization)	นิยามมโนทัศน์ (conceptualization definition)	ตัวแปรสังเกตได้ (observed variables)	นิยามปฏิบัติการ (operational definition)	ข้อคำถาม	IOC	Corrected item-total correlation	α
วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture--OCL)	เป็นสิ่งที่ นามธรรมเกิดจาก การเรียนรู้ ฐานคติ ค่านิยมและความเชื่อ ที่ได้รับการยอมรับ ร่วมกันและใช้เป็นวิถี ในการดำเนิน กิจกรรมตาม วัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์กร	วัฒนธรรมแบบ เครือญาติ (Clan Culture--CC)	องค์การเน้นความสำคัญ ของทรัพยากรบุคคลและ การตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า สมาชิกในองค์กรมี ความเป็นกันเองเหมือน ครอบครัวผู้บริหารมี บทบาทเป็นผู้ให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวก ให้พนักงาน เน้นการทำงาน เป็นทีม การตัดสินใจ ร่วมกัน พนักงานมีความ ผูกพันกับองค์กรสูง จงรักภักดี ไว้วางใจ (Cameron & Quinn, 2006)	CC 1 ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับพนักงาน คอยให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวก ดูแล รักษานักงาน ให้คงอยู่กับองค์กร CC 2 องค์กรมีแผนพัฒนาบุคลากร ส่งเสริม การทำงานเป็นทีม บุคลากรมีความสามารถ และจงรักภักดี	1	.844	.908

ตาราง 9 (ต่อ)

มโนทัศน์ (conceptualization)	นิยามมโนทัศน์ (conceptualization definition)	ตัวแปรสังเกตได้ (observed variables)	นิยามปฏิบัติการ (operational definition)	ข้อคำถาม	IOC	Corrected item-total correlation	α
วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture--OCL) (ต่อ)		วัฒนธรรมแบบ การตลาด (Market Culture --MC)	องค์การเน้นความสำเร็จ ตามเป้าหมาย ผู้บริหาร ในองค์การจริงจัง แข็งขัน มุ่งสู่ความสำเร็จ กำหนด เป้าหมายเป็นผู้นำในตลาด (Cameron & Quinn, 2006)	MC 1 ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง ในการทำงานจริงจัง แข็งขัน มุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย MC 2 องค์การมีเป้าหมายชัดเจน ในการเป็นผู้นำในตลาดที่คัดเลือก	1 .8	.753 .752	.908

ตาราง 10

มโนทัศน์ นิยามมโนทัศน์ ตัวแปรสังเกตได้ นิยามปฏิบัติการ ข้อคำถามและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดสมรรถภาพองค์การ

มโนทัศน์ (conceptualization)	นิยามมโนทัศน์ (conceptualization definition)	ตัวแปรสังเกตได้ (observed variables)	นิยามปฏิบัติการ (operational definition)	ข้อคำถาม	IOC	Corrected item-total correlation	α
สมรรถภาพองค์การ (Organizational Capabilities--OCP)	เป็นความสามารถ ในการใช้ทรัพยากร ที่มีตัวตนและไม่มี ตัวตนของกิจการ ในการดำเนินงาน การบริหารการเปลี่ยน- แปลง การเรียนรู้รวมถึง การจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้ผลการดำเนินงาน บรรลุตาม วัตถุประสงค์และ เป้าหมายของกิจการ	ด้านการพัฒนา การดำเนินงาน (Operational Improvement-- OIM)	การใช้ทักษะ กระบวนการ และวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน จากเดิมเพื่อเพิ่มผลิตผล ของกระบวนการดำเนินงาน (Peng et al., 2008; Swink & Hegarty, 1998; Wu et al., 2010)	OIM องค์การมีการปรับปรุงคุณภาพ งานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มคุณภาพและ ลดต้นทุนในการดำเนินงาน	.8	.739	.908
		ด้านนวัตกรรม การดำเนินงาน (Operational Innovation--OIN)	การใช้ทักษะ กระบวนการและ วิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน จากเดิมเพื่อพัฒนาสินค้า บริการ กระบวนการ หรือความสัมพันธ์ ใหม่อย่างต่อเนื่อง (Peng et al., 2008; Swink & Hegarty, 1998; Wu et al., 2010)	OIN 1 องค์การมีส่วนงานที่เปิด โอกาสให้บุคลากรกล้าคิด กล้าพูด กล้าแสดงออก กล้าเสนอ การสร้างสรรค์ การพัฒนาสิ่งใหม่ เพื่อสร้างคุณค่าแก่องค์กร OIN 2 องค์การมีส่วนงานที่เปิด โอกาสให้บุคลากรมีโอกาส ในการสร้างสิ่งใหม่ ทดลอง พิสูจน์ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง	1	.795	.786

ตาราง 10 (ต่อ)

มโนทัศน์ (conceptualization)	นิยามมโนทัศน์ (conceptualization definition)	ตัวแปรสังเกตได้ (observed variables)	นิยามปฏิบัติการ (operational definition)	ข้อคำถาม	IOC	Corrected item-total correlation	α
สมรรถภาพองค์การ (Organizational Capabilities--OCP) (ต่อ)	ด้านการดำเนินงาน ตามความต้องการ เฉพาะ (Operational Customization-- OCU)	ด้านการดำเนินงาน การใช้ทักษะ กระบวนการและ วิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน จากเดิมเพื่อสร้างองค์ความรู้เฉพาะ สำหรับใช้เป็นส่วนหนึ่งในระบบ และกระบวนการดำเนินงาน (Schroeder et al., 2002; Wheelwright & Hayes, 1985; Wu et al., 2010)	การใช้ทักษะ กระบวนการและ วิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน จากเดิมเพื่อสร้างองค์ความรู้เฉพาะ สำหรับใช้เป็นส่วนหนึ่งในระบบ และกระบวนการดำเนินงาน (Schroeder et al., 2002; Wheelwright & Hayes, 1985; Wu et al., 2010)	OCU 1 องค์การมีการแบ่งกลุ่มลูกค้า คัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย OCU 2 องค์การนำเสนอสินค้าหรือ บริการสอดคล้องกับความต้องการ ของกลุ่มลูกค้า	.8 .8	.710 .710	.908
ด้านการสร้าง ความร่วมมือ ในการดำเนินงาน (Operational Cooperational-- OCO)	การใช้ทักษะ กระบวนการและ วิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน จากเดิมในการสร้างความสัมพันธ์ ที่ได้อย่างสม่ำเสมอกับบุคลากร ตามสายงานภายในองค์การและ เครือข่ายผู้จัดส่งปัจจัยการผลิตและ คู่ค้า (Droge et al., 2004; Escrig- Tena & Bou-Llusar, 2005; Swink & Hegarty, 1998; Wu et al., 2010)	การใช้ทักษะ กระบวนการและ วิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน จากเดิมในการสร้างความสัมพันธ์ ที่ได้อย่างสม่ำเสมอกับบุคลากร ตามสายงานภายในองค์การและ เครือข่ายผู้จัดส่งปัจจัยการผลิตและ คู่ค้า (Droge et al., 2004; Escrig- Tena & Bou-Llusar, 2005; Swink & Hegarty, 1998; Wu et al., 2010)	การใช้ทักษะ กระบวนการและ วิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน จากเดิมในการสร้างความสัมพันธ์ ที่ได้อย่างสม่ำเสมอกับบุคลากร ตามสายงานภายในองค์การและ เครือข่ายผู้จัดส่งปัจจัยการผลิตและ คู่ค้า (Droge et al., 2004; Escrig- Tena & Bou-Llusar, 2005; Swink & Hegarty, 1998; Wu et al., 2010)	OCO 1 องค์การพัฒนาระบบงาน และบุคลากรด้านการบริหารจัดการ การผลิตเพื่อเพิ่มคุณภาพและ ลดต้นทุนในการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง OCO 2 องค์การพัฒนาความร่วมมือ กับผู้จัดส่งปัจจัยการผลิต หรือคู่ค้า เพื่อพัฒนาคุณภาพและลดต้นทุน วัตถุดิบอย่างต่อเนื่อง	1 1	.660 .690	

ตาราง 10 (ต่อ)

มโนทัศน์ (conceptualization)	นิยามมโนทัศน์ (conceptualization definition)	ตัวแปรสังเกตได้ (observed variables)	นิยามปฏิบัติการ (operational definition)	ข้อคำถาม	IOC	Corrected item-total correlation	α
สมรรถภาพองค์การ (Organizational Capabilities--OCP) (ต่อ)		ด้านการตอบสนอง ในการดำเนินงาน (Operational Responsiveness-- ORES)	การใช้ทักษะ กระบวนการและ วิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน จากเดิมเพื่อให้เกิดความเร็ว และสะดวกในการเปลี่ยนแปลง ป้อนนำเข้าหรือผลลัพธ์ จากการดำเนินงาน (Swink & Hegarty, 1998; Upton, 1884; Wu et al., 2010)	ORES องค์การพัฒนาศรีอ่าย ออนไลน์หรือระบบ ในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า หรือลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	.8	.626	.908
		ด้านการปรับเปลี่ยน รูปแบบ การดำเนินงาน (Operational Reconfiguration-- OREC)	การใช้ทักษะ กระบวนการและ วิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน จากเดิมเพื่อบรรลุความสำเร็จ ในการปรับเปลี่ยนและเติมเต็ม ช่องว่างระหว่างสถานะแวดล้อม ทางการตลาด (Swink & Hegarty, 1998; Teece et al., 1997; Wu et al., 2010)	OREC องค์การสร้างความสัมพันธ์ กับลูกค้า นำข้อมูลความต้องการ ของลูกค้ามาปรับปรุงคุณภาพงาน คุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง	.8	.696	

ของนักวิชาการ

มโนทัศน์ (conceptualization)	นิยามมโนทัศน์ (conceptualization definition)	ตัวแปรสังเกตได้ (observed variables)	นิยามปฏิบัติการ (operational definition)	ชื่อคำถาม	IOC	Corrected item-total correlation
ผลการดำเนินงาน ของกิจการ (Firm Performance--FPR)	การเฝ้าติดตามและ รายงานความคืบหน้า ในการดำเนิน กิจกรรม โครงการ งานในหน้าที่หรือ นโยบายเพื่อมุ่งไปสู่ เป้าหมายที่กิจการ กำหนดไว้ โดยปกติ จะทำการวัดผล โดยผู้รับผิดชอบ หรือผู้แทนฝ่าย บริหาร (U.S. Government Accountability Office (GAO), 2011)	การเพิ่มขึ้นของ ยอดขาย (Increase Sales--ISA)	กิจการเพิ่มโอกาสในการสร้าง รายได้จากการเพิ่มสินค้า หรือ บริการใหม่ การขยายตลาด การเพิ่มกิจกรรมทางการตลาด หรือการบริหาร (Government of Canada, 2019)	ISA 1 สินค้า หรือบริการใหม่มีผลทำให้ ยอดขายของกิจการเติบโต ISA 2 กิจกรรมส่งเสริมการขายมีผลทำให้ ยอดขายของกิจการเพิ่มขึ้น	.6	.724 .937
		การเพิ่มขึ้นของ กำไร (Increase Profits--IPR)	ผลที่ได้เกิดขึ้นทุนของกิจการ เพิ่มขึ้น (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสภา พ.ศ. 2554, 2561ก)	IPR 1 ความสามารถในการลดต้นทุน ด้านต่าง ๆ ทำให้กิจการมีกำไรเพิ่มขึ้น IPR 2 การบอกต่อของลูกค้าปัจจุบันทำให้ กิจการมียอดขายและผลกำไรเพิ่มขึ้น	.6	.724 .730
		ความพึงพอใจของ ลูกค้า (Customer Satisfaction--CST)	ระดับของความพึงพอใจ จากการใช้สินค้าหรือบริการของ ลูกค้า (Business Dictionary, 2019)	CST 1 กลุ่มลูกค้าปัจจุบันมีการซื้อสินค้า หรือใช้บริการซ้ำอย่างต่อเนื่อง CST 2 ส่วนครองตลาดที่เพิ่มขึ้นเป็นผล มาจากการบอกต่อของลูกค้าเดิมของกิจการ	.8 .6	.756 .782

ตาราง 11 (ต่อ)

มโนทัศน์ (conceptualization)	นิยามมโนทัศน์ (conceptualization definition)	ตัวแปรสังเกตได้ (observed variables)	นิยามปฏิบัติการ (operational definition)	ข้อคำถาม	IOC	Corrected item-total correlation	α
ผลการดำเนินงาน ของกิจการ (Firm Performance--FPPR) (ต่อ)		กฎหมายและ สังคม (Regulatory and Social--RS)	การดำเนินงานของกิจการ มีความสอดคล้องกับ กฎระเบียบและความคาดหวัง ของสังคมและชุมชน (Kaplan & Norton, 2004)	RS 1 การเติบโตของกิจการทำให้กิจการ ขยายตัวมีการจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น RS 2 การขยายตัวของกิจการมีผลทำให้ เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจ ภาครัฐ มีโอกาสดึงดูดเงินได้คืนบุคคลและ ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาเพิ่มขึ้น	.8	.718	.937
					.8	.661	

ตาราง 11 (ต่อ)

มโนทัศน์ (conceptualization)	นิยามมโนทัศน์ (conceptualization definition)	ตัวแปรสังเกตได้ (observed variables)	นิยามปฏิบัติการ (operational definition)	ชื่อคำถาม	IOC	Corrected item-total correlation	α
ผลการดำเนินงาน ของกิจการ (Firm Performance--FPR) (ต่อ)		ทุนมนุษย์ (Human Capital-- HMC)	กิจการมีการพัฒนามาตรวัด ความพร้อมด้านทุนมนุษย์ ได้แก่ ทักษะ ความสามารถพิเศษ และ องค์ความรู้ในการดำเนินงาน เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามกลยุทธ์ (Kaplan & Norton, 2004)	HMC ส่วนหนึ่งของผลกำไรของ กิจการนำมาใช้ในการฝึกอบรมและ พัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร	.8	.656	.937
		ทุนสารสนเทศ (Information Capital--IFC)	ปัจจัยสู่ความสำเร็จในวันนี้ ของกิจการ ประกอบด้วย (1) องค์ประกอบทุนสารสนเทศ ได้แก่ (ก) โครงสร้างพื้นฐาน สารสนเทศ (ข) การอำนวยความสะดวก ความสะดวกในการใช้งาน (2) การใช้ทุนสารสนเทศ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ในด้านทุนและความจำเป็น ในการใช้งาน (Kaplan & Norton, 2004)	IFC กิจการมีระบบสารสนเทศ แสดงข้อมูลด้านการตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต มีส่วนช่วย ในการตัดสินใจ ในการวางแผน และดำเนินงาน	.8	.704	

การรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

1. มีหนังสือจากโครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นหนังสือนำ เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารของวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่าง ได้กรุณาตอบแบบสอบถามและส่งกลับคืนให้ผู้วิจัย
2. เตรียมซองจัดส่งแบบสอบถามให้วิสาหกิจกลุ่มตัวอย่าง เอกสารในซองประกอบด้วย (1) หนังสือของโครงการฯ (2) แบบสอบถามจำนวน 5 ชุด และ (3) ซองส่งแบบสอบถามกลับให้ผู้วิจัย โดยผู้วิจัยได้ผนึกตราไปรษณียากรและหมายเลขลงทะเบียนบนซองส่งกลับเพื่อตรวจสอบการส่งแบบสอบถามกลับคืนผ่านระบบติดตามจดหมายของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
3. จัดส่งแบบสอบถามให้วิสาหกิจกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ลงทะเบียน จำนวน 153 กิจการ จัดส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) จำนวน 4 กิจการ รวมทั้งหมดจำนวน 157 กิจการ แบบสอบถามกิจการละ 5 ชุด รวมทั้งหมด จำนวน 785 ชุด
4. ติดตามแบบสอบถามทางระบบติดตามจดหมายของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จากหมายเลขลงทะเบียนที่ผนึกบนซองส่งแบบสอบถามกลับ พร้อมติดต่อขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารของวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่างกรุณาตอบแบบสอบถามโดยใช้โทรศัพท์และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์
5. ได้รับแบบสอบถามส่งกลับคืนจากวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่างภายในระยะเวลาการเก็บข้อมูล จำนวน 80 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 51 ของจำนวนวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่างแบบสอบถาม จำนวน 379 ชุด คิดเป็นร้อยละ 48.28 ของจำนวนแบบสอบถาม ข้อมูลในแบบสอบถามสมบูรณ์สามารถใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวน 370 ชุด รายละเอียดตามภาคผนวก ข

การวิจัยเชิงคุณภาพ

การเก็บข้อมูลตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (in depth interview) การสนทนากลุ่ม (focus group) การสังเกต (observation) และการประชุมระดมสมอง (brainstorming) ดังนี้ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2555, หน้า 391-408)

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก (in depth interview) เป็นการเก็บข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องการได้ข้อมูลที่ครบถ้วนทั้งในเชิงลึกและเปิดกว้างตามความรู้ความสามารถของผู้ตอบ โดยไม่มีรายการข้อคำถามที่มีตัวเลือกในการตอบตายตัว นิยมใช้เก็บข้อมูลประชากรกลุ่มเล็กที่ไม่สามารถเข้าถึงได้ง่าย หรือต้องการข้อมูลเชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด โดยผู้สัมภาษณ์จะต้องกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า วิธีการนี้เปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ ปัญหาของการสัมภาษณ์เชิงลึก คือ การเข้าถึงผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อนัดหมายและทำการสัมภาษณ์

2. การสนทนากลุ่ม (focus group) นิยมใช้ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เมื่อผู้วิจัยต้องการข้อมูลจากกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างรวดเร็วและเชื่อถือได้ในระดับหนึ่ง โดยเป็นเรื่องที่ผู้วิจัยไม่รู้ลึกต้องอาศัยความรู้ของผู้เข้าร่วมสนทนาในกลุ่ม การเก็บข้อมูลทำได้โดยการนัดหมายผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการให้ข้อมูล มาประชุมร่วมกันเพื่อซักถามเก็บข้อมูล โดยผู้เก็บข้อมูลจะต้องเตรียมข้อคำถามไว้ล่วงหน้า ข้อมูลที่เก็บได้เป็นความคิดเห็น ความรู้ หรือประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล โดยสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงปริมาณเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการรายงานผลได้

3. การสังเกต (observation) แบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) การสังเกตแบบมีโครงสร้าง (structured observation) คือ มีการเตรียมประเด็นที่ต้องการเก็บข้อมูลไว้ล่วงหน้า และการสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured observation) นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งย่อยออกเป็นการสังเกตแบบเข้าร่วม (participant observation) หรือแบบไม่เข้าร่วม (non-participant observation) นิยมใช้เก็บข้อมูลเกี่ยวกับมานุษยวิทยา (anthropology) หรือชาติพันธุ์พหุวิทยา (ethnography) อาศัยการจดบันทึกเหตุการณ์มากกว่าการสร้างมาตรวัดตัวแปรและวิเคราะห์ทางสถิติ

โดยข้อสรุป หรือข้อค้นพบส่วนใหญ่จะอาศัยการสังเกตและการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลจากการตีความของผู้ศึกษาและผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นหลัก

4. การประชุมระดมสมอง (brainstorming) เป็นการเก็บข้อมูลที่มีคุณสมบัติพิเศษเฉพาะตัว เนื่องจากประชากรเป้าหมายเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้บริหารระดับสูงที่มีความรอบรู้ในเรื่องที่ทำการศึกษา ผู้ที่จะทำการเก็บข้อมูลโดยวิธีนี้จะต้องมีความสามารถในการเชิญประชากรเป้าหมายมาเข้าร่วมประชุมระดมสมอง ผลการประชุมระดมสมองจะมีการรายงานตามประเด็นโดยอ้างอิงคำพูดของผู้เข้าร่วมประชุมโดยไม่ระบุชื่อ หรือในลักษณะที่ผู้อื่นสามารถระบุได้ว่าผู้พูดเป็นใคร

งานวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีข้อจำกัดในด้านเวลา และงานวิจัยต้องการข้อมูลอย่างรวดเร็วและเชื่อถือได้ในระดับหนึ่ง (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2555, หน้า 393) ทำการสุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาการอิ่มตัวทางทฤษฎี (theoretical saturation) ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการยืนยันกรอบแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้ โดยใช้แนวทางทฤษฎีคิดพื้นที่ด้วยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์หรือกำลังมีประสบการณ์ในเรื่องที่ศึกษา ที่สามารถให้ข้อมูลที่ดีที่สุดครบถ้วนสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่มีอยู่ Corbin and Strauss, Glaser and Strauss (อ้างถึงใน สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2555, หน้า 213) และจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานวิจัยที่ใช้ทฤษฎีคิดพื้นที่ที่เพิ่มขึ้นในช่วงปี 2002-2004 พบว่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีตั้งแต่ 5-35 คน Thomson (อ้างถึงใน สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2555, หน้า 214) งานวิจัยนี้จึงทำการสนทนากลุ่มผู้บริหารของวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 กิจการ ๆ ละ ไม่น้อยกว่า 2 คน รวมไม่น้อยกว่า 12 คน แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอนตามลำดับดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาครั้งนี้เป็นผู้บริหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยที่ได้รับรางวัลจากการประกวดรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ และรางวัล SME Start up ปี 2560 และ 2561 ของ สสว. โดยเป็นกิจการที่มีความยินดีให้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย จำนวน 6 กิจการ ๆ ละ ไม่น้อยกว่า 2 คน รวมไม่น้อยกว่า 12 คน สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง

โดยแบ่งคุณลักษณะออกเป็นกลุ่มกิจการการผลิต จำนวน 3 กิจการ และกลุ่มกิจการบริการจำนวน 3 กิจการ ดังนี้

1. กิจการการผลิต จำนวน 3 แห่ง

1.1 บริษัท กรีน อินโนเวทีฟ ไบโอเทคโนโลยี่ จำกัด ได้รับรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ ปี 2561 กลุ่มธุรกิจการเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ ประกอบกิจการผลิตการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับการปลูกพืช ผลิตปุ๋ยและวัคซีนสำหรับพืช (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2018, หน้า 14)

1.2 บริษัท 10 กันยา จำกัด ได้รับรางวัล SME ดีเด่น ปี 2561 กลุ่มธุรกิจไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบกิจการผลิตและประกอบเครื่องทำน้ำร้อน ประกอบชุดรางประตูเลื่อนอัตโนมัติ ประกอบตู้เซฟ ประกอบเครื่องจ่ายแก้ว (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2018, หน้า 24)

1.3 บริษัท ขวัญดาวโปรเจ็ค จำกัด ได้รับรางวัลสุดยอด SME Start up ปี 2561 ประกอบกิจการผลิตผลิตภัณฑ์สารสกัดจากธรรมชาติเพื่อใช้ในผลิตภัณฑ์บำรุงผิวหน้า (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2018, หน้า 66)

2. กิจการบริการ จำนวน 3 แห่ง

2.1 บริษัท เคอร์มา อินโนเวชั่น จำกัด ได้รับรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ กลุ่มธุรกิจเพื่อสุขภาพ ประกอบกิจการโรงงานรับผลิตเครื่องสำอางและอาหารเสริมมาตรฐานครบวงจร (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2018, หน้า 16)

2.2 บริษัท บีซีริชอร์ต จำกัด ได้รับรางวัล SME ดีเด่น กลุ่มธุรกิจอื่น ๆ ประกอบกิจการให้บริการพนักงานขับรถและแม่บ้าน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2018, หน้า 39)

2.3 บริษัท โรงงานเภสัชอุตสาหกรรม เจเอสพี (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับรางวัลมาตรฐาน SME กลุ่มธุรกิจเพื่อสุขภาพ ประกอบกิจการรับจ้างผลิตสินค้า

ให้กับบริษัทที่จะนำไปขายในแบรนด์ของตัวเอง (Original Equipment Manufacturer--OEM) ได้แก่ อาหารเสริม ยาแผนปัจจุบัน สมุนไพร และเครื่องสำอาง (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2017, หน้า 52)

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นรายการข้อคำถามที่เปิดกว้าง ไม่มีตัวเลือกในการตอบ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2555, หน้า 427) ดังภาคผนวก ข ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ส่วนที่ 2 คำถามที่จะทำการศึกษา

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ขั้นที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

1. ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาจากโครงการ-บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อขออนุญาตหมาย สันทนากลุ่มผู้บริหารของวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่าง พร้อมแนบประเด็นที่จะสัมภาษณ์ และตารางเวลาที่ได้ทำการนัดหมาย

2. สันทนากลุ่ม โดยขออนุญาตทำการบันทึกเสียงและถ่ายภาพประกอบการ สันทนา หากผู้ร่วมสันทนากลุ่มไม่อนุญาตให้บันทึกเสียงจะเปลี่ยนมาใช้วิธีการจดบันทึก และนำข้อมูลที่ได้จากการสันทนากลุ่ม หรือจดบันทึกมาตรวจสอบ หรือบรรณาธิการ ข้อมูล

3. จัดส่งข้อมูลทำการถอดเทป หรือจดบันทึกให้ผู้เข้าร่วมสันทนากลุ่ม ตรวจสอบ และลงนามอนุญาตให้เผยแพร่เพื่อการศึกษา

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) มีขั้นตอน ดังนี้

1. การเรียบเรียงข้อมูล (organizing the data) ข้อมูลจากการสันทนากลุ่ม ควรที่จะเรียบเรียงให้เป็นหมวดหมู่ตามแนวคิด (concepts) และสาระสำคัญ (themes) โดยนำข้อมูลจากการถอดเทป หรือจดบันทึกมาจัดทำเป็นผัง หรือตาราง (chart) ของผู้ให้ข้อมูลแต่ละกิจการ (Gibson, 2003; Green et al., 2007)

2. ค้นหา เรียบเรียงความคิด (ideas) และแนวคิด (concepts) ที่ซ้ำ ๆ กันนำไปเข้ารหัส (coding) และจัดหมวดหมู่ (categorizing) (Gibson, 2003; Green et al., 2007) ตามประเด็นสนับสนุนกรอบแนวคิดการวิจัย

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลด้านเวลา สถานที่ และกิจการที่ทำการสนทนากลุ่ม เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้มีความถูกต้องด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) (Jonsen & Jehn, 2009) ดังนี้

3.1 การตรวจสอบด้านเวลา โดยตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มาจากการสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลอยู่ในช่วงเวลาที่แตกต่างกันข้อมูลที่ได้รับแตกต่างกันหรือไม่

3.2 การตรวจสอบด้านสถานที่ โดยตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มาจากการสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลอยู่ในสถานที่ที่แตกต่างกันข้อมูลที่ได้รับแตกต่างกันหรือไม่

3.3 การตรวจสอบด้านบุคคล โดยตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มาจากการสนทนากลุ่มของบุคคลในแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกันข้อมูลที่ได้รับมีความแตกต่างกันหรือไม่

ขั้นที่ 4 สรุปเป็นมโนทัศน์ (conceptualization) มิติ (dimensions) หรือตัวแปรสังเกตได้ (observed variables) (Green et al., 2007) แล้ววิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดการวิจัย

การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลการสำรวจผู้บริหารวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถาม จำนวน 370 ชุด และข้อมูลการสนทนากลุ่มวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 กิจการ นำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถามนำไปประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอข้อมูลทางสถิติ ดังนี้

1.1 สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) เป็นสถิติที่ใช้บรรยายคุณลักษณะและคุณสมบัติของประชากร นำเสนอข้อมูลด้วยร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

1.2 สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistic) เป็นการนำวิธีการทางสถิติมาใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน (hypothesis testing) เพื่อหาความสัมพันธ์และหาระดับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อม ด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป มีดัชนีที่นิยมใช้ในการพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ ดังนี้

- 1) ค่าไค-สแควร์ (chi-square statistics หรือ χ^2) – test เกณฑ์ที่ไม่มีนัยสำคัญ ($P < 0.05$) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 83)
- 2) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) ควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 (Bollen, 1989, p. 278; Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 98)
- 3) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation--RMSEA) ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 85)
- 4) CFI (Comparative Fit Index) ควรมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.95 (Kaplan, 2000, p. 110; Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 88)
- 5) SRMR (Standardized Root Mean square Residual) ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 88)
- 6) GFI (Goodness of Fit Index) ควรมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.95 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 87)

2. ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มผู้บริหารของวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 กิจการ ๆ ละไม่น้อยกว่า 2 คน รวมไม่น้อยกว่า 12 คน นำมาวิเคราะห์ สรุปข้อมูล ประกอบประเด็นสนับสนุนตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัย ต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาผลกระทบของทิมผู้บริหารที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การสมรรถภาพองค์การและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย (2) เพื่อศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อสมรรถภาพองค์การและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย และ (3) เพื่อศึกษาผลกระทบของสมรรถภาพองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามจากทิมผู้บริหารของวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 157 กิจการ กิจการละ 5 ชุด ได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืนภายในกรอบระยะเวลาการเก็บข้อมูล จำนวน 80 กิจการ แบบสอบถามรวม 379 ชุด มีความสมบูรณ์สามารถใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้ 370 ชุด และเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสนทนากลุ่มผู้บริหารของวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่างที่ยินดีให้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย จำนวน 6 กิจการ ผู้บริหารรวม 17 คน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยลำดับ ดังนี้

1. ตอนที่ 1 สถิติเชิงพรรณนา
2. ตอนที่ 2 สถิติเชิงอนุมาน
3. ตอนที่ 3 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 1 สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัย งานวิจัย เก็บข้อมูลจากทีมผู้บริหารของวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลจากการประกวดรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ และรางวัล SME Start up ปี 2560 และ 2561 จัดโดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) โดยจัดส่งหนังสือของโครงการบริหารธุรกิจ-ดุสิตบัณฑิต ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย พร้อมแบบสอบถาม ขอความอนุเคราะห์ทีมผู้บริหารของวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่างตอบและส่งกลับคืน จำนวน 157 กิจการ กิจการละ 5 ชุด แบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 785 ชุด จัดส่งโดยทางไปรษณีย์ จำนวน 153 กิจการ จัดส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 4 กิจการ รายละเอียดตามภาคผนวก ข ทีมผู้บริหารของวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม และส่งกลับคืนภายในกำหนดเวลาเก็บข้อมูล จำนวน 80 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 51 ของจำนวนวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่าง โดยส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ จำนวน 56 กิจการ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 24 กิจการ แบบสอบถามรวม 379 ชุด คิดเป็นร้อยละ 48.28 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้ จำนวน 370 ชุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ดังตาราง 12

ตาราง 12

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 370)

ตัวแปร	ลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ
1. ประเภทวิสาหกิจ	ขนาดย่อม	250	67.60
	ขนาดกลาง	120	32.40
	รวม	370	100.00

ตาราง 12 (ต่อ) (n = 370)

ตัวแปร	ลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ
2. ประเภทของกิจการ	การผลิต	256	69.20
	การบริการ	86	23.20
	อื่น ๆ	28	7.60
	รวม	370	100.00
3. ระยะเวลาเปิด ดำเนินงาน	ไม่เกิน 5 ปี	215	58.10
	6-10 ปี	51	13.80
	11-15 ปี	17	4.60
	16-20 ปี	26	7.00
	เกิน 20 ปีขึ้นไป	61	16.50
	รวม	370	100.00
4. ตำแหน่งของ ผู้บริหารผู้ตอบ แบบสอบถาม	กรรมการ/ผู้บริหารสูงสุด	127	34.30
	ฝ่ายการตลาด/ขาย	89	24.10
	ฝ่ายบุคคล	47	12.70
	ฝ่ายผลิต/บริการ	68	18.40
	อื่น ๆ	39	10.50
	รวม	370	100.00
5. จำนวนสมาชิกใน ทีมผู้บริหาร	ไม่เกิน 3 คน	146	39.48
	4-5 คน	109	29.47
	6-7 คน	39	10.50
	8-9 คน	42	11.35
	10 คน ขึ้นไป	34	9.20
	รวม	370	100.00

ตาราง 12 (ต่อ)

(n = 370)

ตัวแปร	ลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ
6. ระยะเวลาเป็นสมาชิกในทีมผู้บริหาร	ไม่เกิน 5 ปี	271	73.20
	6-10 ปี	61	16.50
	11-15 ปี	21	5.70
	16-20 ปี	5	1.40
	21 ปี ขึ้นไป	12	3.20
	รวม	370	100.00

จากตาราง 12 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารในวิสาหกิจขนาดย่อม มีจำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 67.60 และเป็นผู้บริหารในวิสาหกิจขนาดกลาง มีจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 32.40

ด้านประเภทกิจการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารในกิจการการผลิต มีจำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 69.20 รองลงมา เป็นกิจการบริการ มีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 23.20 และกิจการอื่น ๆ มีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.60

ด้านระยะเวลาเปิดดำเนินงาน พบว่า กิจการของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จดทะเบียนเปิดดำเนินงานไม่เกิน 5 ปี มีจำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 58.10 รองลงมา เปิดดำเนินงานเกิน 20 ปีขึ้นไป มีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50 และน้อยที่สุดเปิดดำเนินงานระหว่าง 11-15 ปี มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.60

ด้านตำแหน่งของผู้บริหารผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นกรรมการ/ผู้บริหารสูงสุด มีจำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 34.30 รองลงมา เป็นผู้บริหารฝ่ายการตลาด/ขาย มีจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 24.10 และน้อยที่สุดเป็นผู้บริหารฝ่ายอื่น ๆ มีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 10.50

ด้านจำนวนสมาชิกในทีมผู้บริหาร พบว่า ทีมผู้บริหารของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสมาชิกไม่เกิน 3 คน มีจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ

39.48 รองลงมา มีสมาชิกระหว่าง 4-5 คน มีจำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 29.47

และน้อยที่สุดมีสมาชิก 10 คนขึ้นไป มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 9.20

ด้านระยะเวลาเป็นสมาชิกในทีมผู้บริหาร หรืออายุงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี มีจำนวน 271 คน คิดเป็นร้อยละ

73.20 รองลงมา มีอายุงานระหว่าง 6-10 ปี มีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50

และน้อยที่สุดมีอายุงานระหว่าง 16-20 ปี มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.40

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์ของความผันแปร

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean-- M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation-- SD) และสัมประสิทธิ์ของความผันแปร (Coefficient of Variation-- CV) ของตัวแปรแฝง ตามกรอบแนวคิดการวิจัยจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ (1) ทีมผู้บริหาร (2) วัฒนธรรม องค์การ (3) สมรรถภาพองค์การ และ (4) ผลการดำเนินงานของกิจการ ดังนี้

1. ทีมผู้บริหาร (Management Team-- MT) ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน การศึกษา (EDU) ประสบการณ์ทำงาน (WEX) และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง (TEN) งานวิจัยใช้มิติของตัวแปร จำนวน 9 มิติ เป็นตัวแปรมาตรวัดทีมผู้บริหาร เพื่อให้ ง่ายต่อความเข้าใจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย มีผล การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์ของความผันแปร ดังตาราง 13

ตาราง 13

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์ของความผันแปรของตัวแปรมาตรวัด
ทีมผู้บริหาร

ตัวแปรแฝง/ตัวแปรมาตรวัด	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>CV</i>	ลำดับ	แปลผล
ทีมผู้บริหาร (MT)	4.32	0.72	0.17		มากที่สุด
1. ความรู้จากการศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรมช่วยเปิดโลก- ทัศน์เกิดทัศนคติพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง (EDU 1)	4.29	0.73	0.17	6	มากที่สุด
2. ความพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงลดความยึดมั่น ถือมั่นในสิ่งเดิม เสริมสร้างบรรยากาศการคิดสร้างสรรค์ การสร้างสิ่งใหม่ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร (EDU 2)	4.41	0.73	0.17	2	มากที่สุด
3. การศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องทำให้เกิด การเรียนรู้ เป็นแนวทางพื้นฐานเพื่อเพิ่มโอกาส ในการสร้างนวัตกรรมของกิจการ (EDU 3)	4.40	0.67	0.15	3	มากที่สุด
4. ประสบการณ์ทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ จากการดำเนินงาน (WEX 1)	4.27	0.70	0.16	7	มากที่สุด
5. ประสบการณ์มีส่วนส่งเสริมการตัดสินใจทั้ง ในการแก้ปัญหาและการพัฒนาการดำเนินงาน ของกิจการ (WEX 2)	4.37	0.68	0.16	4	มากที่สุด
6. ประสบการณ์สั่งสมมีส่วนส่งเสริมให้ผู้บริหาร มีความเข้าใจสถานการณ์ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และ สามารถประมาณการเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี (WEX 3)	4.42	0.63	0.14	1	มากที่สุด
7. อายุงานทำให้ผู้บริหารได้มีโอกาสเรียนรู้ จากประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม (TEN 1)	4.32	0.76	0.18	5	มากที่สุด
8. ประสบการณ์สั่งสมในการบริหารงานทำให้ผู้บริหาร สามารถประมาณการแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ (TEN 2)	4.27	0.73	0.17	7	มากที่สุด
9. ผู้บริหารอาวุโสสามารถถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์ที่มีคุณค่าในการทำงานให้แก่บุคลากร ในองค์กร (TEN 3)	4.14	0.81	0.20	9	มาก

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรมาตรวัดทีมผู้บริหารทั้ง 9 ตัวแปร ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.32, SD = 0.72$) และเมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า ประสิทธิภาพสัมมีส่วนส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความเข้าใจสถานการณ์ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และสามารถประมาณการเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี (WEX 3) ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับที่ 1 ($M = 4.42, SD = 0.63$) รองลงมา ความพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงลดความยึดมั่นถือมั่นในสิ่งเดิม เสริมสร้างบรรยากาศการคิดสร้างสรรค์ การสร้างสิ่งใหม่ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร (EDU 2) ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับที่ 2 ($M = 4.41, SD = 0.73$) รองลงมา การศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการเรียนรู้ เป็นแนวทางพื้นฐานเพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของกิจการ (EDU 3) ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับที่ 3 ($M = 4.40, SD = 0.67$) และประสิทธิภาพมีส่วนส่งเสริมการตัดสินใจทั้งในการแก้ปัญหาและการพัฒนาการดำเนินงานของกิจการ (WEX 2) อายุงานทำให้ผู้บริหารได้มีโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม (TEN 1) ความรู้จากการศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรมช่วยเปิดโลกทัศน์เกิดทัศนคติพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง (EDU 1) ประสิทธิภาพทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (WEX 1) และประสิทธิภาพสัมในการบริหารงานทำให้ผู้บริหารสามารถประมาณการแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ (TEN 2) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เท่ากับ 4.37, 4.32, 4.29, 4.27 และ 4.27 ตามลำดับ และผู้บริหารอาวุโสสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าในการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์กร (TEN 3) มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก เท่ากับ 4.14

2. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture--OCL) ตามการจัดแบ่งประเภท วัฒนธรรมด้วยแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง ประกอบด้วยตัวแปร วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (CC) วัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน (AC) วัฒนธรรมแบบการตลาด (MC) และวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (HC) งานวิจัยใช้มิติของตัวแปรจำนวน 8 มิติ เป็นตัวแปรมาตรวัดวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจของวิสาหกิจ

ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย มีผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐานและสัมประสิทธิ์ของความผันแปร ดังตาราง 14

ตาราง 14

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์ของความผันแปรของตัวแปรมาตรวัด
วัฒนธรรมองค์การ

ตัวแปรแฝง/ตัวแปรมาตรวัด	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>CV</i>	ลำดับ	แปลผล
วัฒนธรรมองค์การ (OCL)	4.42	0.74	0.17		มากที่สุด
1. ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับพนักงาน คอยให้ คำปรึกษา อำนวยความสะดวก ดูแลรักษาพนักงาน ให้คงอยู่กับองค์กร (CC 1)	4.45	0.71	0.16	4	มากที่สุด
2. ผู้บริหารมีบทบาทในการพัฒนาธุรกิจ การสร้าง นวัตกรรม (AC 1)	4.51	0.76	0.17	2	มากที่สุด
3. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการทำงานจริงจัง แข็งขัน มุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย (MC 1)	4.53	0.71	0.16	1	มากที่สุด
4. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการควบคุมการประสาน- งานเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ (HC 1)	4.50	0.68	0.15	3	มากที่สุด
5. องค์กรมีแผนพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการทำงาน เป็นทีม บุคลากรมีความสามารถและจงรักภักดี (CC 2)	4.16	0.79	0.19	8	มาก
6. องค์กรมีเป้าหมายชัดเจนในการเป็นผู้นำด้าน ผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรม มีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง จากคู่แข่ง หรือใหม่ล่าสุด (AC 2)	4.40	0.82	0.19	6	มากที่สุด
7. องค์กรมีเป้าหมายชัดเจนในการเป็นผู้นำในตลาด ที่คัดเลือก มุ่งสร้างยอดขาย สร้างผลกำไร (MC 2)	4.40	0.76	0.17	6	มากที่สุด
8. องค์กรมีเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน การส่งมอบ การลดต้นทุน สร้างความราบรื่นในการดำเนินงาน (HC 2)	4.41	0.70	0.16	5	มากที่สุด

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรมาตรวัดวัฒนธรรมองค์การ (OCL) ทั้ง 8 ตัวแปร ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.42, SD = 0.74$) เมื่อพิจารณา รายตัวแปร พบว่า ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการทำงานจริงจัง แข็งขัน มุ่งความสำเร็จ ตามเป้าหมาย (MC 1) ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับที่ 1 ($M = 4.53, SD = 0.71$) รองลงมา ผู้บริหารมีบทบาทในการพัฒนาธุรกิจ การสร้างนวัตกรรม (AC 1) ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับที่ 2 ($M = 4.51, SD = 0.76$) รองลงมา ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการควบคุม การประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ (HC 1) ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับที่ 3 ($M = 4.50, SD = 0.68$) และผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับพนักงาน คอยให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวก ดูแลรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร (CC 1) การแบ่งการบริหารออกเป็นลำดับชั้น มีผลทำให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้ดี (HC 2) องค์การมีเป้าหมายชัดเจนในการเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรม มีผลิตภัณฑ์ ที่แตกต่างจากคู่แข่ง หรือใหม่ล่าสุด (AC 2) และองค์การมีเป้าหมายชัดเจนในการเป็น ผู้นำในตลาดที่คัดเลือก มุ่งสร้างยอดขาย สร้างผลกำไร (MC 2) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เท่ากับ 4.45, 4.41, 4.40 และ 4.40 ตามลำดับ และองค์การมีแผนพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีความสามารถและจงรักภักดี (CC 2) มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก เท่ากับ 4.16

3. สมรรถภาพองค์การ (Organizational Capabilities--OCP) ตามมุมมอง ด้านการสร้างรายได้เปรียบจากความแตกต่างของสินค้าและบริการแบ่งสมรรถภาพ องค์การออกเป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการพัฒนาการดำเนินงาน (OIM) ด้านนวัตกรรม การดำเนินงาน (OIN) ด้านการดำเนินงานตามความต้องการเฉพาะ (OCU) ด้านการสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน (OCO) ด้านการตอบสนอง ในการดำเนินงาน (ORES) และด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน (OREC) งานวิจัยใช้มิติขององค์ประกอบจำนวน 9 มิติ เป็นตัวแปรมาตรวัดสมรรถภาพองค์การ เพื่อให้สอดคล้องความเข้าใจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

มีผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์ของความผันแปร
ดังตาราง 15

ตาราง 15

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์ของความผันแปรของตัวแปรมาตรวัด
สมรรถภาพองค์กร

ตัวแปรแฝง/ตัวแปรมาตรวัด	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>CV</i>	ลำดับ	แปลผล
สมรรถภาพองค์กร (OCP)	4.30	0.75	0.18		มากที่สุด
1. องค์กรมีการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องเพื่อ เพิ่มคุณภาพและลดต้นทุนในการดำเนินงาน (OIM)	4.42	0.73	0.17	2	มากที่สุด
2. องค์กรมีส่วนงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าคิด กล้าพูด กล้าแสดงออก กล้าเสนอการสร้างสรรค์ การพัฒนาสิ่งใหม่เพื่อสร้างคุณค่าแก่องค์กร (OIN 1)	4.45	0.72	0.16	1	มากที่สุด
3. องค์กรมีส่วนงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาส ในการสร้างสิ่งใหม่ ทดลอง พิสูจน์ พัฒนา อย่างต่อเนื่อง (OIN 2)	4.37	0.79	0.18	4	มากที่สุด
4. องค์กรมีการแบ่งกลุ่มลูกค้า คัดเลือกกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย (OCU 1)	4.26	0.75	0.18	6	มากที่สุด
5. องค์กรนำเสนอสินค้าหรือบริการสอดคล้อง กับความต้องการของกลุ่มลูกค้า (OCU 2)	4.41	0.72	0.16	3	มากที่สุด
6. องค์กรพัฒนาระบบงานและบุคลากรด้าน การบริหารปัจจัยการผลิตเพื่อเพิ่มคุณภาพและ ลดต้นทุนในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (OCO 1)	4.15	0.70	0.17	8	มาก
7. องค์กรพัฒนาความร่วมมือกับผู้จัดส่งปัจจัยการผลิต หรือคู่ค้าเพื่อพัฒนาคุณภาพและลดต้นทุนวัตถุดิบ อย่างต่อเนื่อง (OCO 2)	4.03	0.75	0.19	9	มาก
8. องค์กรพัฒนาเครือข่ายออนไลน์ หรือระบบ ในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า หรือคู่ค้าอย่างต่อเนื่อง (ORES)	4.21	0.86	0.20	7	มากที่สุด

ตาราง 15 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง/ตัวแปรมาตรวัด	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>CV</i>	ลำดับ	แปลผล
9. องค์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า นำข้อมูลความต้องการของลูกค้ามาปรับปรุงคุณภาพงานคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง (OREC)	4.36	0.74	0.17	5	มากที่สุด

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรมาตรวัดสมรรถภาพองค์การ (OCP) ทั้ง 9 ตัวแปร ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.30$, $SD = 0.75$) เมื่อพิจารณา รายตัวแปร พบว่า องค์การมีสำนักงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าคิด กล้าพูด กล้าแสดงออก กล้าเสนอการสร้างสรรค์ การพัฒนาสิ่งใหม่เพื่อสร้างคุณค่าแก่องค์การ (OIN 1) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับที่ 1 ($M = 4.45$, $SD = 0.72$) รองลงมา องค์การมีการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มคุณภาพและลดต้นทุน ในการดำเนินงาน (OIM) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับที่ 2 ($M = 4.42$, $SD = 0.73$) รองลงมา องค์การนำเสนอสินค้าหรือบริการสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้า (OCU 2) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับที่ 3 ($M = 4.41$, $SD = 0.72$) และองค์การมีสำนักงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสนในการสร้างสิ่งใหม่ ทดลอง พิสูจน์ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง (OIN 2) องค์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า นำข้อมูลความต้องการของลูกค้ามาปรับปรุงคุณภาพงาน คุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง (OREC) องค์การมีการแบ่งกลุ่มลูกค้า คัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (OCU 1) และองค์การพัฒนาเครือข่ายออนไลน์ หรือระบบในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า หรือคู่ค้าอย่างต่อเนื่อง (ORES) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เท่ากับ 4.37, 4.36, 4.26 และ 4.21 ตามลำดับ และองค์การพัฒนาระบบงานและบุคลากรด้านการบริหารจัดการ การผลิตเพื่อเพิ่มคุณภาพและลดต้นทุนในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (OCO 1) และองค์การพัฒนาความร่วมมือกับผู้จัดส่งปัจจัยการผลิต หรือคู่ค้าเพื่อพัฒนาคุณภาพ และลดต้นทุนวัตถุดิบอย่างต่อเนื่อง (OCO 2) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เท่ากับ 4.15 และ 4.03 ตามลำดับ

4. ผลการดำเนินงานของกิจการ (Firm Performance--FPR) งานวิจัยใช้แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวม และแผนที่กลยุทธ์ ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบผลการวัดผลการดำเนินงานของกิจการจำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของยอดขาย (ISA) การเพิ่มขึ้นของผลกำไร (IPR) ความพึงพอใจของลูกค้า (CSA) กฎหมายและสังคม (RS) ทุนมนุษย์ (HMC) และทุนสารสนเทศ (IFC) งานวิจัยใช้มิติขององค์ประกอบจำนวน 10 มิติ เป็นตัวแปรมาตรวัดผลการดำเนินงานของกิจการ เพื่อให้สอดคล้องกับความเข้าใจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย มีผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์ของความผันแปร ดังตาราง 16

ตาราง 16

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์ของความผันแปรของตัวแปรมาตรวัดผลการดำเนินงานของกิจการ

ตัวแปรแฝง/ตัวแปรมาตรวัด	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>CV</i>	ลำดับ	แปลผล
ผลการดำเนินงานของกิจการ (FPR)	4.08	0.81	0.20		มาก
1. สินค้า หรือบริการใหม่มีผลทำให้ยอดขายของกิจการเติบโต (ISA 1)	4.13	0.87	0.21	4	มาก
2. กิจกรรมส่งเสริมการขายมีผลทำให้ยอดขายของกิจการเพิ่มสูงขึ้น (ISA 2)	4.02	0.86	0.21	7	มาก
3. ความสามารถในการลดต้นทุนด้านต่าง ๆ ทำให้กิจการมีกำไรเพิ่มขึ้น (IPR 1)	4.05	0.81	0.20	6	มาก
4. การบอกต่อของลูกค้าปัจจุบันทำให้กิจการมียอดขายและผลกำไรเพิ่มขึ้น (IPR 2)	4.20	0.76	0.18	1	มาก
5. กลุ่มลูกค้าปัจจุบันมีการซื้อสินค้า หรือใช้บริการซ้ำอย่างต่อเนื่อง (CST 1)	4.10	0.79	0.19	5	มาก
6. ส่วนครองตลาดที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการบอกต่อของลูกค้าเดิมของกิจการ (CST 2)	4.16	0.80	0.19	2	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง/ตัวแปรมาตรวัด	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>CV</i>	ลำดับ	แปลผล
7. การเติบโตของกิจการทำให้กิจการขยายตัวมีการจ้าง แรงงานเพิ่มขึ้น (RS 1)	3.97	0.84	0.21	10	มาก
8. การขยายตัวของกิจการมีผลทำให้เกิดการเติบโต ทางเศรษฐกิจ ภาครัฐมีโอกาสดึงภาษีเงินได้นิติบุคคล และภาษีเงินได้นิติบุคคลธรรมดาเพิ่มขึ้น (RS 2)	4.02	0.80	0.20	7	มาก
9. ส่วนหนึ่งของผลกำไรของกิจการนำมาใช้ใน การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร (HMC)	4.00	0.85	0.21	9	มาก
10. กิจการมีระบบสารสนเทศแสดงข้อมูลด้านการตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต มีส่วนช่วยในการตัดสินใจ ในการวางแผนและดำเนินงาน (IFC)	4.14	0.73	0.18	3	มาก

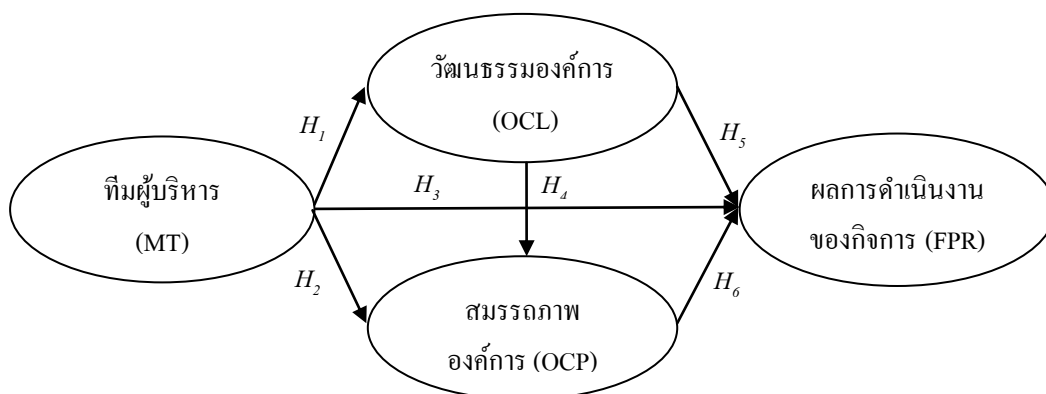
จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรมาตรวัดผลการดำเนินงานของ
กิจการ (FPR) ทั้ง 10 ตัวแปร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.08$, $SD = 0.81$)
เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า การบอกต่อของลูกค้าปัจจุบันทำให้กิจการมียอดขายและ
ผลกำไรเพิ่มขึ้น (IPR 2) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 1 ($M = 4.20$, $SD = 0.76$)
รองลงมา ส่วนครองตลาดที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการบอกต่อของลูกค้าเดิมของกิจการ
(CST 2) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 2 ($M = 4.16$, $SD = 0.80$) รองลงมา
กิจการมีระบบสารสนเทศแสดงข้อมูลด้านการตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต
มีส่วนช่วยในการตัดสินใจในการวางแผนและดำเนินงาน (IFC) มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน
ระดับมากเป็นลำดับ ที่ 3 ($M = 4.14$, $SD = 0.73$) และสินค้า หรือบริการใหม่มีผลทำให้
ยอดขายของกิจการเติบโต (ISA 1) กลุ่มลูกค้าปัจจุบันมีการซื้อสินค้า หรือใช้บริการซ้ำ
อย่างต่อเนื่อง (CST 1) ความสามารถในการลดต้นทุนด้านต่าง ๆ ทำให้กิจการมีกำไร
เพิ่มขึ้น (IPR 1) กิจกรรมส่งเสริมการขายมีผลทำให้ยอดขายของกิจการเพิ่มสูงขึ้น
(ISA 2) การขยายตัวของกิจการมีผลทำให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจ ภาครัฐมีโอกาสดึง
ภาษีเงินได้นิติบุคคลและภาษีเงินได้นิติบุคคลธรรมดาเพิ่มขึ้น (RS 2) ส่วนหนึ่ง

ของผลกำไรของกิจการนำมาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร (HMC) และการเติบโตของกิจการทำให้กิจการขยายตัวมีการจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น (RS 1) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 4.13, 4.10, 4.05, 4.02, 4.02, 4.00 และ 3.97 ตามลำดับ

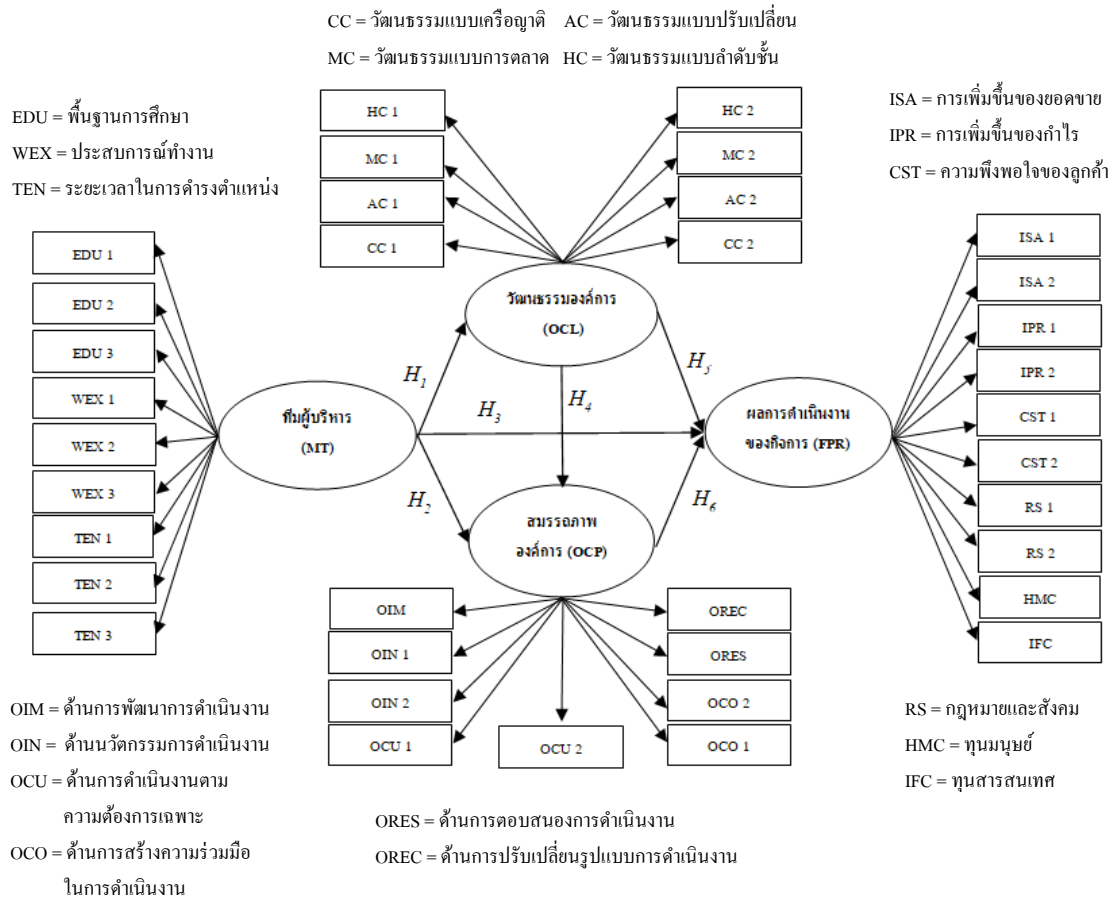
ตอนที่ 2 สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistic)

การวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis--CFA)

การวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยันมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ
 (1) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงทฤษฎี (2) เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบ และ
 (3) เพื่อสร้างตัวแปรใหม่ มีความแตกต่างจากการวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis--EFA) คือ ยอมให้มีการวัดตัวแปรสังเกตได้ มีความคลาดเคลื่อน และความคลาดเคลื่อนอาจสัมพันธ์กันได้ การวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป จะประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วรายงานค่าดัชนีต่าง ๆ โดยดัชนีที่ใช้บอกความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองมีหลายตัว แต่ไม่มีดัชนีตัวใดตัวหนึ่งที่ดีกว่าดัชนีตัวอื่น ๆ (สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2557) ดังนี้



ภาพ 16 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 17 แบบจำลองการวัด

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝง

แบบจำลองการวัด (measurement model) แสดงการใช้ตัวแปรสังเกตได้วัดตัวแปรแฝง โดยพิจารณาประสิทธิภาพของแบบจำลองการวัดด้วยการตรวจสอบความตรงและความเที่ยง (ศุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2557) ความตรง (validity) เป็นความสามารถของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงในแบบจำลองการวัด โดยพิจารณาความมีนัยสำคัญทางสถิติ (t value มากกว่า 1.96) ของน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) และเทียบระดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงและมีนัยสำคัญทางสถิติมีความสามารถในการวัดตัวแปรแฝงได้มาก และความเที่ยง (reliability) เป็นความคงเส้นคงวา

หรือระดับที่ตัวแปรปราศจากความคลาดเคลื่อนโดยพิจารณาจากค่า Square Multiple Correlation (R^2) (สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2557) นอกจากนี้ ยังสามารถพิจารณา ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted--AVE) และความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Composite Reliability--CR) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) เป็นค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ ในการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ ควรมีค่ามากกว่า 0.5 (สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2557; Diamantopoulos & Siguaw, 2000) โดยใช้สูตร

$$AVE = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i^2 \right)}{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i^2 \right) + \left(\sum_{i=1}^n \delta_i \right)}$$

λ_i = น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardized factor loading)

หรือค่า Lambda-X หรือ Lambda-Y จาก Completely standardized solution ใน output file

δ_i = ค่าคลาดเคลื่อนของความแปรปรวนของตัวแปร (error variance)

หรือค่า Theta-delta หรือ Theta-EPS จาก Completely standardized solution ใน output file

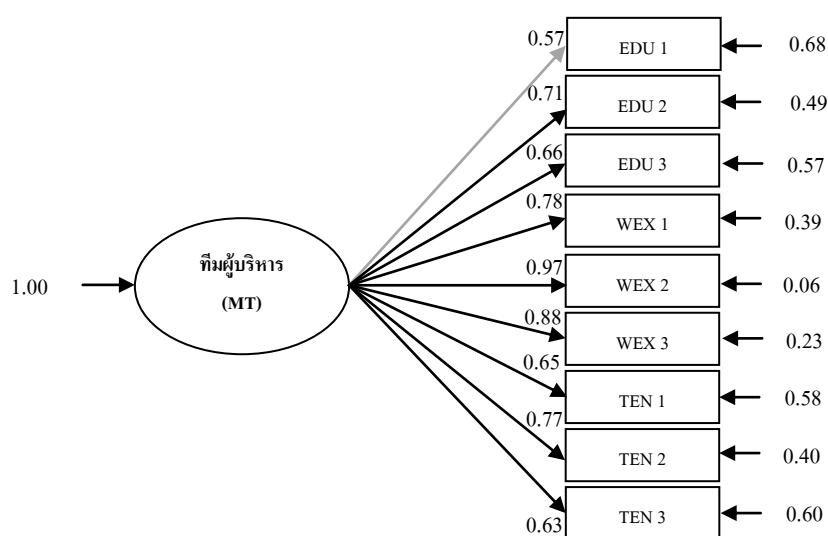
ความเที่ยงของตัวแปร (Composite Reliability--CR) ควรมีค่ามากกว่า 0.60 (สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2557; Diamantopoulos & Siguaw, 2000) โดยใช้สูตร

$$CR = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i \right)^2}{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i \right)^2 + \left(\sum_{i=1}^n \delta_i \right)}$$

ความหมายของตัวแปรในสูตรเหมือนกับ AVE

การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝง ได้แก่ (1) ทีมผู้บริหาร (Management Team--MT) (2) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture--OCL) (3) สมรรถภาพองค์การ (Organizational Capabilities--OCP) และ (4) ผลการดำเนินงานของกิจการ (Firm Performance--FPR) โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแสดงในรูปตัวแบบจำลองการวัด (measurement model) ผลการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity--CV) ซึ่งตรวจสอบค่าความเที่ยงรวม (Composite Reliability--CR) ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted--AVE) และผลการตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) ดังนี้

1. ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝง ทีมผู้บริหาร ดังนี้



$\chi^2 = 1.87$, $df = 4$, $P \text{ value} = 0.76$, $RMSEA = 0.00$, $CFI = 1.00$, $SRMR = 0.0062$, $GFI = 1.00$, $AGFI = 0.99$

ภาพ 18 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝง ทีมผู้บริหาร

ตาราง 17

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของตัวแปรแฝงที่ผู้บริหาร

Variables	Completely standardized solution			t value	AVE	CR
	Lambda-X	Rank	Theta-delta			
MT					0.56	0.92
EDU 1	0.57**	9	0.68			
EDU 2	0.71**	5	0.49	13.79		
EDU 3	0.66**	6	0.57	16.32		
WEX 1	0.78**	3	0.39	9.35		
WEX 2	0.97**	1	0.06	10.44		
WEX 3	0.88**	2	0.23	9.94		
TEN 1	0.65**	7	0.58	9.15		
TEN 2	0.77**	4	0.40	9.66		
TEN 3	0.63**	8	0.60	9.13		

* $P < .05$ ($1.960 \leq t \text{ value} \leq 2.576$) ** $P < .01$ ($t \text{ value} \geq 2.576$)

จากภาพ 18 และตาราง 17 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงที่ผู้บริหาร (MT) โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ประกอบด้วยตัวแปร EDU 1, EDU 2, EDU 3, WEX 1, WEX 2, WEX 3, TEN 1, TEN 2 และ TEN 3 อธิบายได้ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงที่ผู้บริหารกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ปรับแก้แล้ว พบว่า สอดคล้องกลมกลืนดี พิจารณาจากค่าตามเกณฑ์ พบว่า ค่า $\chi^2 - \text{test} = 1.87$ $df = 4$ $P = 0.76$ ($P < 0.05$) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 83) $\chi^2 / df = 1.87 / 4 = 0.46$ สอดคล้องกลมกลืนดี (< 2.00) (Bollen, 1989, p. 278; Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 83) RMSEA = 0.00 สอดคล้องกลมกลืนดี (< 0.05) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 85) CFI = 1.00 สอดคล้องกลมกลืนดี (≥ 0.95) (Kaplan, 2000, p. 110; Diamantopoulos & Siguaw,

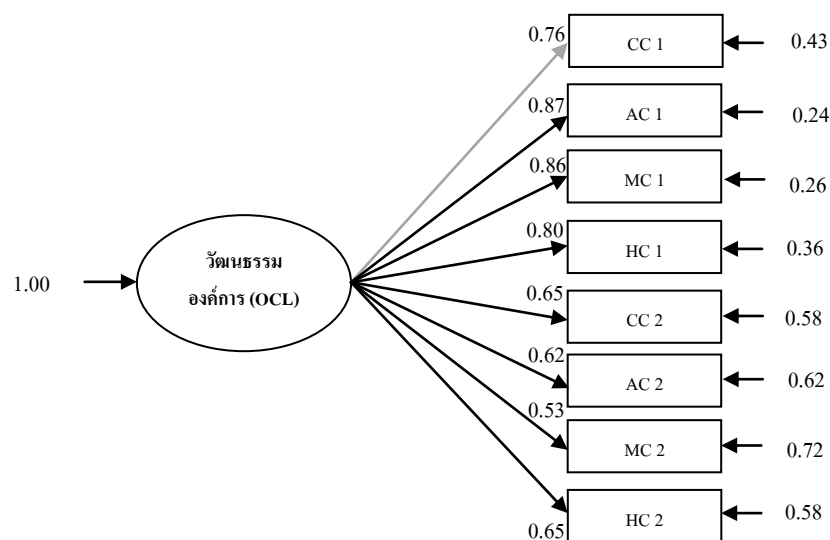
2000, p. 98) SRMR = 0.0062 ผ่านเกณฑ์ (< 0.05) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 88) GFI = 1.00 สอดคล้องกลมกลืนดี (≥ 0.95) (Kaplan, 2000, p. 110; Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 88) และ AGFI = 0.99 สอดคล้องกลมกลืนดี (≥ 0.95) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 87)

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardized factor loading) พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า คือ แต่ละตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.57 ขึ้นไป โดย WEX 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ 0.97 รองลงมา คือ WEX 3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.88 WEX 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.78 TEN 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.77 EDU 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.71 EDU 3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.66 TEN 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.65 TEN 3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.63 และ EDU 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.57 เมื่อพิจารณาค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญอย่างยิ่งทางสถิติที่ระดับ .01

ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted--AVE) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจควรมีค่ามากกว่า 0.50 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 91) และค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Composite Reliability--CR) ควรมีค่ามากกว่า 0.60 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 91) ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรแฝงทีมผู้บริหาร (MT) มีค่า AVE เท่ากับ 0.56 และมีค่า CR เท่ากับ 0.92 สูงกว่าเกณฑ์

สรุปตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงทีมผู้บริหาร (MT) ที่กำหนดขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกลมกลืนดี โดยตัวแปร WEX 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด และตัวแปร EDU 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด

2. ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้



$\chi^2 = 1.02$, $df = 1$, P value = 0.31, RMSEA = 0.008, CFI = 1.00, SRMR = 0.005, GFI = 1.00, AGFI = 0.98

ภาพ 19 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝง วัฒนธรรมองค์กร

ตาราง 18

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของตัวแปรแฝงวัฒนธรรม องค์กร

Variables	Completely standardized solution			t value	AVE	CR
	Lambda-X	Rank	Theta-delta			
OCL					0.53	0.90
CC 1	0.76**	4	0.43			
AC 1	0.87**	1	0.24	12.24		
MC 1	0.86**	2	0.26	17.31		
HC 1	0.80**	3	0.36	17.11		
CC 2	0.65**	5	0.58	12.58		
AC 2	0.62**	7	0.62	9.77		
MC 2	0.53**	8	0.72	8.75		
HC 2	0.65**	5	0.58	11.43		

* $P < .05$ ($1.960 \leq t \text{ value} \leq 2.576$) ** $P < .01$ ($t \text{ value} \geq 2.576$)

จากภาพ 19 และตาราง 18 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร (OCL) โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ประกอบด้วยตัวแปร CC 1, AC 1, MC 1, HC 1, CC 2, AC 2, MC 2 และ HC 2 อธิบายได้ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ปรับแก้แล้ว พบว่า สอดคล้องกลมกลืนดี พิจารณาจากค่าตามเกณฑ์ พบว่า ค่า $\chi^2 - \text{test} = 1.02$ $df = 1$ $P = 0.31$ ($P < 0.05$) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 83) $\chi^2 / df = 1.02 / 1 = 1.02$ สอดคล้องกลมกลืนดี (< 2.00) (Bollen, 1989, p. 278; Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 83) RMSEA = 0.008 สอดคล้องกลมกลืนดี (< 0.05) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 85) CFI = 1.00 สอดคล้องกลมกลืนดี (≥ 0.95) (Kaplan, 2000, p. 110; Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 98) SRMR = 0.005 ผ่านเกณฑ์ (< 0.05) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 88) GFI = 1.00 สอดคล้องกลมกลืนดี (≥ 0.95) (Kaplan, 2000, p. 110; Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 88) และ AGFI = 0.98 สอดคล้องกลมกลืนดี (≥ 0.95) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 87)

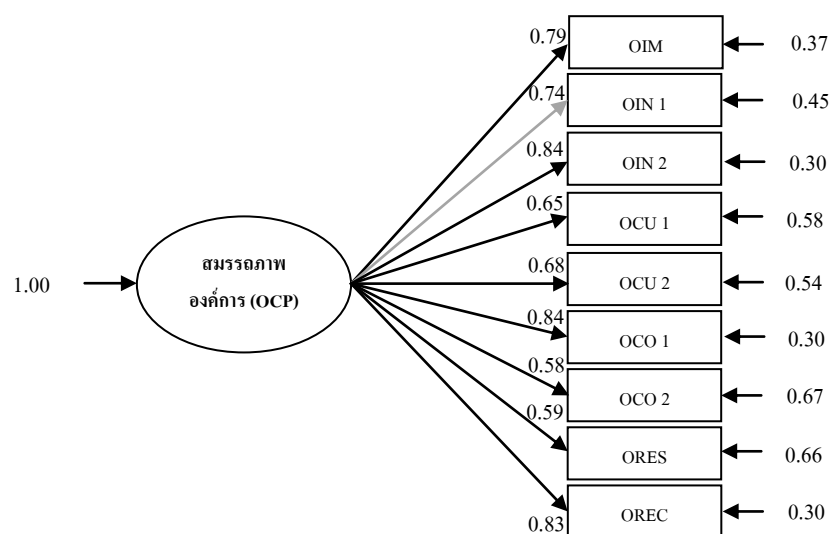
เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า คือ แต่ละตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.53 ขึ้นไป โดย AC 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด เท่ากับ 0.87 รองลงมา คือ MC 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.86 HC 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.80 CC 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.76 CC 2 และ HC 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากัน เท่ากับ 0.65 AC 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.62 และ MC 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.53 เมื่อพิจารณาค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญอย่างยิ่งทางสถิติที่ระดับ .01

ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจควรมีค่ามากกว่า 0.50 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 91) และ

ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (CR) ควรมีค่ามากกว่า 0.60 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 91) ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร (OCL) มีค่า AVE เท่ากับ 0.53 และค่า CR เท่ากับ 0.90 สูงกว่าเกณฑ์

สรุปตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร (OCL) ที่กำหนดขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกลมกลืนดี โดยตัวแปร AC 1 มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด และตัวแปร MC 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน น้อยที่สุด

3. ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝง สมรรถภาพองค์การ ดังนี้



$\chi^2 = 8.08$, $df = 10$, $P \text{ value} = 0.62$, $RMSEA = 0.00$, $CFI = 1.00$, $SRMR = 0.010$, $GFI = 1.00$, $AGFI = 0.98$

ภาพ 20 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝง สมรรถภาพองค์การ

ตาราง 19

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของตัวแปรแฝงสมรรถภาพ
องค์การ

Variables	Completely standardized solution			<i>t</i> value	AVE	CR
	Lambda-X	Rank	Theta-delta			
OCP					0.54	0.91
OIM	0.79**	4	0.37	16.37		
OIN 1	0.74**	5	0.45			
OIN 2	0.84**	1	0.30	20.68		
OCU 1	0.65**	7	0.58	12.42		
OCU 2	0.68**	6	0.54	12.76		
OCO 1	0.84**	1	0.30	15.38		
OCO 2	0.58**	9	0.67	10.83		
ORES	0.59**	8	0.66	11.12		
OREC	0.83**	3	0.30	13.97		

* $P < .05$ ($1.960 \leq t \text{ value} \leq 2.576$) ** $P < .01$ ($t \text{ value} \geq 2.576$)

จากภาพ 20 และตาราง 19 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและ
ความเที่ยงของตัวแปรแฝงสมรรถภาพองค์การ (OCP) โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ
เชิงยืนยัน ประกอบด้วยตัวแปร OIM, OIN 1, OIN 2, OCU 1, OCU 2, OCO 1, OCO 2,
ORES และ OREC อธิบายได้ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝง
สมรรถภาพองค์การกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ปรับแก้แล้ว พบว่า สอดคล้องกลมกลืนดี
พิจารณาจากค่าตามเกณฑ์ พบว่า ค่า $\chi^2 - \text{test} = 8.08$ $df = 10$ $P = 0.62$ ($P < 0.05$)
(Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 83) $\chi^2 / df = 8.08 / 10 = 0.80$ สอดคล้อง
กลมกลืนดี (< 2.00) (Bollen, 1989, p. 278; Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 83)
 $RMSEA = 0.00$ สอดคล้องกลมกลืนดี (< 0.05) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000,

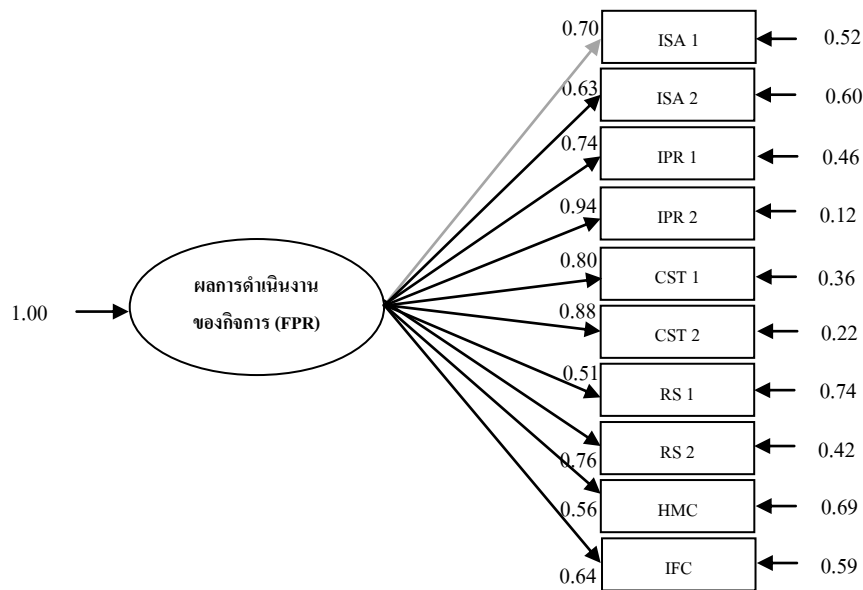
p. 85) CFI = 1.00 สอดคล้องกลมกลืนดี (≥ 0.95) (Kaplan, 2000, p. 110; Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 98) และ SRMR = 0.010 ผ่านเกณฑ์ (< 0.05) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 88) GFI = 1.00 สอดคล้องกลมกลืนดี (≥ 0.95) (Kaplan, 2000, p. 110; Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 88) และ AGFI = 0.98 สอดคล้องกลมกลืนดี (≥ 0.95) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 87)

ผลการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า คือ แต่ละตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.58 ขึ้นไป โดย OIN 2 และ OCO 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากัน เท่ากับ 0.84 รองลงมา คือ OREC มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.83 OIM มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.79 OIN 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.74 OCU 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.68 OCU 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.65 ORES มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.59 และ OCO 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.58 เมื่อพิจารณาค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญอย่างยิ่งทางสถิติที่ระดับ .01

ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจควรมีค่ามากกว่า 0.50 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 91) และ ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (CR) ควรมีค่ามากกว่า 0.60 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 91) ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรแฝงสมรรถภาพองค์การ (OCP) มีค่า AVE เท่ากับ 0.54 และค่า CR เท่ากับ 0.91 สูงกว่าเกณฑ์

สรุปตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงสมรรถภาพองค์การ (OCP) ที่กำหนด ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกลมกลืนดี โดยตัวแปร OIN 2 และ OCO 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากันและมากที่สุด และตัวแปร OCO 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด

4. ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานของกิจการ ดังนี้



$\chi^2 = 1.16$, $df = 3$, P value = 0.76, RMSEA = 0.00, CFI = 1.00, SRMR = 0.0048, GFI = 1.00, AGFI = 0.99

ภาพ 21 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝง
ผลการดำเนินงานของกิจการ

ตาราง 20

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของตัวแปรแฝง
ผลการดำเนินงานของกิจการ

Variables	Completely standardized solution			t value	AVE	CR
	Lambda-X	Rank	Theta-delta			
FPR					0.53	0.92
ISA 1	0.70**	6	0.52			
ISA 2	0.63**	8	0.60	11.25		
IPR 1	0.74**	5	0.46	13.11		
IPR 2	0.94**	1	0.12	13.23		
CST 1	0.80**	3	0.36	11.56		

ตาราง 20 (ต่อ)

Variables	Completely standardized solution			t value	AVE	CR
	Lambda-X	Rank	Theta-delta			
CST 2	0.88**	2	0.22	12.21		
RS 1	0.51**	10	0.74	9.13		
RS 2	0.76**	4	0.42	10.69		
HMC	0.56**	9	0.69	10.24		
IFC	0.64**	7	0.59	9.41		

* $P < .05$ ($1.960 \leq t \text{ value} \leq 2.576$) ** $P < .01$ ($t \text{ value} \geq 2.576$)

จากภาพ 21 และตาราง 20 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานของกิจการ (FPR) โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ประกอบด้วยตัวแปร ISA 1, ISA 2, IPR 1, IPR 2, CST 1, CST 2, RS 1, RS 2, HMC และ IFC อธิบายได้ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานของกิจการกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ปรับแก้แล้ว พบว่า สอดคล้องกลมกลืนดี พิจารณาจากค่าตามเกณฑ์ พบว่า ค่า $\chi^2 - \text{test} = 1.16$ $df = 3$ $P = 0.76$ ($P < 0.05$) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 83) $\chi^2 / df = 1.16 / 3 = 0.38$ สอดคล้องกลมกลืนดี (< 2.00) (Bollen, 1989, p. 278; Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 83) RMSEA = 0.00 สอดคล้องกลมกลืนดี (< 0.05) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 85) CFI = 1.00 สอดคล้องกลมกลืนดี (≥ 0.95) (Kaplan, 2000, p. 110; Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 98) SRMR = 0.0048 ผ่านเกณฑ์ (< 0.05) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 88) GFI = 1.00 สอดคล้องกลมกลืนดี (≥ 0.95) (Kaplan, 2000, p. 110; Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 88) และ AGFI = 0.99 สอดคล้องกลมกลืนดี (≥ 0.95) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 87)

ผลการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า คือ แต่ละตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.51 ขึ้นไป

โดย IPR 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.94 รองลงมา คือ CST 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.88 CST 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.80 RS 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.76 IPR 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.74 ISA 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.70 IFC มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.64 ISA 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.63 HMC มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.56 และ RS1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.51 เมื่อพิจารณาค่าสถิติ / พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญอย่างยิ่งทางสถิติที่ระดับ .01

ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจควรมีค่ามากกว่า 0.50 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 91) และค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (CR) ควรมีค่ามากกว่า 0.60 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 91) ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานของกิจการ (FPR) มีค่า AVE เท่ากับ 0.53 และมีค่า CR เท่ากับ 0.92 สูงกว่าเกณฑ์

สรุปตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานของกิจการ (FPR) ที่กำหนดขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกลมกลืนดี โดยตัวแปร IPR 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด และตัวแปร RS 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด

สรุปผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์ (convergent validity)

ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์ในภาพรวมแยกรายตัวแปรของตัวแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ทั้ง 4 ตัวแปร คือ (1) ทีมผู้บริหาร (2) วัฒนธรรมองค์การ (3) สมรรถภาพองค์การ และ (4) ผลการดำเนินงานของกิจการ ดังตาราง 21

ตาราง 21

ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมนัย (convergent validity)

Variables	Lambda-X	Theta-delta	<i>t</i> value	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)	R^2
MT				0.56	0.92	
EDU 1	0.57**	0.68				0.32
EDU 2	0.71**	0.49	13.79			0.51
EDU 3	0.66**	0.57	16.32			0.43
WEX 1	0.78**	0.39	9.35			0.61
WEX 2	0.97**	0.06	10.44			0.94
WEX 3	0.88**	0.23	9.94			0.77
TEN 1	0.65**	0.58	9.15			0.42
TEN 2	0.77**	0.40	9.66			0.60
TEN 3	0.63**	0.60	9.13			0.40
OCL				0.53	0.90	
CC 1	0.76**	0.43				0.57
AC 1	0.87**	0.24	12.24			0.76
MC 1	0.86**	0.26	17.31			0.74
HC 1	0.80**	0.36	17.11			0.64
CC 2	0.65**	0.58	12.58			0.42
AC 2	0.62**	0.62	9.77			0.38
MC 2	0.53**	0.72	8.75			0.28
HC 2	0.65**	0.58	11.43			0.42
OCP				0.54	0.91	
OIM	0.79**	0.37	16.37			0.63
OIN 1	0.74**	0.45				0.55
OIN 2	0.84**	0.30	20.68			0.70

ตาราง 21 (ต่อ)

Variables	Lambda-X	Theta-delta	<i>t</i> value	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)	R^2
OCU 1	0.65**	0.58	12.42			0.42
OCU 2	0.68**	0.54	12.76			0.46
OCO 1	0.84**	0.30	15.38			0.70
OCO 2	0.58**	0.67	10.83			0.33
ORES	0.59**	0.66	11.12			0.34
OREC	0.83**	0.30	13.97			0.70
FPR				0.53	0.92	
ISA 1	0.70**	0.52				0.48
ISA 2	0.63**	0.60	11.25			0.40
IPR 1	0.74**	0.46	13.11			0.54
IPR 2	0.94**	0.12	13.23			0.88
CST 1	0.80**	0.36	11.56			0.64
CST 2	0.88**	0.22	12.21			0.78
RS 1	0.51**	0.74	9.13			0.26
RS 2	0.76**	0.42	10.69			0.58
HMC	0.56**	0.69	10.24			0.31
IFC	0.64**	0.59	9.41			0.41

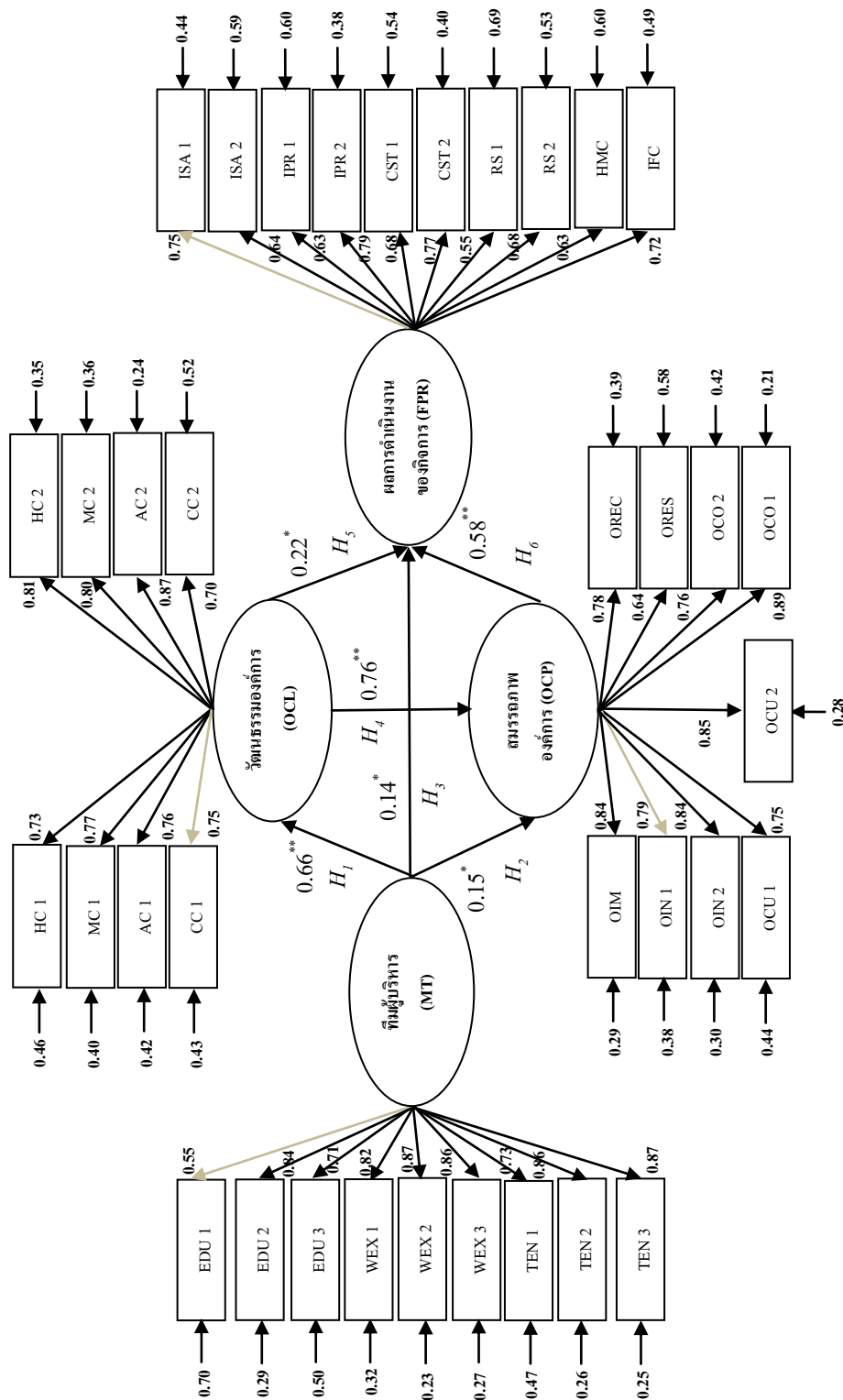
* $P < .05$ ($1.960 \leq t \text{ value} \leq 2.576$) ** $P < .01$ ($t \text{ value} \geq 2.576$)

จากตาราง 21 สรุปภาพรวมการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ตามเกณฑ์
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน หรือ Lambda-X ควรมีค่าตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป ค่าเฉลี่ย
ของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ
ควรมีค่ามากกว่า 0.5 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 91) และค่าความเที่ยง

ของตัวแปรแฝง (CR) ควรมีค่ามากกว่า 0.60 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 91) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ตั้งแต่ 0.51 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญอย่างยิ่งทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) และค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (CR) พบว่ามีค่าสูงกว่าเกณฑ์ทุกตัวแปร

การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างของงานวิจัย

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างของงานวิจัยตามข้อมูลเชิงประจักษ์ จากแบบสอบถาม จำนวน 370 ชุด โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังภาพ 22



$\chi^2 = 30.57$, $df = 57$, P value = 0.998, RMSEA = 0.00, CFI = 1.0, SRMR = 0.01, GFI = 1.00, AGFI = 0.95

ภาพ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามตัวแบบสมการโครงสร้างงานวิจัย

จากภาพ 22 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้าง ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ปรับแก้แล้ว พบว่า ตัวแบบสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สอดคล้อง กลมกลืนดี พิจารณาจากค่าตามเกณฑ์ พบว่า ค่า $\chi^2 - \text{test} = 30.57$ $df = 57$ $P = 0.998$ ($P < 0.05$) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 83) $\chi^2 / df = 30.57 / 57 = 0.53$ สอดคล้องกลมกลืนดี (< 2.00) (Bollen, 1989, p. 278; Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 83) RMSEA = 0.00 สอดคล้องกลมกลืนดี (< 0.05) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 85) CFI = 1.00 สอดคล้องกลมกลืนดี (≥ 0.95) (Kaplan, 2000, p. 110; Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 98) SRMR = 0.01 ผ่านเกณฑ์ (< 0.05) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 88) GFI = 1.00 สอดคล้องกลมกลืนดี (≥ 0.95) (Kaplan, 2000, p. 110; Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 88) และ AGFI = 0.95 สอดคล้องกลมกลืนดี (≥ 0.95) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 87)

ตาราง 22

ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐาน ค่าความผิดพลาดมาตรฐาน ค่า t และค่า R square ของ ตัวแบบสมการ โครงสร้าง

Variables		Completely standardized solution		t value	R^2
		Lambda-X	Theta-delta		
MT	EDU 1	0.55**	0.70	8.90	0.30
	EDU 2	0.84**	0.29		0.71
	EDU 3	0.71**	0.50	11.18	0.50
	WEX 1	0.82**	0.32	10.61	0.68
	WEX 2	0.87**	0.23	10.22	0.77
	WEX 3	0.86**	0.27	11.25	0.73
	TEN 1	0.73**	0.47	8.32	0.53
	TEN 2	0.86**	0.26	10.36	0.74
	TEN 3	0.87**	0.25	8.36	0.75

ตาราง 22 (ต่อ)

Variables	Completely standardized solution		<i>t</i> value	<i>R</i> ²
	Lambda-Y	Theta-EPS		
OCL				
CC 1	0.75**	0.43	11.90	0.57
AC 1	0.76**	0.42	13.08	0.58
MC 1	0.77**	0.40	19.81	0.60
HC 1	0.73**	0.46		0.54
CC 2	0.70**	0.52	11.19	0.48
AC 2	0.87**	0.24	12.55	0.76
MC 2	0.80**	0.36	11.82	0.64
HC 2	0.81**	0.35	13.17	0.65
OCP				
OIM	0.84**	0.29	18.75	0.71
OIN 1	0.79**	0.38	18.92	0.62
OIN 2	0.84**	0.30		0.70
OCU 1	0.75**	0.44	12.52	0.56
OCU 2	0.85**	0.28	14.99	0.72
OCO 1	0.89**	0.21	20.26	0.79
OCO 2	0.76**	0.42	13.39	0.58
ORES	0.64**	0.58	12.71	0.42
OREC	0.78**	0.39	16.19	0.61
FPR				
ISA 1	0.75**	0.44		0.56
ISA 2	0.64**	0.59	11.84	0.41
IPR 1	0.63**	0.60	10.64	0.40
IPR 2	0.79**	0.38	14.05	0.62
CST 1	0.68**	0.54	11.78	0.46

ตาราง 22 (ต่อ)

Variables	Completely Standardized Solution		t value	R^2
	Lambda-Y	Theta-EPS		
CST 2	0.77**	0.40	14.25	0.60
RS 1	0.55**	0.69	9.39	0.31
RS 2	0.68**	0.53	11.76	0.47
HMC	0.63**	0.60	9.60	0.40
IFC	0.72**	0.49	11.94	0.51

* $P < .05$ ($1.960 \leq t \text{ value} \leq 2.576$) ** $P < .01$ ($t \text{ value} \geq 2.576$)

ตาราง 23

ค่าสถิติผลการวิเคราะห์ผลกระทบของตัวแปรในตัวแบบสมการโครงสร้างผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ตัวแปรบุพปัจจัย	ทีมผู้บริหาร (MT)			วัฒนธรรมองค์การ (OCL)			สมรรถภาพองค์การ (OCP)		
ตัวแปรตาม	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
วัฒนธรรมองค์การ (OCL)	0.66**	--	0.66**	--	--	--	--	--	--
สมรรถภาพองค์การ OCP)	0.65**	0.50**	0.15*	0.76**	--	0.76**	--	--	--
ผลการดำเนินงานของ									
กิจการ (FPR)	0.66**	0.52**	0.14*	0.66**	0.44**	0.22*	0.58**	--	0.58**
สมการโครงสร้างของตัวแปร		OCL		OCP		FPR			
R^2		0.44		0.74		0.76			
เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร									
ตัวแปรแฝง	OCL		OCP		FPR		MT		
OCL	1.00								
OCP	0.86		1.00						
FPR	0.80		0.85		1.00				
MT	0.66		0.65		0.66		1.00		

*TE = อิทธิพลรวม, IE = อิทธิพลทางอ้อม, DE = อิทธิพลทางตรง

** $P < .05$ ($1.960 \leq t \text{ value} \leq 2.576$) *** $P < .01$ ($t \text{ value} \geq 2.576$)

จากตาราง 22 และ 23 เมื่อพิจารณาค่าความตรงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.55-0.89 และมีนัยสำคัญอย่างยิ่งทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัวแปร โดยตัวแปรที่มีความตรงสูงสุด คือ OCO 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.89 รองลงมา คือ WEX 2, TEN 3 และ AC 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากัน เท่ากับ 0.87 ส่วนตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุด คือ RS 1

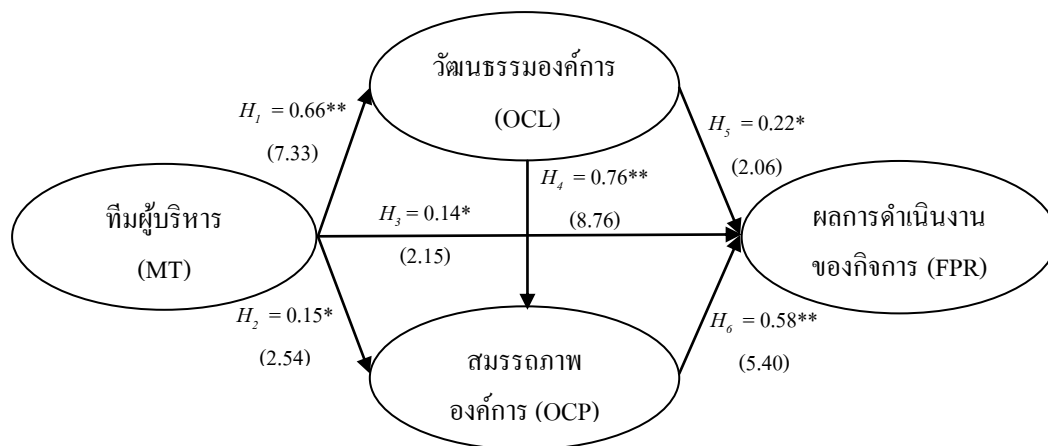
ผลการพิจารณาอิทธิพลทางตรง (DE) และอิทธิพลทางอ้อม (IE) ที่ส่งผลต่อตัวแปรผลการดำเนินงานของกิจการ (FPR) พบว่า ตัวแปรดังกล่าวได้รับอิทธิพลทางตรง (DE) จากตัวแปรสมรรถภาพองค์การ (OCP) วัฒนธรรมองค์การ (OCL) และทีมผู้บริหาร (MT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.58, 0.22 และ 0.14 ตามลำดับ โดยขนาดอิทธิพลทางตรงของตัวแปรสมรรถภาพองค์การเป็นขนาดอิทธิพลที่มีนัยสำคัญอย่างยิ่งทางสถิติที่ระดับ .01 และขนาดอิทธิพลทางตรงของตัวแปร วัฒนธรรมองค์การและทีมผู้บริหารเป็นขนาดอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ตัวแปรผลการดำเนินงานของกิจการ (FPR) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อม (IE) จากตัวแปรทีมผู้บริหาร (MT) และวัฒนธรรมองค์การ (OCL) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.52 และ 0.44 ตามลำดับ ซึ่งเป็นขนาดอิทธิพลที่มีนัยสำคัญอย่างยิ่งทางสถิติที่ระดับ .01

นอกจากอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรผลการดำเนินงานของกิจการ ยังมีตัวแปรอื่นที่ได้รับอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม คือ ตัวแปรสมรรถภาพองค์การ (OCP) ได้รับอิทธิพลทางตรง (DE) จากตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ (OCL) และทีมผู้บริหาร (MT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.76 และ 0.15 ตามลำดับ โดยขนาดอิทธิพลของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเป็นขนาดอิทธิพลที่มีนัยสำคัญอย่างยิ่งทางสถิติที่ระดับ .01 และขนาดอิทธิพลของตัวแปรทีมผู้บริหารเป็นขนาดอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ตัวแปรสมรรถภาพองค์การ (OCP) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อม (IE) จากตัวแปรทีมผู้บริหาร (MT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .50 ซึ่งเป็นขนาดอิทธิพลที่มีนัยสำคัญอย่างยิ่งทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแบบสมการโครงสร้าง ตัวแปรแฝงภายใน พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.76 (R^2 ของ FPR = 0.76) แสดงว่า ตัวแปรในตัวแบบสมการโครงสร้างสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุปปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยได้ร้อยละ 76 สำหรับค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.65-0.86 โดยตัวแปรทุกคู่เป็นความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกัน คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.86 คือ ตัวแปรสมรรถภาพองค์การ (OCP) และวัฒนธรรมองค์การ (OCL)

จากผลการพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุปปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย พบว่า ทีมผู้บริหาร (MT) และวัฒนธรรมองค์การ (OCL) เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลรวม (TE) เท่ากัน เท่ากับ 0.66 รองลงมา สมรรถภาพองค์การ (OCP) มีค่าอิทธิพลรวม (TE) เท่ากับ 0.58 โดยเป็นขนาดอิทธิพลที่มีนัยสำคัญอย่างยิ่งทางสถิติที่ระดับ .01

การตรวจสอบสมมติฐาน



ภาพ 23 ค่าอิทธิพลสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแบบสมการโครงสร้าง

* $P < .05$ ($1.960 \leq t \text{ value} \leq 2.576$) ** $P < .01$ ($t \text{ value} \geq 2.576$)

ตาราง 24

ผลการตรวจสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	เส้นอิทธิพล สัมประสิทธิ์เส้นทาง	t value	ผลการตรวจสอบ
H_1 ทีมผู้บริหารมีผลกระทบทางบวกต่อวัฒนธรรม องค์กร	0.66**	7.33	สนับสนุน
H_2 ทีมผู้บริหารมีผลกระทบทางบวกต่อสมรรถภาพ องค์กร	0.15*	2.54	สนับสนุน
H_3 ทีมผู้บริหารมีผลกระทบทางบวกต่อ ผลการดำเนินงานของกิจการ	0.14*	2.15	สนับสนุน
H_4 วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบทางบวกต่อ สมรรถภาพองค์กร	0.76**	8.76	สนับสนุน
H_5 วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบทางบวกต่อ ผลการดำเนินงานของกิจการ	0.22*	2.06	สนับสนุน
H_6 สมรรถภาพองค์กรมีผลกระทบทางบวกต่อ ผลการดำเนินงานของกิจการ	0.58**	5.40	สนับสนุน

* $P < .05$ ($1.960 \leq t \text{ value} \leq 2.576$) ** $P < .01$ ($t \text{ value} \geq 2.576$)

จากภาพ 23 และตาราง 24 ผลการตรวจสอบสมมติฐานของงานวิจัยเรื่อง
 สมรรถภาพองค์การและบุปจััยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลาง
 และขนาดย่อมของประเทศไทย จำนวน 6 สมมติฐาน ประกอบด้วย (1) สมมติฐานที่ 1
 ทีมผู้บริหารมีผลกระทบทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
 เชิงประจักษ์ พบว่า สนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญอย่างยิ่งทางสถิติที่ระดับ .01
 (2) สมมติฐาน ที่ 2 ทีมผู้บริหารมีผลกระทบทางบวกต่อสมรรถภาพองค์การ
 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า สนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
 .05 (3) สมมติฐานที่ 3 ทีมผู้บริหารมีผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการ
 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า สนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
 .05 (4) สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบทางบวกต่อสมรรถภาพองค์การ
 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า สนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญอย่างยิ่งทางสถิติ
 ที่ระดับ .01 (5) สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบทางบวก
 ต่อผลการดำเนินงานของกิจการผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า สนับสนุน
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (6) สมมติฐานที่ 6 สมรรถภาพองค์การ
 มีผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์
 พบว่า สนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญอย่างยิ่งทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 3 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยที่ผู้ศึกษาทำการศึกษาเพื่อนำผลการวิจัยมาสนับสนุนกรอบแนวคิดการวิจัย ทำการเก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่มผู้บริหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ที่ได้รับรางวัลจากการประกวดรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ หรือรางวัล SME Start up ปี 2560 และ 2561 ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ที่มีความยินดีสนับสนุนข้อมูลเพื่อการวิจัย จำนวน 6 กิจการ ผู้บริหารรวม 17 คน แบ่งออกเป็นกลุ่มกิจการการผลิต จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ (1) บริษัท กรีน อินโนเวทีฟ ไบโอเทคโนโลยี จำกัด (2) บริษัท 10 กันยา จำกัด และ (3) บริษัท ขวัญดาวโปรเจ็ค จำกัด และกลุ่มกิจการบริการ จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ (1) บริษัท เดอร์มา อินโนเวชั่น จำกัด (2) บริษัท บิซริชอร์ส จำกัด และ (3) บริษัท โรงงานเภสัชอุตสาหกรรม เจเอสพี (ประเทศไทย) จำกัด รายละเอียดดังภาคผนวก ข และ ตาราง 25

ตาราง 25

สรุปข้อมูลวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่ม
จำนวน 6 กิจการ

ชื่อกิจการ	บริษัท กรีน อินโนเวทีฟ ไบโอเทคโนโลยี จำกัด	บริษัท 10 กันยา จำกัด	บริษัท ขวัญดาวโปรเจ็ค จำกัด
ได้รับรางวัล	สุดยอด SME แห่งชาติ ปี 61	SME ดีเด่น ปี 61	สุดยอด SME Start up ปี 61
กลุ่มธุรกิจ	การเกษตรและ เทคโนโลยีชีวภาพ	ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	เพื่อสุขภาพ
ปีที่ตั้งทะเบียนกิจการ	2544	2535	2561
ประเภทสินค้า/บริการ	ผลิต การวิจัยและ พัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับ การปลูกพืช ผลิตปุ๋ยและ วัคซีนสำหรับพืช	ผลิตและประกอบเครื่อง ทำน้ำร้อน ชุดรางประตู่ เลื่อนอัตโนมัติ ตู้เซฟ เครื่องจ่ายแก้ว	ผลิตสารสกัดจาก ธรรมชาติเพื่อใช้ใน ผลิตภัณฑ์บำรุงผิวหน้า
จุดมุ่งหมายของการศึกษา	คุณลักษณะของทีม ผู้บริหาร วัฒนธรรม องค์กร และสมรรถภาพ องค์กร	คุณลักษณะของทีม ผู้บริหาร วัฒนธรรม องค์กร และสมรรถภาพ องค์กร	คุณลักษณะของทีม ผู้บริหาร วัฒนธรรม องค์กร และสมรรถภาพ องค์กร
สมาชิกในทีมผู้บริหาร	9 คน	7 คน	3 คน
ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม	คุณชลัท บัวขำ (ประธาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ) คุณอาทิตยา โกมลสุกกิจ (ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบุคคล) คุณปิยสาดิ์ พงศ์สุวรรณ (ผู้อำนวยการฝ่ายขาย) คุณสุภาพรรณ น้ำใจ อดทน (ผู้จัดการฝ่ายผลิต)	คุณวัฒนชัย บุญชะกนิษฐ์ (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ) คุณสุกัญญา วรกิจจากรณ์ (ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและ จัดซื้อ)	คุณดาวใจ ศรีลัมพ์ (กรรมการผู้จัดการ) คุณดวงกมล ศรีลัมพ์ (กรรมการ รับผิดชอบงาน ด้านการตลาด)

ตาราง 25 (ต่อ)

ชื่อกิจการ	บริษัท เคอร์มา อินโนเวชั่น จำกัด	บริษัท บีซีซีเอส จำกัด	บริษัท โรงงานเกิ้ลซ์ อุตสาหกรรม เจเอสพี (ประเทศไทย) จำกัด
ได้รับรางวัล	SME ดีเด่น ปี 60 และสุดยอด SME แห่งชาติ ปี 61	SME ดีเด่น ปี 61	มาตรฐาน SME ปี 60 และ ปี 61
กลุ่มธุรกิจ	เพื่อสุขภาพ	อื่น ๆ	เพื่อสุขภาพ
ปีที่จดทะเบียนกิจการ	2552	2550	2548
ประเภทสินค้า/บริการ	รับผลิตเครื่องสำอางและ อาหารเสริม	ให้บริการพนักงานขับรถ และแม่บ้าน	รับผลิตอาหารเสริม ยาแผนปัจจุบัน สมุนไพร เครื่องสำอาง
จุดมุ่งหมายของการศึกษา	คุณลักษณะของทีม ผู้บริหาร วัฒนธรรม องค์กร และสมรรถภาพ องค์กร	คุณลักษณะของทีม ผู้บริหาร วัฒนธรรม องค์กร และสมรรถภาพ องค์กร	คุณลักษณะของทีม ผู้บริหาร วัฒนธรรม องค์กร และสมรรถภาพ องค์กร
สมาชิกในทีมผู้บริหาร	3 คน	6 คน	10 คน
ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม	คุณวาสนา ภิรมย์รัก (ผู้จัดการฝ่ายพัฒนา ผลิตภัณฑ์) คุณณัชชากร ตันวรรณศิริ (ผู้จัดการฝ่ายการตลาด)	คุณรักชนก มีทรัพย์ (ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่าย ปฏิบัติการ) คุณธัญญธร ลิเลิศ- สุมานนท์ (ผู้ช่วยผู้จัดการ ฝ่ายระบบคุณภาพ) คุณสุนิษา นุชพิเรนทร์ (ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขาย และปฏิบัติการ)	คุณพิษณุ แดงประเสริฐ (ประธานเจ้าหน้าที่สาย งานวิจัยและพัฒนา ธุรกิจฯ) คุณดนัยสวร คุณาโรจน- สมบัติ (ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายโรงงาน) คุณจีลา รัตนเลิศสุพรรณ (ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากร บุคคล) คุณวิไลลักษณ์ ลีมไพบุณย์ (ผู้ช่วยเลขานุการบริษัท)

ข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับทีมผู้บริหาร

ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ตัวแปรทีมผู้บริหารเป็นกลุ่มความสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีผู้บริหารสูงสุดของกิจการเป็นประธาน มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์และการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร งานวิจัยใช้คุณลักษณะของทีมผู้บริหาร ได้แก่ พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง อธิบายผลกระทบของทีมผู้บริหารต่อวัฒนธรรมองค์กร สมรรถภาพองค์กร และผลการดำเนินงานของกิจการ ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่มผู้บริหารของวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 กิจการ ผู้บริหารรวม 17 คน เพื่อสนับสนุนตัวแปรทีมผู้บริหารตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังตาราง 26

ตาราง 26

สรุปมโนทัศน์ทีมผู้บริหารจากการสนทนากลุ่มผู้บริหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย จำนวน 6 กิจการ

ตัวแปร	ประเด็นสนับสนุน	ข้อมูลเชิงประจักษ์
พื้นฐานการศึกษา	ความรู้พื้นฐาน	ผู้ก่อตั้งกิจการและผู้บริหารสูงสุดใช้ความรู้
	จากการศึกษา การศึกษา	พื้นฐานจากการศึกษา การศึกษาดูงาน
	ดูงาน การฝึกอบรม	การฝึกอบรมในการวิจัยเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่
	ก่อให้เกิดนวัตกรรม	การบูรณาการผลิตภัณฑ์กับเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด การวิจัยตลาด การหาช่องว่างทางการตลาด การแบ่งกลุ่มลูกค้า การคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
ประสบการณ์ทำงาน	ความชำนาญ	ประสบการณ์ทำงานก่อให้เกิดการเติบโต
	จากการทำงานก่อให้เกิด	อย่างก้าวกระโดดด้านการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพ
	การเติบโตอย่าง	ในการดำเนินงาน มีความรู้ในข้อดีข้อเสียจุดแข็ง
	ก้าวกระโดด การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	จุดอ่อนของกิจการและตลาดลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปร	ประเด็นสนับสนุน	ข้อมูลเชิงประจักษ์
ระยะเวลา ในการดำรง ตำแหน่ง	สิ่งสมองค์ความรู้และ ประสบการณ์ การถ่ายทอด องค์ความรู้ ทำให้เกิด การเรียนรู้ เกิดความมั่นคง การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ในระยะยาว	การบริหารกิจการเป็นระบบตามมาตรฐาน ของ สสว. สินค้า หรือบริการสร้างคุณค่า แก่ลูกค้าเป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น มีการพัฒนาสินค้า หรือบริการและ สร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการกระจาย กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายไปสู่ ทุกส่วนในองค์กร ให้ความสำคัญ กับทรัพยากรสำคัญ เช่น บุคลากร ผู้จัดตั้งปัจจัยการผลิต เป็นต้น

จากตาราง 26 ข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสนทนากลุ่มผู้บริหารของวิสาหกิจ
กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 กิจการ ผู้บริหารรวม 17 คน สอดคล้องกับประเด็นสนับสนุน
ตัวแปรคุณลักษณะของทีมผู้บริหาร โดยคุณลักษณะของทีมผู้บริหารดังกล่าวข้างต้น
สนับสนุนการเลือกใช้วิถีในการดำเนินงาน หรือวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม
กับสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร สนับสนุนสมรรถภาพองค์การและ
ผลการดำเนินงานของกิจการสอดคล้องกับกรอบแนวคิดและสมมติฐานในการวิจัย

ข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ตามกรอบแนวคิดการวิจัยตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เป็นามธรรม
เกิดจากการเรียนรู้ ฐานคติ ค่านิยมและความเชื่อที่ได้รับการยอมรับร่วมกันและใช้เป็นวิถี
ในการดำเนินกิจกรรมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร งานวิจัยใช้วัฒนธรรม
องค์การ 4 ประเภท ตามแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง ประกอบด้วย
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ วัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมแบบการตลาด
และวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น อธิบายผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อสมรรถภาพ

องค์การ และผลการดำเนินงานของกิจการ ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่มผู้บริหารของวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 กิจการ ผู้บริหารรวม 17 คน เพื่อสนับสนุนตัวแปรวัฒนธรรมองค์การตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังตาราง 27

ตาราง 27

สรุปมโนทัศน์วัฒนธรรมองค์การจากการสนทนากลุ่มผู้บริหารของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมของประเทศไทย จำนวน 6 กิจการ

ตัวแปร	ประเด็นสนับสนุน	ข้อมูลเชิงประจักษ์
วัฒนธรรม แบบเครือญาติ	เน้นความสำคัญของทรัพยากร บุคคล การตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า เป็นกันเองเหมือนครอบครัว ผู้บริหารเป็นผู้ให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวกให้พนักงาน ทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ ร่วมกัน	มีแผนพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพ แผนการพัฒนาบุคลากรรองรับ กลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม การมีบุคลากรที่มีความสามารถ อยู่กับองค์กรในระยะยาว การเชื่อมโยงพูดคุยกับพนักงาน การให้คำปรึกษาหารือ ดูแลพนักงาน เหมือนคนในครอบครัว มีสวัสดิการ พิเศษแก่สมาชิกในครอบครัว พนักงาน
วัฒนธรรม แบบปรับเปลี่ยน	ความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลง การให้ความสำคัญกับบุคคล ที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างนวัตกรรม เพื่อความสำเร็จในวันหน้า	การสร้างนวัตกรรมด้านสินค้า หรือบริการ การเปลี่ยนแปลงธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงระบบงาน การสรรหาบุคลากรจากภายนอก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ บรรยากาศ แวดล้อมภายในองค์กรทันสมัย ให้ความสำคัญกับความคิด สร้างสรรค์ของพนักงาน

ตาราง 27 (ต่อ)

ตัวแปร	ประเด็นสนับสนุน	ข้อมูลเชิงประจักษ์
วัฒนธรรมแบบการตลาด	ความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารจริงจัง แข็งขัน มุ่งสู่ความสำเร็จ การเป็นผู้นำ ในตลาด	ความสำเร็จด้านการตลาด คือ ความสำเร็จของกิจการ ยอดขายเติบโตต่อเนื่อง การขยายตลาด การสรรหา บุคลากรจากภายนอก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ด้านการตลาด กำหนดคุณสมบัติ ของผู้แทนจำหน่าย กำหนด ตัวชี้วัดระดับหน่วยงานและ บุคลากร มีการประเมินผลและ รายงานผลทุกเดือน
วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น	การควบคุมตามโครงสร้าง และสายการบังคับบัญชา ความราบรื่นในการดำเนินงาน ความมั่นคง พยากรณ์ผลลัพธ์ได้	มีมาตรฐานด้านกระบวนการ รวมถึงสินค้าและบริการ มีมาตรฐานด้านพนักงาน การสร้างคุณค่าให้ลูกค้า ด้วยความทนทาน ประโยชน์ ใช้สอย การบริการ การซ่อมบำรุงตลอดอายุ การใช้งาน และราคา

จากตาราง 27 ข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสนทนากลุ่มผู้บริหารของวิสาหกิจ
กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 กิจการ ผู้บริหารรวม 17 คน สอดคล้องกับประเด็นสนับสนุน
ตัวแปรอธิบายวัฒนธรรมองค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท ตามแบบจำลอง
การสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง ได้แก่ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย วัฒนธรรม
แบบปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมแบบการตลาด และวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นดังกล่าวข้างต้น

สนับสนุนสมรรถภาพองค์การและผลการดำเนินงานของกิจการ สอดคล้อง
กับกรอบแนวคิดและสมมติฐานในการวิจัย

ข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับสมรรถภาพองค์การ

ตามกรอบแนวคิดการวิจัยตัวแปรสมรรถภาพองค์การเป็นความสามารถ
ในการใช้ทรัพยากรที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนของกิจการในการดำเนินงาน การบริหาร
การเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้รวมถึงการจัดการองค์ความรู้เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุ
ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ งานวิจัยใช้สมรรถภาพด้านการสร้าง
ความได้เปรียบจากความแตกต่างของสินค้าและบริการ 6 องค์ประกอบ ได้แก่
ด้านการพัฒนาการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน ด้านการดำเนินงาน
ตามความต้องการเฉพาะ ด้านการสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน
ด้านการตอบสนองในการดำเนินงาน และด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน
อธิบายผลกระทบของสมรรถภาพองค์การต่อผลการดำเนินงานของกิจการ
ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่มผู้บริหารของวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่าง จำนวน
6 กิจการ ผู้บริหารรวม 17 คน เพื่อสนับสนุนตัวแปรสมรรถภาพองค์การตามกรอบ
แนวคิดการวิจัย ดังตาราง 28

ตาราง 28

สรุปโมเดลสมรรถภาพองค์การจากการสนทนากลุ่มผู้บริหารของวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อมของประเทศไทย จำนวน 6 กิจการ

ตัวแปร	ประเด็นสนับสนุน	ข้อมูลเชิงประจักษ์
สมรรถภาพด้าน	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	การเพิ่มคุณภาพบรรจุภัณฑ์
การพัฒนาการดำเนินงาน	เพื่อเพิ่มคุณภาพและลดต้นทุน ในการดำเนินงาน	การเพิ่มประโยชน์ใช้สอย การคัดเลือก ผู้จัดส่งสินค้าจากการพิจารณา คุณภาพงานและต้นทุน การใช้หลัก Kaizen ในการปรับปรุง การดำเนินงาน

ตาราง 28 (ต่อ)

ตัวแปร	ประเด็นสนับสนุน	ข้อมูลเชิงประจักษ์
สมรรถภาพด้านนวัตกรรม การดำเนินงาน	การสร้างสรรค์ การพัฒนา สิ่งใหม่เพื่อสร้างคุณค่า	ผลิตภัณฑ์ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม ออกแบบฝาบรรจุภัณฑ์เพื่อใช้ดวง เพิ่มความแน่นอดด้านปริมาณ การใช้งาน การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ด้วยการบูรณาการอุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ให้ใช้งานร่วมกับ ผลิตภัณฑ์เดิม การใช้วิธีการใหม่ ในการผลิตวัตถุดิบเพื่อเพิ่มมูลค่า มีทีมนักวิจัยมากกว่าอุตสาหกรรม เพิ่มบริการใหม่ตามความต้องการ ของลูกค้า เพิ่มสิทธิบัตร
สมรรถภาพด้าน การดำเนินงานตาม ความต้องการเฉพาะ	การแบ่งกลุ่มลูกค้า การคัดเลือกกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย การนำเสนอสินค้า หรือบริการสอดคล้อง กับความต้องการ ของกลุ่มลูกค้า	ผลิตสินค้าจากสารธรรมชาติ พัฒนา สินค้าตามความต้องการของลูกค้า มีการแบ่งกลุ่มลูกค้า มีการคัดเลือก กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การพัฒนาสูตร ตามความต้องการของลูกค้า
สมรรถภาพด้าน การสร้างความร่วมมือ ในการดำเนินงาน	การพัฒนาระบบงานและ บุคลากรด้านการบริหาร ปัจจัยการผลิต การสร้าง ความร่วมมือกับผู้จัดส่ง ปัจจัยการผลิต หรือลูกค้า	มีระบบการพัฒนาปัจจัยการผลิต ตามเกณฑ์มาตรฐาน มีการให้ความรู้ แก่ผู้ผลิตปัจจัยการผลิต มีการทำ สัญญาซื้อขายวัตถุดิบกับผู้ผลิตปัจจัย การที่ได้มาตรฐาน มีค่าตอบแทน พิเศษแก่พนักงานผู้ให้บริการ ที่ผ่านเกณฑ์ ความรับผิดชอบ ต่อสังคมและชุมชน

ตาราง 28 (ต่อ)

ตัวแปร	ประเด็นสนับสนุน	ข้อมูลเชิงประจักษ์
สมรรถภาพด้าน การตอบสนอง ในการดำเนินงาน	การพัฒนาเครือข่ายออนไลน์ หรือระบบในการติดต่อ สื่อสารกับลูกค้าหรือคู่ค้า การดำเนินงานแบบครบวงจร	ทำการตลาดผ่านเครือข่ายออนไลน์ มีช่องทางติดต่อกับลูกค้าและ พนักงานผ่านระบบออนไลน์ มีทีมงานบริการนอกสถานที่ มีระบบในประเมินความพึงพอใจ ในการใช้บริการของลูกค้า
สมรรถภาพด้าน การปรับเปลี่ยนรูปแบบ การดำเนินงาน	การนำข้อมูลความต้องการ ของลูกค้ามาปรับปรุง คุณภาพงาน คุณภาพ การบริการ	มีทีมนักวิจัยพัฒนาคุณภาพสินค้า ตามความต้องการของลูกค้า สามารถปรับปรุงประโยชน์ใช้สอย ได้ตามความต้องการของลูกค้า ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ให้สอดคล้องกับการดำเนินงาน ด้านการตลาด

จากตาราง 28 ข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสนทนากลุ่มผู้บริหารของวิสาหกิจ
กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 กิจการ ผู้บริหารรวม 17 คน สอดคล้องกับประเด็นสนับสนุน
ตัวแปรอธิบายสมรรถภาพองค์การ โดยสมรรถภาพด้านการสร้างความได้เปรียบ
จากความแตกต่างของสินค้าและบริการ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการพัฒนา
การดำเนินงาน ด้านนวัตกรรมการทำงาน ด้านการดำเนินงานตามความต้องการ
เฉพาะด้านการสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน ด้านการตอบสนอง
ในการดำเนินงาน และด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานดังกล่าวข้างต้น
สนับสนุนผลการดำเนินงานของกิจการ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดและสมมติฐาน
ในการวิจัย

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของตัวแปรทีมผู้บริหารต่อวัฒนธรรมองค์การ สมรรถภาพองค์การ และผลการดำเนินงานของกิจการ เพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะในการสร้างความเข้มแข็งให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย นำเสนอการสรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลและอภิปรายผล

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารในวิสาหกิจขนาดย่อม มีจำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 67.60 ประเภทกิจการการผลิต มีจำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 69.20 เปิดดำเนินงานไม่เกิน 5 ปี มีจำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 58.10 มีตำแหน่งเป็นกรรมการ/ผู้บริหารสูงสุด มีจำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 34.30 ทีมผู้บริหารมีสมาชิกไม่เกิน 3 คน มีจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 39.48 และมีอายุงานไม่เกิน 5 ปี มีจำนวน 271 คน คิดเป็นร้อยละ 73.20

สถิติเชิงพรรณนา

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรแฝง พบว่า วัฒนธรรมองค์การ (OCL) ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ทีมผู้บริหาร (MT) สมรรถภาพองค์การ (OCP) และผลการดำเนินงานของกิจการ (FPR) ตามลำดับ พิจารณารายตัวแปรตามระดับของค่าเฉลี่ย พบว่า วัฒนธรรมองค์การ (OCL) วิสาหกิจให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารมากที่สุด โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่าง

ในการทำงานจริงจัง แข็งขัน มุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย (MC 1) การเป็นแบบอย่าง ด้านวัฒนธรรมองค์การของผู้บริหารทำให้วัฒนธรรมองค์การเข้มแข็งโดยบุคลากร ในองค์การจะยึดถือและปฏิบัติตามจนฝังลึกเข้าไปในระดับจิตใจทำให้วิธีการดำเนินงาน ไปสู่ความสำเร็จมีเสถียรภาพครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ สอดคล้องกับสุภาษิตไทย ที่ว่า ตัวอย่างที่ดี ดีกว่าคำสอน

ทีมผู้บริหาร (MT) วิสาหกิจให้ความสำคัญกับประสบการณ์ทำงานมากที่สุด โดยประสบการณ์สั่งสมมีส่วนส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความเข้าใจสถานการณ์ทั้งในอดีต ปัจจุบันและสามารถประมาณการเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี (WEX 3) ประสบการณ์ ทำงานของผู้บริหารก่อให้เกิดการเติบโตอย่างก้าวกระโดดด้านการตลาดทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ส่งเสริมความรู้ในการดำเนิน กิจการและการตลาด ช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ

สมรรถภาพองค์การ (OCP) วิสาหกิจให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม มากที่สุด โดยองค์การมีส่วนงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าคิด กล้าพูด กล้าแสดงออก กล้าเสนอการสร้างสรรค์ การพัฒนาสิ่งใหม่เพื่อสร้างคุณค่าแก่องค์การ (OIN 1) การสร้างนวัตกรรมก่อให้เกิดการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยการบูรณาการอุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ให้ใช้งานร่วมกับผลิตภัณฑ์เดิม การใช้วิธีการใหม่ในการผลิตวัตถุดิบ เพื่อเพิ่มมูลค่า มีทีมนักวิจัยมากกว่าอุตสาหกรรม เพิ่มบริการใหม่ตามความต้องการ ของลูกค้า เพิ่มสิทธิบัตร ส่งเสริมให้สมรรถภาพองค์การด้านอื่นให้ทำงานได้ดีขึ้น

ผลการดำเนินงานของกิจการ (FPR) วิสาหกิจให้ความสำคัญกับมุมมอง ด้านการเงินมากที่สุด โดยการบอกต่อของลูกค้าปัจจุบันทำให้กิจการมียอดขายและ ผลกำไรเพิ่มขึ้น (IPR 2) การบอกต่อเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่า ลูกค้ามีความผูกพัน กับสินค้า หรือบริการ บ่งบอกถึงความสำเร็จในงานด้านนวัตกรรม ด้านการผลิต และ ด้านการตลาดโดยทรัพยากรบุคคลเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสำคัญในการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาผลกระทบของทีมผู้บริหารที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ สมรรถภาพองค์การและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย นำเสนอข้อค้นพบตามสมมติฐานของการวิจัยจำนวน 3 สมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ทีมผู้บริหารมีผลกระทบทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การ ผลการตรวจสอบสมมติฐาน พบว่า มีผลกระทบจริงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก ความรู้จากการศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องช่วยเปิดโลกทัศน์ทำให้ผู้บริหารเกิดทัศนคติพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างบรรยากาศการคิดสร้างสรรค์ การสร้างสิ่งใหม่ การเรียนรู้ เพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ด้านการคัดเลือกรูปแบบวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมและ การดำเนินงาน ประสพการณ์ทำงานมีส่วนส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความเข้าใจสถานการณ์ทั้งในอดีต ปัจจุบัน สามารถประมาณการเหตุการณ์ในอนาคตส่งเสริมการตัดสินใจ ในการแก้ปัญหาการดำเนินงานด้านวัฒนธรรมองค์การ และอายุงานทำให้เกิดการสั่งสม ประสพการณ์ทางตรงและทางอ้อม สามารถประมาณการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต สามารถถ่ายทอดความรู้และประสพการณ์ที่มีคุณค่าให้แก่บุคลากรในองค์การ เป็นปัจจัยส่งเสริมให้วัฒนธรรมองค์การเข้มแข็ง

สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่ว่า วัฒนธรรมองค์การมีกำเนิดมาจาก วัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือค่านิยมหลักในการก่อตั้งกิจการ รวมถึงการเรียนรู้ และการถ่ายทอดสู่สมาชิกในองค์การ (Kane-Urrabozo, 2006; Yang, 2007) หากพิจารณาให้ลึกลงไปจะเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นวิถีในการดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานขององค์การจึงได้รับผลกระทบจากผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่ในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Deborah et al. (2015) พบว่า วัฒนธรรมได้รับผลกระทบมาจากผู้บริหาร ในการทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ จึงต้องศึกษาคูณลักษณะของผู้บริหารที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ Tsai (2011),

Urrabazo (2006) พบว่า ผู้มีส่วนได้เสียในองค์การจะมีพฤติกรรมคล้อยตามจนเกิดการหลอมรวมพฤติกรรมเป็นค่านิยมและความเชื่ออย่างเหนียวแน่นจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารสามารถธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์การได้ด้วยการมีสามัญสำนึกรับผิดชอบงานในหน้าที่ เป็นองค์ประกอบสำคัญด้านพฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถลดข้อขัดแย้งและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานในองค์การ

สมมติฐานที่ 2 ทีมผู้บริหารมีผลกระทบทางบวกต่อสมรรถภาพองค์การ ผลการตรวจสอบสมมติฐาน พบว่า มีผลกระทบจริงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับต่ำ แต่มีผลกระทบรวมในระดับสูง อาจเนื่องมาจากทีมผู้บริหารมีหน้าที่ในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สมรรถภาพองค์การเป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนในการดำเนินงานจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ พิจารณาให้ลึกลงไปจะพบว่า กลยุทธ์เป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนขององค์การ กลยุทธ์และการดำเนินกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยส่งเสริมสมรรถภาพองค์การ โดยความรู้จากการศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องช่วยเปิดโลกทัศน์ ทำให้ผู้บริหารเกิดทัศนคติพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างบรรยากาศการคิดสร้างสรรค์ การสร้างสิ่งใหม่ การเรียนรู้เพิ่มโอกาสในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ การบูรณาการผลิตภัณฑ์กับเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด การวิจัยตลาด การหาช่องว่างทางการตลาด รวมถึงการแบ่งกลุ่มลูกค้าและการคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นอกจากนี้ประสิทธิภาพการทำงานมีส่วนส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความเข้าใจสถานการณ์ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และสามารถประมาณการเหตุการณ์ในอนาคตส่งเสริมการตัดสินใจด้านกลยุทธ์และการดำเนินกลยุทธ์ ส่งเสริมให้กิจการเติบโตอย่างก้าวกระโดดด้านการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ และอายุงานทำให้เกิดการสั่งสมประสบการณ์ทางตรงและทางอ้อมสามารถประมาณการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าให้แก่บุคลากร ส่งเสริมให้งานเป็นระบบตามมาตรฐานสินค้า หรือบริการของกิจการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม

เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Hambrick (2007) พบว่า ทีมผู้บริหารดำเนินกลยุทธ์บนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจของตน Bell et al. (2011), Wiersema and Bentele (1992) พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีค่าสูงช่วยลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของกิจการ Acar (2016), Barkema and Shvyryrkov (2007), Fernandez et al. (2015) พบว่า ความหลากหลายด้านคุณลักษณะของทีมผู้บริหารช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงานและผลการดำเนินงานของกิจการ Irungu (2007) พบว่า ระดับการศึกษาของทีมผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมการกำหนดทางเลือกและการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ Bentele and Jackson (1989) พบว่า คุณลักษณะของทีมผู้บริหารมีผลกระทบทางบวกกับการจัดการองค์ความรู้และประสิทธิผลในการตัดสินใจ Hambrick et al. (1996), Herrmann and Datta (2006) พบว่า ความเชี่ยวชาญในงานและประสบการณ์ของทีมผู้บริหารมีผลกระทบต่อการตัดสินใจด้านกลยุทธ์และการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 3 ทีมผู้บริหารมีผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ผลการตรวจสอบสมมติฐาน พบว่า มีผลกระทบจริงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับต่ำ แต่มีผลกระทบรวมในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารทำหน้าที่ในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงรับผิดชอบผลการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร และการวัดผลการดำเนินงานของกิจการตามแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวมเน้นการดำเนินงานในระยะยาว พิจารณาให้ลึกลงไป จะเห็นว่า ผลการดำเนินงานของกิจการเป็นภาพสะท้อนมาจากการทำหน้าที่ในการตัดสินใจคัดเลือกกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ รวมถึงการติดตามประเมินผล และการปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของผู้บริหาร โดยความรู้จากการศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ช่วยเปิดโลกทัศน์ทำให้ผู้บริหารเกิดทัศนคติพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างบรรยากาศการคิดสร้างสรรค์ การสร้างสิ่งใหม่ การเรียนรู้ เพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้านกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

ประสบการณ์ทำงานมีส่วนส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความเข้าใจสถานการณ์ทั้งในอดีต ปัจจุบันและสามารถประมาณการเหตุการณ์ในอนาคต ส่งเสริมการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และอายุงานทำให้เกิดการสั่งสมประสบการณ์ทางตรงและทางอ้อม สามารถประมาณการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สามารถถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ที่มีคุณค่าให้แก่บุคลากรเป็นพื้นฐานในการดำเนินงานในระยะยาว ขององค์กร

สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Virnay and Tushman (1986) พบว่า คุณลักษณะของทีมผู้บริหารในกิจการที่มีผลการดำเนินงานของกิจการในระดับสูง แตกต่างจากกิจการที่มีผลการดำเนินงานของกิจการในระดับต่ำกว่า Bell et al. (2011), Wiersema and Bentel (1992) พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีค่าสูงช่วยลด ความไม่แน่นอนในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร Acar (2016), Barkema and Shvyrykov (2007), Carpenter and Fredrickson (2001), Fernandez et al. (2015), Hambrick et al. (1996) พบว่า คุณลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ของทีมผู้บริหารที่มีความหลากหลายรอบด้านช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงานและ ผลการดำเนินงานของกิจการ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อสมรรถภาพองค์กรและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของประเทศไทย นำเสนอข้อค้นพบตามสมมติฐานของการวิจัยจำนวน 2 สมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบทางบวกต่อสมรรถภาพองค์กร ผลการตรวจสอบสมมติฐาน พบว่า มีผลกระทบจริงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก วัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท ตามแบบจำลองการสร้างคุณค่า จากความขัดแย้ง คือ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย วัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมแบบการตลาด และวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น สร้างขึ้นมาจากมุมมองความแตกต่าง ด้านสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาว่าองค์กรเน้นสิ่งแวดล้อมภายใน หรือสิ่งแวดล้อม ภายนอกมากกว่ากัน กับมุมมองความแตกต่างด้านการดำเนินงาน โดยพิจารณาว่า

องค์การเน้นการควบคุม หรือยึดหยุ่นมากกว่ากัน จึงเป็นรูปแบบของวิธีการดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับการดำเนินกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ขององค์การ ส่งเสริมสมรรถภาพ ด้านการเปลี่ยนแปลงและสมรรถภาพด้านการดำเนินงานขององค์การ โดยองค์การ สามารถเลือกใช้ หรือใช้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวร่วมกันได้ ตามความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานและเป้าหมายขององค์การ ดังนี้

มุมมองด้านบริหารทรัพยากรบุคคล เน้นสิ่งแวดล้อมภายใน การดำเนินงาน เน้นการยึดหยุ่น ควรใช้รูปแบบวัฒนธรรมแบบเครือข่าย โดยองค์การมีแผนพัฒนา บุคลากร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีสวัสดิการพิเศษแก่สมาชิกในครอบครัวพนักงาน เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถและจงรักภักดี ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับพนักงาน คอยให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวก เชื่อมเยินดูแลพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ

มุมมองด้านการสร้างนวัตกรรม เน้นสิ่งแวดล้อมภายนอก การดำเนินงาน เน้นการยึดหยุ่น ควรใช้รูปแบบวัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน โดยองค์การมีเป้าหมาย ชัดเจนในการเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรม มีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง หรือใหม่ล่าสุด ให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน สรรหาบุคลากร จากภายนอกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารมีบทบาท ในการพัฒนาธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงระบบงาน การสร้าง นวัตกรรมด้านสินค้า หรือบริการ

มุมมองด้านความสำเร็จตามเป้าหมายในการดำเนินงาน เน้นสิ่งแวดล้อมภายนอก การดำเนินงานเน้นการควบคุม ควรใช้รูปแบบวัฒนธรรมแบบการตลาด โดยองค์การ มีเป้าหมายชัดเจนในการดำเนินงาน มุ่งสร้างยอดขาย สร้างผลกำไร สร้างความสำเร็จ ตามเป้าหมาย สรรหาบุคลากรจากภายนอกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการตลาด กำหนด คุณสมบัติของผู้แทนจำหน่าย กำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงานและระดับบุคคล มีการประเมินผลและรายงานผลตามกำหนด ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการทำงานจริงจัง แข็งขัน มุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย

มุมมองด้านการรักษามาตรฐานในการดำเนินงาน เน้นสิ่งแวดล้อมภายใน การดำเนินงานเน้นการควบคุม ควรใช้รูปแบบวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น โดยองค์การ มีเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การส่งมอบ การลดต้นทุน

สร้างความราบรื่นในการดำเนินงาน มีการกำหนด หรืออ้างอิงมาตรฐานด้านกระบวนการ ด้านสินค้าและบริการ และด้านพนักงาน สร้างคุณค่าให้ลูกค้าด้วยความทนทาน ประโยชน์ใช้สอย การบริการ การซ่อมบำรุงตลอดอายุการใช้งาน และราคา ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการควบคุม การประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Denison and Mishra (1995) พบว่า วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนส่งผลกระทบทให้เกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน การเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็น และการตอบสนองที่สอดคล้องกับพันธกิจ หรือเป้าหมายตามวัฒนธรรมแบบการตลาดช่วยสนับสนุนและบูรณาการไปสู่ทิศทางตามวิสัยทัศน์ขององค์กร มีอิทธิพลทางบวกต่อการพยากรณ์ความสามารถในการทำกำไรของกิจการ Campbell and Stonehouse (1999) พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลอย่างสูงกับการจูงใจ ขวัญกำลังใจ ทักษะคิด รวมถึงคุณภาพการทำงานของพนักงานภายในองค์การ Cameron and Quinn (2006) พบว่า วัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นหัวใจไปสู่ความสำเร็จของกิจการ Sun (2008) พบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นหนึ่งในเครื่องมือควบคุมทางการบริหาร ผู้บริหาร ที่ใช้พิธีกรรม ประวัติศาสตร์ สัญลักษณ์และค่านิยมควบคู่กับการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน มีอิทธิพลทางบวกกับการสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานและการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ Ahmadi et al. (2012), Aktas et al. (2011), Cameron and Quinn (2006) พบว่า แบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง เป็นหนึ่งในแบบจำลองที่ได้รับความนิยมในการศึกษาอย่างกว้างขวางเป็นรูปแบบที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่ามีผลต่อความสำเร็จขององค์การ สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ผลการตรวจสอบสมมติฐาน พบว่า มีผลกระทบจริงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับต่ำ แต่มีผลกระทบรวมในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เปี่ยมนามธรรมเกิดจากการเรียนรู้ ฐานคติ ค่านิยมและความเชื่อที่ได้รับการยอมรับร่วมกัน และใช้เป็นวิถีในการดำเนินกิจกรรมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ขององค์กร พิจารณาให้ลึกลงไปจะเห็นว่า การกำหนดบทบาทของผู้บริหารและคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนของวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภทตามแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง เป็นปัจจัยส่งเสริมให้วัฒนธรรมองค์กรมีความชัดเจน ผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรมีความเข้าใจในวิธีการดำเนินงานและบทบาทหน้าที่ของตนเองส่งเสริมให้วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง ส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ดังนี้

ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับพนักงาน คอยให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวกดูแลรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร องค์กรมีแผนพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีความสามารถและจงรักภักดี ตามรูปแบบวัฒนธรรมแบบเครือญาติ

ผู้บริหารมีบทบาทในการพัฒนาธุรกิจ การสร้างนวัตกรรม องค์กรมีเป้าหมายชัดเจนในการเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรม มีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งหรือใหม่ล่าสุด ตามรูปแบบวัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน

ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการทำงานจริงจัง แข็งขัน มุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย องค์กรมีเป้าหมายชัดเจนในการเป็นผู้นำในตลาดที่คัดเลือก มุ่งสร้างยอดขายสร้างผลกำไร ตามรูปแบบวัฒนธรรมแบบการตลาด

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการควบคุม การประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ องค์กรมีเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การส่งมอบ การลดต้นทุน สร้างความราบรื่นในการดำเนินงานตามรูปแบบวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น

สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Denison and Mishra (1995) พบว่า งานด้านการบริหารและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเติบโตของกิจการ Murphy and Cleveland (1995) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อการพยากรณ์ความสามารถในการทำกำไรของกิจการ Campbell and Stonehouse (1999) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลอย่างสูงกับการจงใจ ขวัญกำลังใจ ทักษะคน รวมถึงคุณภาพการทำงานของพนักงานภายในองค์กร Ehtesham et al. (2011), Magee (2002) พบว่าการดำเนินงานโดยปราศจากผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรอาจส่งผล

ให้การดำเนินงานไม่บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของกิจการ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การและผลการดำเนินงานของกิจการเป็นสิ่งที่พึ่งพิงอาศัยกัน Kandula (2006) พบว่าความแข็งแกร่งของวัฒนธรรมองค์การเป็นหัวใจของความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการ วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งส่งผลกระทบทางบวกต่อความสามารถในการทำงานของพนักงาน สนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการ Sun (2008) พบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นหนึ่งในเครื่องมือควบคุมทางการบริหาร มีอิทธิพลทางบวกกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาผลกระทบของสมรรถภาพองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย นำเสนอข้อค้นพบตามสมมติฐานของการวิจัยจำนวน 1 สมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 6 สมรรถภาพองค์การมีผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ผลการตรวจสอบสมมติฐาน พบว่า มีผลกระทบจริงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก สมรรถภาพด้านการปรับปรุงการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรม การดำเนินงาน ด้านการดำเนินงานตามความต้องการเฉพาะ ด้านการสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน ด้านการตอบสนองการดำเนินงาน และด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน เป็นองค์ประกอบของสมรรถภาพองค์การที่ขับเคลื่อนความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ส่งเสริมผลการดำเนินงานของกิจการ โดยสมรรถภาพด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน ถือเป็นหัวใจของวิสาหกิจ เนื่องจากก่อให้เกิดโอกาสในการสร้างสินค้าใหม่ การขยายตลาด การจดทะเบียนจัดตั้งวิสาหกิจแห่งใหม่ การขยายกิจการ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และส่งเสริมให้สมรรถภาพองค์การด้านอื่นทำงานได้ดีขึ้น

สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Teece (2007), Winter (2003) พบว่าสมรรถภาพด้านการเปลี่ยนแปลงทำให้สมรรถภาพพื้นฐานของกิจการสามารถใช้งานได้เพิ่มขึ้น การปรับเปลี่ยนและการสร้างสรรค์สมรรถภาพพื้นฐานทำให้กิจการสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและการตลาด

O'Regan and Ghobadian (2004) พบว่า สมรรถภาพองค์การได้รับผลกระทบจากกลยุทธ์
 ที่องค์การนำมาใช้และมีผลกระทบเชิงบวกไปสู่ผลการดำเนินงานในภาพรวม
 ขององค์การ Drnevich and Kriauciunas (2010), Nedzinskas et al. (2013) สมรรถภาพ
 ด้านการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบทางบวกกับผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงินของกิจการ
 Gharakhani and Mousakhani (2012) พบว่า สมรรถภาพด้านการจัดการองค์ความรู้ ได้แก่
 การแสวงหาองค์ความรู้ การแบ่งปันองค์ความรู้ และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้
 มีผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัยต่อ
 ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ในครั้งนี้
 เป็นการศึกษาเพียงส่วนหนึ่งขององค์ความรู้ด้านการบริหารกลยุทธ์ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำไปประยุกต์ใช้ในภาคปฏิบัติ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ทีมผู้บริหาร
 มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การในระดับสูง หมายความว่า คุณลักษณะของทีม
 ผู้บริหารที่ดีส่งเสริมให้องค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี วิสาหกิจจึงควรส่งเสริมความรู้
 จากการศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรมให้กับผู้บริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยเปิดโลกทัศน์
 ทำให้ผู้บริหารมีทัศนคติพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างบรรยากาศการคิด
 สร้างสรรค์ การสร้างสิ่งใหม่ การเรียนรู้ เพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้าน
 การคัดเลือกรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้ในการสรรหาผู้บริหารเข้าร่วมทีม
 วิสาหกิจควรพิจารณาผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานสั่งสมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์
 ขององค์การ เพื่อเพิ่มความสำเร็จในการดำเนินงาน และควรให้ความสำคัญกับการสร้าง
 ความผูกพันเพื่อให้ผู้บริหารทำงานอยู่กับองค์การอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการสั่งสม
 ประสบการณ์ทางตรงและทางอ้อม รวมถึงความสามารถในการประมาณการณ์แนวโน้ม
 การเปลี่ยนแปลงในอนาคต ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มี

คุณค่าให้แก่บุคลากรในองค์กร เป็นปัจจัยพื้นฐานในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า วัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท ตามแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง ได้แก่ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย วัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมแบบการตลาด และวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นมีผลกระทบต่อสมรรถภาพองค์กรในระดับสูง หมายความว่า การเลือกใช้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรส่งเสริมสมรรถภาพองค์กร วิสาหกิจจึงควรเลือกใช้หรือใช้รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวร่วมกันตามความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กร ดังนี้

งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรเลือกใช้รูปแบบวัฒนธรรมแบบเครือข่าย โดยกำหนดบทบาทของผู้บริหารให้มีความเป็นกันเองกับพนักงาน คอยให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวก เชื่อมโยนดูแลพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร และองค์กรมีแผนพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีสวัสดิการพิเศษแก่สมาชิกในครอบครัวพนักงานเพื่อให้บุคลากรมีความสามารถและจงรักภักดี

งานที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมภายนอก หรืองานสร้างนวัตกรรม ควรเลือกใช้รูปแบบวัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน โดยผู้บริหารมีบทบาทในการพัฒนาธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงระบบงาน การสร้างนวัตกรรมด้านสินค้า หรือบริการ และองค์กรมีเป้าหมายชัดเจนในการเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรม มีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง หรือใหม่ล่าสุด ให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน สรรหาบุคลากรจากภายนอก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการสร้างนวัตกรรม

งานที่มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จทั้งด้านการเงินและมีใช้การเงิน ควรเลือกใช้รูปแบบวัฒนธรรมแบบการตลาด โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการทำงานจริงจัง แข่งขัน มุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย และองค์กรมีเป้าหมายชัดเจน ในการดำเนินงาน มุ่งสร้างยอดขาย สร้างผลกำไร สร้างความสำเร็จตามเป้าหมาย สรรหาบุคลากรจากภายนอกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการตลาด กำหนดคุณสมบัติของผู้แทน

จำหน่าย กำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงานและระดับบุคคล มีการประเมินผล และรายงานผล

งานด้านการผลิตสินค้า บริการ หรืองานที่ต้องรักษามาตรฐานเพื่อรักษา ระดับความพึงพอใจของลูกค้า ควรเลือกใช้รูปแบบมาตรฐาน โดยผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการควบคุม การประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และองค์การมีเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การส่งมอบ การลดต้นทุน สร้างความราบรื่นในการดำเนินงาน มีการกำหนด หรืออ้างอิง มาตรฐานด้านกระบวนการ ด้านสินค้าและบริการ และด้านพนักงาน สร้างคุณค่า ให้ลูกค้าด้วยความทนทาน ประโยชน์ใช้สอย การบริการ การซ่อมบำรุงตลอดอายุ การใช้งานและราคา

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า สมรรถภาพ องค์การในมุมมองด้านการสร้างความได้เปรียบจากความแตกต่างของสินค้าและบริการ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการพัฒนาการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน ด้านการดำเนินงานตามความต้องการเฉพาะ ด้านการสร้างความร่วมมือ ในการดำเนินงาน ด้านการตอบสนองการดำเนินงาน และด้านการปรับเปลี่ยน รูปแบบการดำเนินงาน มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกิจการในระดับสูง วิสาหกิจจึงควรให้ความสำคัญกับสมรรถภาพองค์การดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สมรรถภาพด้านนวัตกรรมการดำเนินงานถือว่า เป็นหัวใจในการดำเนินงาน ของวิสาหกิจ เนื่องจากก่อให้เกิดโอกาสในการสร้างสินค้าใหม่ การขยายตลาด การจดทะเบียนจัดตั้งวิสาหกิจแห่งใหม่ การขยายกิจการ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ การดำเนินธุรกิจ เป็นปัจจัยส่งเสริมให้สมรรถภาพองค์การด้านอื่นทำงานได้ดีขึ้น

รองลงมาตามลำดับเป็นสมรรถภาพด้านการพัฒนาการดำเนินงาน ได้แก่ การเพิ่มคุณภาพ การเพิ่มประโยชน์ใช้สอย การใช้หลัก Kaizen ของญี่ปุ่นในการปรับปรุง การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น สมรรถภาพด้านการดำเนินงานตามความต้องการ เฉพาะ ได้แก่ การผลิตสินค้าจากสารธรรมชาติ การผลิตสินค้าตามความต้องการ ของลูกค้า มีการแบ่งกลุ่มลูกค้า มีการคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การพัฒนาสูตร ตามความต้องการของลูกค้า เป็นต้น สมรรถภาพด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบ

การดำเนินงาน ได้แก่ การมีทีมนักวิจัยพัฒนาคุณภาพสินค้าตามความต้องการของลูกค้า สามารถปรับปรุงประโยชน์ใช้สอยได้ตามความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับการดำเนินงานด้านการตลาด เป็นต้น สมรรถภาพด้านการตอบสนองการดำเนินงาน ได้แก่ การทำตลาดผ่านเครือข่ายออนไลน์ การมีช่องทางติดต่อกับลูกค้าและพนักงานผ่านระบบออนไลน์ มีทีมงานบริการนอกสถานที่ มีระบบในการประเมินการใช้บริการของลูกค้า เป็นต้น และสมรรถภาพด้านการสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน ได้แก่ การมีระบบการพัฒนาปัจจัยการผลิตตามเกณฑ์มาตรฐาน มีการให้ความรู้แก่ผู้ผลิตปัจจัยการผลิต มีการทำสัญญาซื้อขายวัตถุดิบกับผู้ผลิตปัจจัยการผลิตที่ได้มาตรฐาน มีค่าตอบแทนพิเศษแก่พนักงานผู้ให้บริการผ่านเกณฑ์ มีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

งานวิจัยในครั้งนี้สนับสนุนทฤษฎีผู้บริหารระดับสูง วัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท ตามแบบจำลองการสร้างคุณค่าจากความขัดแย้ง สมรรถภาพองค์การ ตามทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวม และแผนที่กลยุทธ์ ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ซึ่งแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวเป็นเพียงส่วนหนึ่งของปัจจัยสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ทำการศึกษาโดยใช้ตัวแบบสมการโครงสร้างเดิมในกลุ่มตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลจากการประกวดรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ กลุ่มวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลจากการประกวดรางวัล SME Startup กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต กลุ่มอุตสาหกรรมบริการ กลุ่มธุรกิจส่งออก เป็นต้น
2. ทำการศึกษาวิจัยโดยพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างเพื่อขยายองค์ความรู้ในการส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

ภาคผนวก ก

รายงานการสัมภาษณ์เชิงลึก (in depth interview) เบื้องต้น
ของวิสาหกิจ จำนวน 2 แห่ง

ผลสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท ฟังก์ชั่น อินเตอร์ เนชั่นแนล จำกัด และบริษัท

ศรีชงโค จำกัด วันที่ 4 พฤษภาคม 2561 จำนวน 3 ท่าน

และวันที่ 11 กรกฎาคม 2561 จำนวน 2 ท่าน

1. คุณวิกร ภูวพัชร

- ตำแหน่ง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ฟังก์ชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และบริษัท ศรีชงโค จำกัด

- อายุ 49 ปี การศึกษา ปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (สาขาเทคโนโลยีการผลิต) ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สาขาการตลาด) กำลังศึกษาปริญญาเอกโครงการบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

- ประสบการณ์ทำงาน : หลังเรียนจบวิศวกรรม จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เข้าทำงานที่บริษัท ยูนิเทค จำกัด ในตำแหน่ง วิศวกรขาย Water treatment process ประมาณ 2 ปี 6 เดือน และเข้าทำงานที่บริษัท เขอร์มันไทย บอยเลอร์ แมนนิวแฟกเจอริง จำกัด ในตำแหน่ง Project Sales Engineer เกี่ยวกับระบบกำเนิดไอน้ำ เป็นระยะเวลาประมาณ 2 ปี 6 เดือน

- เป้าหมาย : เติบโตต่อเนื่อง พัฒนาต่อเนื่อง ยั่งยืน

- ผลการสัมภาษณ์ : ประสบการณ์ในการทำงานได้สั่งสมองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่อง การกรองน้ำ การทำน้ำให้บริสุทธิ์ (มีความรู้ในเรื่องการสร้างคุณค่าให้แก่ น้ำ) และมองเห็นช่องว่างในตลาดเครื่องกรองน้ำชนิด รีเวอร์ส ออสโมซิส (Reverse Osmosis) เป็นระบบที่ใช้แรงดันให้น้ำผ่านเยื่อเมมเบรน (Membrane) ที่มีความสามารถในการกรองได้ละเอียดถึง 0.0001 ไมครอน หรือเล็กกว่าเส้นผมถึง 500000 เท่า (เส้นผม = 50 ไมครอน) ในขณะนั้นเครื่องกรองน้ำครัวเรือนในประเทศไทยยังเป็นแบบ 2 ท่อ จึงเริ่มทำธุรกิจในปี 2540 ซึ่งเป็นปีที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจในประเทศไทย เริ่มต้นกิจการด้วยการส่งเครื่องกรองน้ำอาร์โอ (RO) เข้ามาจากต่างประเทศ ทำการขายส่งให้ผู้ค้าปลีก (Retailer) พร้อมให้ความรู้ด้านเครื่องกรองน้ำและสารกรองน้ำ สินค้าได้รับการยอมรับจากผู้ค้าปลีกและลูกค้าครัวเรือน มีตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศ กิจการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องจากบริษัทในตึกแถวขนาดเล็ก เป็นบริษัทที่นำสินค้าเข้า ผลิตสินค้าเองบางส่วน

มีแผนวิจัยและพัฒนา (R&D) สร้างนวัตกรรมสินค้าเอง ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาท มีพนักงาน 215 คน (ข้อมูลวันที่ 4 พฤษภาคม 2561) ทำยอดขายได้ปีละ 700-กว่า 1 พันล้านบาท

- บริษัท ศรีขงโค จำกัด กำเนิดมาจากความชอบส่วนตัวในกีฬาทางน้ำ จึงจัดตั้งบริษัท ฟังก์ชั่น มารีน จำกัด จำหน่ายเรือสำราญขนาดเล็ก และขนาดกลาง ทำการทดลองเรือบริเวณเหนือ เขื่อนศรีนครินทร์ เมื่อมีการขายเรือทดลองเรือ ลูกค้าได้ขอให้สร้างท่าจอดเรือบริษัทจึงสร้าง ท่าจอดเรือบริการลูกค้า ต่อมาได้นำเครื่องเล่นทางน้ำเข้ามาขายและทดลองเครื่องเล่นในบริเวณ เดียวกัน ลูกค้าจึงขอให้สร้างที่พัก จึงได้สร้างที่พักสไตล์มัลดีฟส์ ขึ้นเป็นแห่งแรกในบริเวณเหนือ เขื่อนศรีนครินทร์ ถูกเรียกว่า มัลดีฟส์เมืองไทย จังหวะพอดีกับนิตยสาร อสท. ของการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย เข้ามาสัมภาษณ์และแนะนำรีสอร์ท ทำให้ชื่อ เลค เฮฟเว่น รีสอร์ท (Lake Heaven Resort) เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง การท่องเที่ยวบริเวณเหนือเขื่อนศรีนครินทร์เติบโต มีกิจการ แพพัก กิจกรรมรีสอร์ทเกิดขึ้นเพื่อบริการลูกค้าอย่างมากมาย ชุมชนเติบโต ปัจจุบันบริษัท ศรีขงโค จำกัด มีรีสอร์ทขนาดใหญ่ จำนวน 3 แห่ง คือ เลค เฮฟเว่น รีสอร์ท และ เฮฟเว่น เบย์ รีสอร์ท (Heaven Bay Resort) บริเวณเหนือเขื่อนศรีนครินทร์ และ เฮฟเว่น แคว รีสอร์ท (Heaven Kwai Resort) ที่อำเภอไทรโยค พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องเล่นทางน้ำ และเครื่องเล่นทางบก ครบครัน

- ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ

1. การตลาด : รู้ว่าใครคือลูกค้า มีกลุ่มลูกค้าชัดเจน มีกลยุทธ์ชัดเจน ฟังก์ชันอินเตอร์ ใช้กลยุทธ์สร้างความได้เปรียบด้านราคา (ราคาต่ำ) การสร้างเครือข่ายและการมีปฏิสัมพันธ์ กับตัวแทนจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง เน้นคุณภาพสินค้าโดยควบคุมคุณภาพการผลิตของโรงงานที่สั่ง ผลิตในต่างประเทศอย่างใกล้ชิด พัฒนาระบบโลจิสติกส์ (Logistics) จัดส่งสินค้าถูกต้อง รวดเร็ว ทันตามกำหนดเวลา เน้นการให้บริการหลังการขาย เน้นความรวดเร็วในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า เน้นความร่วมมือทางการเงินในการให้เครดิตกับลูกค้าปลีกที่มีประวัติดี เน้นกลยุทธ์เป็นผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลง สร้างการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดตลอดเวลา ดังนี้

- ฟังก์ชันอินเตอร์ มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงในตลาดครองน้ำทั่วโลก นำสินค้าใหม่จากต่างประเทศเข้ามาจำหน่าย มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนา (R&D) สร้างนวัตกรรมเอง อย่างต่อเนื่อง ใช้กลยุทธ์เติบโตอย่างต่อเนื่องด้วยการเตรียมการใช้โอกาสจากข้อตกลงเขตการค้าเสรี (FTA) ในการเปิดตลาดส่งออกไปต่างประเทศ

- ศรีขงโค พัฒนารีสอร์ท 3 แห่ง อย่างต่อเนื่อง เพิ่มห้องพัก ปรับเปลี่ยน

เครื่องเล่น ให้ลูกค้าที่มาซ้ำไม่รู้สึกจำเจ พัฒนาการบริการในทุกด้าน และจัดกิจกรรมตามเทศกาล หรือตามความต้องการของลูกค้า

2. ทีมงาน : บริหารคน สร้างคน พัฒนาคอนอย่างต่อเนื่อง ให้คนทำงานแทน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้วยการให้ผลตอบแทน และทำให้รู้สึกทำงานกับบริษัท มีความมั่นคงกว่าไปทำธุรกิจเอง มีนโยบายจ้างผู้บริหารที่ยังสามารถทำงานได้ต่อเนื่อง หลังเกษียณอายุ

3. จากประสบการณ์ที่เป็นลูกจ้างมาก่อน จึงเน้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นผลงาน การสร้างความเข้าอกเข้าใจกัน เน้นความยุติธรรม

2. ว่าที่ร้อยตรี ธนโชติ แสหนหาญ

- ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร บริษัท ฟังก์ชั่น อินเตอร์ เนชั่นแนล จำกัด
- รองจากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร 1 ระดับ
- อายุ 42 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท ปริญญาตรี และ ปวส. สาขาวิชาการบัญชี
- ประสบการณ์ ทำงานในตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน บริษัท ปรีชา กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ประมาณ 2 ปี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน บริษัท นิปปอน แพ็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ประมาณ 2 ปี และทำงานที่บริษัท ฟังก์ชั่นฯ จนถึงปัจจุบันรวม 7 ปี
- เป้าหมายของกิจการ : เตรียมการจดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในปี 2562 เพื่อระดมทุนขยายกิจการ เตรียมการร่วมลงทุนกับนักลงทุนจากต่างประเทศ ตั้งโรงงานผลิตสินค้ากรองน้ำส่งออกต่างประเทศ
- ผลการสัมฤทธิ์ : ปัจจัยที่ทำให้กิจการประสบความสำเร็จประกอบด้วย เงินทุนคู่ค้า (Partner) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (ในประเทศได้แก่ ผู้ค้าปลีก, ต่างประเทศ ได้แก่ ผู้จัดส่ง ปัจจัยการผลิต (Suppliers) และผู้จัดส่งปัจจัยการผลิตที่จะมาลงนามในกิจการร่วมค้า (Joint Venture) ในการลงทุนตั้งโรงงานผลิตสินค้ากรองน้ำในประเทศไทย) รวมถึงหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้น ผู้บริหารสูงสุด การตลาด พนักงาน การทำงานเป็นทีม การจัดการองค์ความรู้ด้าน โลจิสติกส์ เนื่องจากมีพนักงานเข้าออกบ่อย ต้องมีคู่มือและซอฟต์แวร์ในการเรียนรู้งานสำหรับพนักงานใหม่ และการพัฒนาพนักงาน

3. คุณเชิดชัย ศิริยะ

- ตำแหน่ง ผู้จัดการส่วนงานคลังสินค้าและจัดส่ง บริษัท ฟังก์ชั่น อินเตอร์ เนชั่นแนล จำกัด

- รองจากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร 2 ระดับ

- อายุ 51 ปี จบการศึกษาระดับ ปวศ. สาขาการตลาด ศึกษาเพิ่มเติมในหลักสูตร Mini MBA และเข้ารับการอบรมหลักสูตรบริหาร Logistic Qualification System Program จัดโดย JETRO เป็นระยะเวลา 1 ปี (เข้ารับการอบรมขณะปฏิบัติงานที่ Panasonic)

- ประสบการณ์ : ทำงานในตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกคลังสินค้า บริษัท ชินวัตรไทย จำกัด ประมาณ 7 ปี ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า Panasonic Siew Sales (Thailand) Co., Ltd. ประมาณ 17 ปี และปฏิบัติงานที่บริษัท ฟังก์ชั่นฯ จนถึงปัจจุบันเป็นระยะเวลารวม 6 ปี

- เป้าหมายของงาน : การบริหารจัดการคลังสินค้า การทำงานได้ตามเป้าหมาย การจัดหมวดหมู่สินค้า การจัดเก็บสินค้าได้อย่างถูกต้อง พนักงานสามารถหาสินค้าได้อย่างรวดเร็ว จัดสินค้าได้อย่างถูกต้อง จัดส่งให้ลูกค้าได้ตรงตามเวลาที่กำหนด ไม่มีเรื่องร้องเรียนจากฝ่ายขาย และลูกค้า คำชมจากฝ่ายขายและลูกค้า

- ผลการสัมฤทธิ์ : ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จประกอบด้วย : ความรู้ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในทีม การมีปฏิสัมพันธ์กันในทีม การพัฒนาพนักงาน ด้วยการสอนงานขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training--OJT) ความสามัคคี ระบบงานที่เป็นมาตรฐาน มีการจัดการองค์ความรู้ให้พนักงานใหม่สามารถศึกษาและทำงานได้ทันที มีระบบสารสนเทศ (IT) สนับสนุนการบริหารจัดการและการดำเนินงาน มีการสื่อสารด้วยวิทยุและเครื่องกระจายเสียง ความอดทน สู้งาน เนื่องจากมีสินค้าเป็นจำนวนหลายพันรายการและมีสินค้าเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงรหัสตลอดเวลาตามการส่งเสริมการขายของฝ่ายขาย รวมถึงการมีทัศนคติที่ดี และมีความยุติธรรม

4. คุณชนกพล ชัยรัตนศักดิ์

- ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายขาย

- รองจากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร 3 ระดับ

- อายุ 38 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

และปริญญาโท สาขาการประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร ได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรด้านการขาย ความปลอดภัย

- ประสบการณ์ : ทำงานในตำแหน่ง พนักงานประชาสัมพันธ์ บริษัท ธนธรรม เอ็ดดิวิเคชั่น จำกัด จำหน่ายอุปกรณ์การเรียน ประมาณ 2 ปี ตำแหน่ง พนักงานคิวซี (QC) บริษัท ชัสโก้ จำกัด ผลิตช่วงล่างรถยนต์ ประมาณ 1 ปี และเข้าทำงานที่บริษัท ศรีขงโค จำกัด ได้ประมาณ 10 ปี ในตำแหน่ง พนักงานประชาสัมพันธ์ พนักงานขาย ปัจจุบันตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายขายเล็ก เฮฟเว่น

- เป้าหมายการทำงาน : การให้บริการที่เป็นเลิศในด้านการจองห้องพัก การจัดกิจกรรมตามความต้องการของลูกค้า การประสานงานกับลูกค้าและหน่วยงานรีสอร์ท และการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้าที่ใช้บริการเล็ก เฮฟเว่น 1 รวมถึงการบริหารทีมงานขาย การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายหน่วยงานรีสอร์ท ฝ่ายกิจกรรม และฝ่ายบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพงานและคุณภาพบริการตามข้อร้องเรียนของลูกค้า

- ผลการสัมภาษณ์ : ปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จคือ ทีมงาน มีความเป็นธรรม มีการเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกันของสมาชิกในทีมงาน มีความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนร่วมงานและลูกค้า มีน้ำใจ มีความจริงใจ มีความเป็นกันเอง ไม่ใช้อำนาจ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านการสื่อสาร เครื่องมือสื่อสารกับสมาชิกในทีม เครื่องมืออำนวยความสะดวกในการบันทึกข้อมูลการจองใช้บริการของลูกค้า เครื่องมือสื่อสารกับฝ่ายรีสอร์ท การสร้างวัฒนธรรมในการให้ความสำคัญกับลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงคุณภาพในการให้บริการของฝ่ายรีสอร์ท ความใส่ใจของฝ่ายบริหารในการดูแลรีสอร์ท การปรับปรุงพัฒนาสถานที่ ห้องพัก แพคเกจ เครื่องเล่น การให้บริการตามความต้องการของลูกค้า

- ผลสำเร็จของงาน : ก่อนปี 2559 ลูกค้าที่ใช้บริการเล็ก เฮฟเว่นหนาแน่นโดยเฉพาะในช่วงวันหยุด ห้องพักเต็ม 100% และระยะเวลาในการรอคิวเข้าพักนานหลายเดือน หลังปี 2559 คู่แข่งเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ปัจจุบันปี 2561 อัตราการเข้าพักวันหยุดเต็ม 100% ส่วนระยะเวลาในการรอคิวเข้าพักลดลง อัตราลูกค้าที่กลับมาใช้บริการซ้ำประมาณ 30%

- แนวทางการพัฒนาการบริการ : ด้านการจองห้องพักควรปรับปรุงโปรแกรมจองห้องพักจากตาราง Excel ซึ่งมีข้อจำกัดด้านความเร็วในการสนับสนุนข้อมูลการจองห้องพักเป็นโปรแกรมจองห้องพักที่สามารถแสดงผลได้อย่างรวดเร็ว เพื่อลดความผิดพลาดในการให้บริการจองห้องพัก และการปรับปรุงห้องพัก แพคเกจ เครื่องเล่น งานกิจกรรม การบริการหน่วยงานรีสอร์ท อาหาร การพัฒนาพนักงานในด้านการบริการและความซื่อสัตย์ และอื่น ๆ

ที่รีสอร์ท ขอให้มีการควบคุมคุณภาพและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดข้อร้องเรียน และสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ

5. คุณชนกฤต ลีลาธมีวงศ์

- ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายผลิตและบริการ
- รองจากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร 3 ระดับ
- อายุ 43 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการเพิ่มผลผลิต ระบบมาตรฐานสากล (ISO)
- ประสบการณ์ : ทำงานในตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายวางแผนการผลิต บริษัท อุตสาหกรรมไทย กรุ๊ป จำกัด ประมาณ 7 ปี ต่อมาทำงานในตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายผลิต บริษัท พรีเมียม บ็อคซ์ จำกัด ประมาณ 8 ปี และเข้าทำงานที่บริษัท ฟังก์ชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายผลิต ตั้งแต่ปี 2555 จนถึงปัจจุบัน
- เป้าหมายการทำงาน : วางแผนการผลิต ผลิตสินค้า จัดเก็บสินค้า บริหารทรัพยากรบุคคล
- ผลการสัมฤทธิ์ : ปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จ คือ (1) คน คนทุกคนทั้งผู้บริหารทุกระดับและพนักงานทุกคน บทบาทของผู้บริหารในการมีส่วนร่วมกับพนักงานมีความสำคัญที่สุด ผู้บริหารต้องใช้บทบาทให้เหมาะสม มีการประชุมหัวหน้างานทุกสัปดาห์เพื่อวางแผนนโยบาย จัดทำแผนการผลิต กำหนดเป้าหมายการผลิต มีการสื่อสารเป้าหมายและความต้องการของฝ่ายบริหารไปสู่พนักงาน มีแผนปฏิบัติการให้พนักงานทุกคนรู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบ (2) เครื่องมือ เช่น การศึกษาเวลา (Time study) สำหรับวิเคราะห์ขั้นตอนการผลิตแต่ละขั้นตอน, เทคนิคทางด้านการพัฒนาคุณภาพงาน (3) พื้นที่ สำหรับวางไลน์การผลิต พื้นที่สำหรับวางสินค้าระหว่างผลิตและสินค้าสำเร็จรูป
- ผลสำเร็จของงาน : งานด้านการผลิตสำเร็จตามเป้าหมาย แต่กรณีแรงงานไม่สามารถดำเนินการได้เต็มที่เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องพื้นที่แคบ ทำให้วางไลน์การผลิตได้ไม่ครบวงจร ต้องพักสินค้าที่ผลิตและเคลื่อนย้ายไปขึ้นไลน์ผลิตต่อ นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องพื้นที่วางสินค้าสำเร็จรูปมีไม่เพียงพอ ต้องรอการเคลื่อนย้ายสินค้าสำเร็จรูปล็อตก่อนหน้าออกจากพื้นที่ก่อนจึงจะสามารถขึ้นไลน์การผลิตสินค้าล็อตใหม่ได้ หากมีพื้นที่เพียงพอสำหรับการวางไลน์ผลิต

ได้ครบวงจร และมีพื้นที่ในการวางสินค้าเพียงพอ ต้นทุนการผลิตจะลดลง และสามารถเร่งงานการผลิตได้

ตรวจสอบแล้วเนื้อหาถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ และอนุญาตให้เผยแพร่เพื่อการศึกษาได้



(นายวิกร ภูวพัชร)

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

บริษัท ฟังก์ชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และ

บริษัท ศรีขงโค จำกัด

ตารางแสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบจากรายงานการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อค้นหาปัจจัยความสำเร็จ
ของวิสาหกิจ

องค์ประกอบ		ข้อความที่กล่าวถึงองค์ประกอบ	ลำดับผู้ให้สัมภาษณ์/ ● กล่าวถึงข้อความ					รวม (ความถี่)
ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้		1	2	3	4	5	
ทีมผู้บริหาร	พื้นฐานการศึกษา	มีการกำหนดพื้นฐานการศึกษา ก่อนเข้าทำงาน	●	●	●	●	●	5
		มีการศึกษาเพิ่มเติมหลังเข้า ทำงาน	●	●		●		3
		ประสบการณ์ทำงานก่อนเข้า ทำงานในกิจการ	5 ปี	4 ปี	24 ปี	33 ปี	15 ปี	เฉลี่ย 10ปี
	ระยะเวลาใน การดำรงตำแหน่ง	ประสบการณ์ทำงานก่อนเข้า ทำงานในกิจการ	5 ปี	4 ปี	24 ปี	33 ปี	15 ปี	เฉลี่ย 10ปี
		ระยะเวลาใน การดำรงตำแหน่ง	21 ปี	7 ปี	6 ปี	10 ปี	6 ปี	เฉลี่ย 10ปี
	วัฒนธรรม องค์กร	เน้นคุณภาพ/ต้นทุน/ควบคุม การผลิตของโรงงานที่ตั้งผลิตใน ต่างประเทศอย่างใกล้ชิด/เทคนิค การควบคุม/ระบบงานมี มาตรฐาน/คุณภาพในการบริการ ของฝ่ายรีสอร์ท/ต้นทุนการผลิต จะลดลงและเร่งงานได้	●		●	●	●	4
		สร้างรายได้เปรียบด้านราคา/ เน้นความสำเร็จในการทำงาน ตามเป้าหมาย/เน้นผลงาน/งาน ด้านการผลิตสำเร็จตามเป้าหมาย	●	●	●	●	●	5
		สร้างคน/สร้างแรงจูงใจ/พัฒนา คน/การทำงานเป็นทีม/ การพัฒนาพนักงาน/การมีส่วน ร่วมในทีม/การมีปฏิสัมพันธ์กัน ในทีม/การพัฒนาพนักงานด้วย การสอนงานขณะปฏิบัติงาน (OJT)/ ความสามัคคี/มีทัศนคติที่ ดีและมีความซื่อสัตย์/การ จัดการองค์ความรู้ด้าน	●	●	●	●	●	5

ตาราง (ต่อ)

องค์ประกอบ		ข้อความที่กล่าวถึง องค์ประกอบ	ลำดับผู้ให้สัมภาษณ์/ ● กล่าวถึงข้อความ					รวม (ความ ถี่)
ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้		1	2	3	4	5	
	แบบเครือข่าย (ต่อ)	โลจิสติกส์/มีคู่มือและ ซอฟต์แวร์ ในการเรียนรู้งาน สำหรับพนักงานใหม่และ การพัฒนาพนักงาน/มีทัศนคติ ที่ดี/จริงใจเป็นกันเอง/ การประชุมหัวหน้างาน						
วัฒนธรรม องค์การ (ต่อ)	แบบปรับเปลี่ยน	ติดตามการเปลี่ยนแปลงใน ตลาดครองน้ำโลก/นำสินค้า ใหม่จากต่างประเทศมา จำหน่าย/ใช้โอกาสจาก ข้อตกลงเขตการค้าเสรีใน การเปิดตลาดส่งออกไป ต่างประเทศ/ขยายกิจการ/ร่วม ทุนกับต่างประเทศตั้ง โรงงานผลิตสินค้า/มีหน่วยงาน วิจัยและพัฒนาสร้างนวัตกรรม เองอย่างต่อเนื่อง/เพิ่มห้องพัก ปรับเปลี่ยนเครื่องเล่นให้ลูกค้า ที่มาไม่รู้สึกรำคาญ	●	●				2
สมรรถภาพ องค์การ	พัฒนา การดำเนินงาน	พัฒนาระบบโลจิสติกส์/จัดส่ง สินค้าได้ถูกต้อง รวดเร็ว ทัน ตามกำหนดเวลา/พัฒนารีสอร์ท 3 แห่งอย่างต่อเนื่อง/ปรับปรุง สถานที่/พัฒนาคุณภาพงานและ การบริการตามข้อร้องเรียน/ เทคนิคการพัฒนาคุณภาพงาน อย่างต่อเนื่อง	●		●	●	●	4

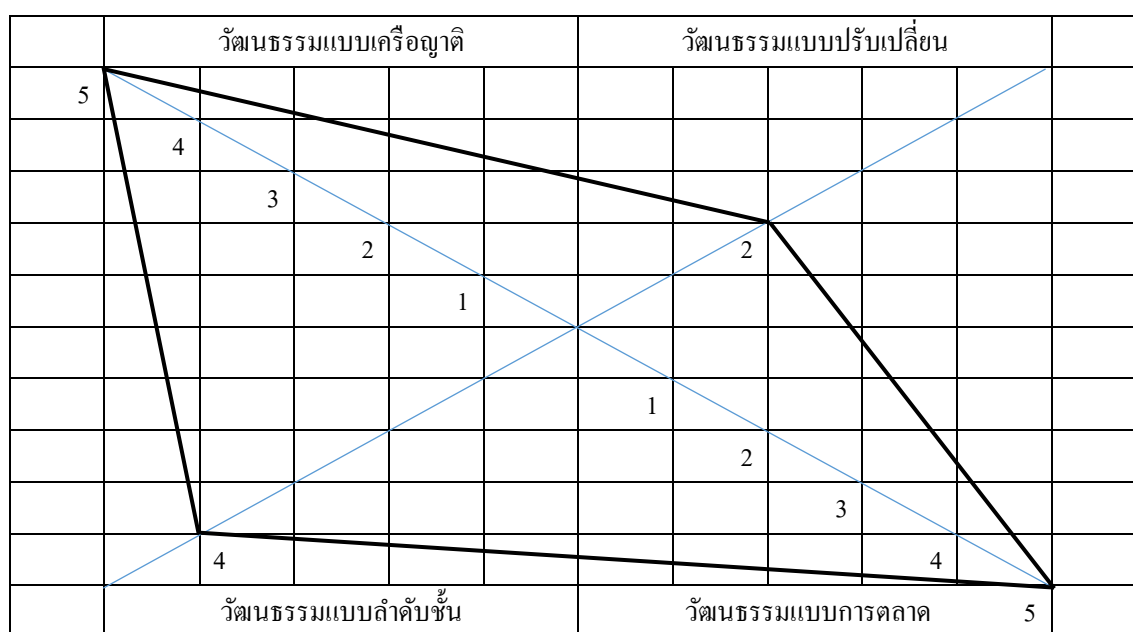
ตาราง (ต่อ)

องค์ประกอบ		ข้อความที่กล่าวถึง องค์ประกอบ	ลำดับผู้ให้สัมภาษณ์/ ● กล่าวถึงข้อความ					รวม (ความ ถี่)
ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้		1	2	3	4	5	
สมรรถภาพ องค์กร (ต่อ)	นวัตกรรม	นำเข้าสินค้าใหม่ (เครื่องกรองน้ำ RO)/มีแผนวิจัยและพัฒนาสร้างนวัตกรรมสินค้าเอง/เปลี่ยนโปรแกรมของห้องพัก	●			●		2
	การดำเนินงานตามความต้องการเฉพาะ	มีกลุ่มลูกค้าชัดเจน/มุ่งตลาดค้าส่ง/สร้างท่าจอดเรือ/สร้างที่พักสโตร์ มัลดีฟส์ เป็นแห่งแรกบริเวณเหนือเขื่อนศรีนครินทร์/มีเครื่องเล่นทางน้ำตอบสนองความต้องการลูกค้า/ให้บริการตามความต้องการ	●			●		2
	การสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน	สร้างเครือข่ายสัมพันธ์กับผู้ค้าปลีก/มีลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ/ควบคุมคุณภาพการผลิตของโรงงานในต่างประเทศที่สั่งผลิตอย่างใกล้ชิด	●	●				2
	การตอบสนองใน การดำเนินงาน	เน้นความรวดเร็วในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า/ปรับเปลี่ยนเครื่องเล่นทางน้ำ/การสื่อสาร/เครื่องมือสื่อสาร/เครื่องมืออำนวยความสะดวกในการบันทึกข้อมูลการจองของลูกค้า	●		●	●		3
	การปรับเปลี่ยนรูปแบบใน การดำเนินงาน	ความร่วมมือทางการเงินการให้เครดิต/สร้างการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดกรองน้ำตลอดเวลา/นำเข้าสินค้าใหม่จากต่างประเทศเข้ามาจำหน่าย/เปิดตลาดต่างประเทศตามโอกาสจากข้อตกลงเขตการค้าเสรี (FTA)/ตั้งกิจการร่วมค้าในการลงทุนตั้งโรงงานผลิตเครื่องกรองน้ำส่งออก	●	●				2

จากตารางการวิเคราะห์องค์ประกอบฯ ข้างต้น สามารถแจกแจงข้อมูลได้ ดังนี้

ตารางแสดงคะแนนสถานะวัฒนธรรมองค์การจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเบื้องต้น บริษัท ฟังก์ชั่น
อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และบริษัท ศรีขงโค จำกัด

ลำดับผู้สัมภาษณ์	คะแนนวัฒนธรรม			
	แบบเครือข่าย	แบบปรับเปลี่ยน	แบบการตลาด	แบบลำดับขั้น
1	1	1	1	1
2	1	1	1	0
3	1	0	1	1
4	1	0	1	1
5	1	0	1	1
รวม	5	2	5	4



ภาพแสดงสถานะวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture Profile) บริษัท ฟังก์ชั่นอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และบริษัท ศรีขงโค จำกัด เบื้องต้น จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ที่มา. ดัดแปลงจาก *Diagnosing and changing organizational culture*, by Cameron and Quinn, 2006, CA: John Wiley & Sons.



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/ปรศ.๑๖๔/๖๑

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา

เรียน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ฟังก์ชั่น กรุ๊ป จำกัด

ด้วย นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความประสงค์จะขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึกกับท่าน เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษา และวิจัยในขั้นต่อไป

ในการนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับท่าน และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะนำไปใช้ในงานทางวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Ornua Jan.

(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร
โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๓๐ ๘๒๓๖



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/บธศ.๑๖๕/๖๓

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๕๐

๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา

เรียน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ศรีงโค จำกัด

ด้วย นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความประสงค์จะขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึกกับท่าน เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษา และวิจัยในชั้นต่อไป

ในการนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับท่าน และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะนำไปใช้ในงานทางวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Dr. N. N. N.

(อาจารย์ ดร.นรพล จินันต์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๓๐ ๘๒๓๖

ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามถึง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและกิจการที่ให้การสัมภาษณ์

ชื่อกิจการ.....

ประเภทวิสาหกิจ ☐ ขนาดกลาง ☐ ขนาดย่อม

ประเภทของกิจการ ☐ การผลิต ☐ การบริการ ☐ อื่น ๆ.....

ระยะเวลาเปิดดำเนินกิจการจนถึงปัจจุบัน.....ปี

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

อายุ.....

ระดับการศึกษา.....

ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง (ปี).....

จำนวนสมาชิกในทีมผู้บริหาร (รวมประธาน).....

อายุงานของสมาชิกในทีมผู้บริหาร มากที่สุด.....ปี น้อยที่สุด.....ปี

วันที่สัมภาษณ์.....

เวลาที่สัมภาษณ์

สถานที่สัมภาษณ์

คำชี้แจง สมรรถภาพองค์กร (Organizational Capabilities) หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนของกิจการในการดำเนินงาน การบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้รวมถึงการจัดการองค์ความรู้เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ส่วนที่ 2 ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

2.1 มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มสมรรถภาพองค์การของกิจการ?

This image shows a full page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the page.

2.2 สมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัยส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานกิจการหรือไม่? อย่างไร?

[illegible]

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์
นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์
นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการศึกษา
และหนังสือนำเสนอข้อมูลของ สสว.



ที่ ศธ ๐๕๓๘.๐๓/ปชช.๓๕๓/๖๑

โครงการบริหารธุรกิจสู่บัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๕๐

๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

ด้วย นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจสู่บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ข้อมูลผู้สมัครเข้าร่วมโครงการประกวดรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ ครั้งที่ ๓๐ เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษา และวิจัยในชั้นต่อไป

ในการนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาให้ข้อมูลดังกล่าว และขอรับรองว่า ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะนำไปใช้ในงานทางวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดร.นพพล จินันท์เดช

(อาจารย์ ดร.นพพล จินันท์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจสู่บัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ
โทร. ๐ ๒๓๓๐ ๘๒๓๖



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/วสธ.๕๔๖/๖๑

โครงการบริหารธุรกิจสู่บัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

ด้วย นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจสู่บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ขอฐานข้อมูลวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตและการให้บริการ เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษา และวิจัยในขั้นต่อไป

ในการนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับท่าน และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะนำไปใช้ในงานทางวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.นรพล จินันต์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจสู่บัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๒๓๖

ที่ นร ๕๓๓๒/๒๖๖๐



สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อม
๒๓ ถนนวิภาวดีรังสิต
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๒๕๓ พุทธศักราช ๒๕๖๑

เรื่อง นำส่งข้อมูลผู้ประกอบการโครงการประกวด SME National & Start up Awards

เรียน ประธานกรรมการบริหารโครงการบริหารธุรกิจระดับบัณฑิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย - หนังสือพิธีประกาศผลและมอบรางวัลการประกวดสุดยอด SME แห่งชาติ ครั้งที่ ๙ และ ๑๐

ตามที่ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้รับหนังสือจากโครงการบริหารธุรกิจระดับบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่ ศธ ๐๕๑๔.๐๓/บธศ.๓๔๓/๖๑ ลงวันที่ ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๑ เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการศึกษา โดยนายรัชสิทธิ์ เสวกเสนีย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประสงค์ขอข้อมูลผู้สมัครเข้าร่วมโครงการรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ ครั้งที่ ๑๐ เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษา และวิจัยในชั้นต่อไป นั้น

ในการนี้ สสว. จึงขอให้นำส่งข้อมูลผู้ประกอบการที่ได้รับรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ ครั้งที่ ๙ และครั้งที่ ๑๐ และรางวัล SME Start up ครั้งที่ ๑ และครั้งที่ ๒ เพื่อนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการศึกษาและใช้งานทางวิชาการ ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุวรรณชัย โลหะวัฒนกุล)

ผู้อำนวยการ

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ฝ่ายประสานเครือข่ายผู้ให้บริการ SMEs

โทรศัพท์ ๐-๒๒๔๘-๓๒๓๗

โทรสาร ๐-๒๒๔๓-๘๘๕๐



ที่ นร. ๕๓๒๑/๒๓

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อม
๒๓ ถนนวิภาวดีรังสิต
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๗ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง นำส่งรายชื่อผู้ประกอบการนิติบุคคล เพื่อการศึกษา

เรียน ประธานกรรมการบริหาร โครงการบริหารธุรกิจสู่ชุมชน

อ้างถึง หนังสือโครงการบริหารธุรกิจสู่ชุมชน ที่ ศธ ๐๕๓๘.๐๓/บธศ.๔๔๖/๖๓ ลงวันที่ ๒๗ พฤศจิกายน
๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย แผ่น CD ข้อมูลนิติบุคคล

ตามหนังสือที่อ้างถึงโครงการบริหารธุรกิจสู่ชุมชน ขอความอนุเคราะห์ฐานข้อมูลวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตและการให้บริการ เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษา และ
วิจัยของ นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจสู่ชุมชน มหาวิทยาลัย
รามคำแหง นั้น

สำนักงานฯ ได้ดำเนินการจัดทำข้อมูลนิติบุคคล ในส่วนที่สามารถเผยแพร่ได้ ซึ่งได้แก่
เลขทะเบียน ชื่อสถานประกอบการ สถานที่ตั้ง ประเภทธุรกิจ ภาคธุรกิจ และขนาด เป็นภาคการผลิต จำนวน
๕๖๐ ราย และภาคบริการจำนวน ๕๖๐ ราย เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ข้างต้น และโปรดจัดเก็บ
ข้อมูลดังกล่าวไว้ใช้งานในการกิจที่ขอมาเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุวรณ์ชัย โลหะวัฒนะกุล)

ผู้อำนวยการ

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ฝ่ายข้อมูลและสารสนเทศ

โทรศัพท์ ๐-๒๒๙๘-๓๐๖๙

โทรสาร ๐-๒๒๙๘-๓๐๕๘

ภาคผนวก ง
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



เลขที่ ๐๐๐

แบบสอบถาม

งานวิจัยเรื่อง ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

คำชี้แจง 1. งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

2. ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลในการประกวดรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ และรางวัล SME Start up ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

3. ขอความอนุเคราะห์กรอกข้อมูลและโปรดส่งแบบสอบถามกลับภายในวันที่ **24 สิงหาคม 2562** โดยไปรษณีย์ลงทะเบียน (พณีก่าไปรษณีย์ไว้บนซองแล้ว) หรือสแกนเป็น PDF ส่งทางอีเมล ratchasit95@gmail.com

4. ทีมผู้บริหาร (Management Team) หมายถึง กลุ่มความสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีผู้บริหารสูงสุดของกิจการเป็นประธาน มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์และการดำเนินงานทั้งหมดของกิจการ

5. ผู้ศึกษาขอความอนุเคราะห์สมาชิกในทีมผู้บริหารในกิจการของท่านตอบแบบสอบถาม ดังนี้

ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับคุณลักษณะของทีมผู้บริหาร จำนวน 9 ข้อ

ส่วนที่ 3 เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 8 ข้อ

ส่วนที่ 4 เกี่ยวกับสมรรถภาพองค์การ จำนวน 9 ข้อ

ส่วนที่ 5 เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของกิจการ จำนวน 10 ข้อ

แบบสอบถามส่วนที่ 1 เป็นแบบเลือกตอบหรือเติมข้อความในช่องว่าง ส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 5 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

ระดับ 5	หมายถึง	จริงหรือเห็นด้วยมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	จริงหรือเห็นด้วยมาก
ระดับ 3	หมายถึง	จริงหรือเห็นด้วยปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	จริงหรือเห็นด้วยน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	จริงหรือเห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ท่านเห็นว่าถูกต้องที่สุด หรือเติมข้อความในช่องว่าง

1. ประเภทวิสาหกิจ

☐ ขนาดย่อม ☐ ขนาดกลาง

2. ประเภทของกิจการ

☐ การผลิต ☐ การบริการ ☐ อื่น ๆ

3. ระยะเวลาเปิดดำเนินกิจการจนถึงปัจจุบัน.....ปี

4. ตำแหน่งของผู้บริหารผู้ตอบแบบสอบถาม

☐ กรรมการ/CEO ☐ ฝ่ายการตลาด/ขาย ☐ ฝ่ายบุคคล
☐ ฝ่ายผลิต/บริการ ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. จำนวนสมาชิกในทีมผู้บริหาร (รวมผู้บริหารสูงสุด) คน

6. ระยะเวลาเป็นสมาชิกในทีมผู้บริหารของท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

☐ ไม่เกิน 5 ปี ☐ 6-10 ปี ☐ 11-15 ปี
☐ 16-20 ปี ☐ 21 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของทีมผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดอ่านคำถามและทำเครื่องหมาย ✓ ให้ตรงตามช่องความคิดเห็นของท่าน

ทีมผู้บริหาร (Management Team)		น้อยที่สุด→มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
พื้นฐานการศึกษา (Educational Background)						
1	ความรู้จากการศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรมช่วยเปิดโลกทัศน์เกิดทัศนคติพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง					
2	ความพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงลดความยึดมั่นถือมั่นในสิ่งเดิม เสริมสร้างบรรยากาศการคิดสร้างสรรค์ การสร้างสิ่งใหม่ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์การ					
3	การศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการเรียนรู้ เป็นแนวทางพื้นฐานเพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของกิจการ					
ประสบการณ์ทำงาน (Work Experience)						
4	ประสบการณ์ทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์จากการดำเนินงาน					
5	ประสบการณ์มีส่วนส่งเสริมการตัดสินใจทั้งในการแก้ปัญหาและการพัฒนาการดำเนินงานของกิจการ					
6	ประสบการณ์สั่งสมมีส่วนส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความเข้าใจสถานการณ์ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และสามารถประมาณการเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี					

ทีมผู้บริหาร (Management Team)		น้อยที่สุด→มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง (Tenure)						
7	อายุงานทำให้ผู้บริหารได้มีโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม					
8	ประสบการณ์สั่งสมในการบริหารงานทำให้ผู้บริหารสามารถประมาณการแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้					
9	ผู้บริหารอาวุโสสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าในการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์กร					
ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)						
ตามข้อ 10-13 ขอให้ท่านพิจารณาว่าท่านใช้บทบาทในแต่ละข้อมากน้อยลดหลั่นกันเท่าใด						
10	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับพนักงาน คอยให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวก ดูแลรักษานักงานให้คงอยู่กับองค์กร					
11	ผู้บริหารมีบทบาทในการพัฒนาธุรกิจ การสร้างนวัตกรรม					
12	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการทำงานจริงจัง แข็งขัน มุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย					
13	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการควบคุมการประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ					

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)		น้อยที่สุด→มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
ตามข้อ 14-17 ท่านเห็นว่าองค์การให้ความสำคัญกับเป้าหมายแต่ละข้อมากน้อย ลดหลั่นกันเท่าใด						
14	องค์การมีแผนพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการทำงาน เป็นทีม บุคลากรมีความสามารถและจงรักภักดี					
15	องค์การมีเป้าหมายชัดเจนในการเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรม มีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งหรือใหม่ ล่าสุด					
16	องค์การมีเป้าหมายชัดเจนในการเป็นผู้นำในตลาด ที่คัดเลือก มุ่งสร้างยอดขาย สร้างผลกำไร					
17	องค์การมีเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพใน การดำเนินงาน การส่งมอบ การลดต้นทุน สร้าง ความราบรื่นในการดำเนินงาน					
ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถภาพองค์กร (Organizational Capabilities)						
18	องค์การมีการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องเพื่อ เพิ่มคุณภาพและลดต้นทุนในการดำเนินงาน					
19	องค์การมีส่วนงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าคิด กล้า พูด กล้าแสดงออก กล้าเสนอการสร้างสรรค์ การพัฒนา สิ่งใหม่เพื่อสร้างคุณค่าแก่องค์การ					
20	องค์การมีส่วนงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสใน การสร้างสิ่งใหม่ ทดลอง พิสูจน์ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
21	องค์การมีการแบ่งกลุ่มลูกค้า คัดเลือกกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย					
22	องค์การนำเสนอสินค้าหรือบริการสอดคล้องกับ ความต้องการของกลุ่มลูกค้า					

สมรรถภาพองค์กร (Organizational Capabilities)		น้อยที่สุด→มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
23	องค์การพัฒนาระบบงานและบุคลากรด้านการบริหาร ปัจจัยการผลิตเพื่อเพิ่มคุณภาพและลดต้นทุนใน การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง					
24	องค์การพัฒนาร่วมมือกับผู้จัดตั้งปัจจัยการผลิต หรือคู่ค้าเพื่อพัฒนาคุณภาพและลดต้นทุนวัตถุดิบอย่าง ต่อเนื่อง					
25	องค์การพัฒนาเครือข่ายออนไลน์หรือระบบใน การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าหรือคู่ค้าอย่างต่อเนื่อง					
26	องค์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า นำข้อมูลความ ต้องการของลูกค้ามาปรับปรุงคุณภาพงาน คุณภาพ การบริการอย่างต่อเนื่อง					
ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของกิจการ (Firm Performance)						
27	สินค้าหรือบริการใหม่มีผลทำให้ยอดขายของกิจการ เติบโต					
28	กิจกรรมส่งเสริมการขายมีผลทำให้ยอดขายของกิจการ เพิ่มสูงขึ้น					
29	ความสามารถในการลดต้นทุนด้านต่าง ๆ ทำให้กิจการ มีกำไรเพิ่มขึ้น					
30	การบอกต่อของลูกค้าปัจจุบันทำให้กิจการมียอดขาย และผลกำไรเพิ่มขึ้น					
31	กลุ่มลูกค้าปัจจุบันมีการซื้อสินค้าหรือใช้บริการซ้ำอย่าง ต่อเนื่อง					
32	ส่วนครองตลาดที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการบอกต่อ ของลูกค้าเดิมของกิจการ					

ผลการดำเนินงานของกิจการ (Firm Performance)		น้อยที่สุด→มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
33	การเติบโตของกิจการทำให้กิจการขยายตัวมีการจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น					
34	การขยายตัวของกิจการมีผลทำให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจ ภาครัฐมีโอกาสดึงภาษีเงินได้นิติบุคคลและภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาเพิ่มขึ้น					
35	ส่วนหนึ่งของผลกำไรของกิจการนำมาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร					
36	กิจการมีระบบสารสนเทศแสดงข้อมูลด้านการตลาดการเงิน การบัญชี การผลิต มีส่วนช่วยในการตัดสินใจในการวางแผนและดำเนินงาน					

ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์

นายรัชสิทธิ์ เสวกเสนีย์

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

โทร.0957601279

ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย

ลำดับ	รายชื่อ	ตำแหน่ง
1	ผศ. ดร. วงศ์ธีรา สุวรรณิน	อาจารย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2	รศ. ดร. แก้วตา ผู้พัฒน์พงศ์	อาจารย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
3	ผศ. ดร. จตุพร สังขวรรณ	กรรมการผู้จัดการ บริษัท อินเทอร์เน็ตชั้นนำ แอ็ดไวเซอร์ แอสโซซิเอตส์ จำกัด
4	ดร. ทรงเดช มโนจินดา	ผู้อำนวยการ โครงการ บริษัท ฟอสเตอร์ วิลเลอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
5	ดร. ธนวรรษ สุนธิระ	กรรมการผู้จัดการ บริษัท สยาม เนเชอรัล โปรดักส์ จำกัด



ที่ ศษ ๐๕๑๘.๐๓/บธศ.๒๗๓/๖๒

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๕๐

๒๔ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วงศ์ธรา สุวรรณิน

อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ด้วย นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำดุขฎิพนธ์ เรื่อง "ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย" โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาดุขฎิพนธ์ คือ

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์	มีใจชื่อ	ประธานกรรมการที่ปรึกษา
๒. อาจารย์ ดร.นรพล	จินันท์เดช	กรรมการที่ปรึกษา

ในการดำเนินการจัดทำดุขฎิพนธ์เรื่องนี้ โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิตได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๓๐ ๘๒๓๖



ที่ ศธ ๐๕๓๘.๐๓/ปฐศ.๒๔/๒/๖๒

โครงการบริหารธุรกิจสุโขทัยบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒๔ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์
อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ด้วย นายรัชสิทธิ์ เสวกเสนีย์ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจสุโขทัยบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์	มีใจชื่อ	ประธานกรรมการที่ปรึกษา
๒. อาจารย์ ดร.นรพล	จินันท์เดช	กรรมการที่ปรึกษา

ในการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ โครงการบริหารธุรกิจสุโขทัยบัณฑิตได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจสุโขทัยบัณฑิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)
ประธานกรรมการบริหาร
โครงการบริหารธุรกิจสุโขทัยบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๖๓๖



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/ปรศ.๒๕๕/๖๒

โครงการบริหารธุรกิจดุขุฎิบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๕๐

๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพร สังขวรรณ

กรรมการผู้จัดการ บริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล แอ็คไวเซอร์ แอสโซซิเอทส์ จำกัด

ด้วย นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขุฎิบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำดุขุฎิพนธ์ เรื่อง “ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาดุขุฎิพนธ์ คือ

๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์	มีใจชื่อ	ประธานกรรมการที่ปรึกษา
๒. อาจารย์ ดร.นรพล	จินันท์เดช	กรรมการที่ปรึกษา

ในการดำเนินการจัดทำดุขุฎิพนธ์เรื่องนี้ โครงการบริหารธุรกิจดุขุฎิบัณฑิตได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุขุฎิบัณฑิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)
ประธานกรรมการบริหาร
โครงการบริหารธุรกิจดุขุฎิบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร, ๐ ๒๓๑๐ ๘๑๓๖



ที่ ศธ ๐๕๓๔.๐๓/ปศศ.๒๕๓๖/๖๒

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๕๐

๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ทรงเดช มโนจินดา

ผู้อำนวยการโครงการ บริษัท ฟอสเตอร์ รีเสิร์ช (ประเทศไทย) จำกัด

ด้วย นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำคูขุณินพนธ์ เรื่อง "ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย" โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาคุขุณินพนธ์ คือ

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์	มีใจชื่อ	ประธานกรรมการที่ปรึกษา
๒. อาจารย์ ดร.นรพล	จินันท์เดช	กรรมการที่ปรึกษา

ในการดำเนินการจัดทำคุขุณินพนธ์เรื่องนี้ โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิตได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร: ๐ ๒๓๑๐ ๘๒๒๖



ที่ ศธ ๐๕๓๘.๐๗/บธศ.๒๙๕/๖๒

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๕๐

๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ธนรรต สุนธิระ

กรรมการผู้จัดการ บริษัท สยาม เนเชอรัล โปรดักส์ จำกัด

ด้วย นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำดุขฎิพนธ์ เรื่อง “ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาดุขฎิพนธ์ คือ

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์	มีใจชื่อ	ประธานกรรมการที่ปรึกษา
๒. อาจารย์ ดร.นรพล	จินันท์เดช	กรรมการที่ปรึกษา

ในการดำเนินการจัดทำดุขฎิพนธ์เรื่องนี้ โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิตได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๓๐ ๘๒๓๖

ภาคผนวก ฉ

รายงานการสนทนากลุ่ม (focus group)

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย จำนวน 6 แห่ง

บริษัท กรีน อินโนเวทีฟ ไบโอเทคโนโลยี จำกัด

(Green Innovative Biotechnology Co., Ltd.)

บรรยากาศแวดล้อมในห้องประชุมที่สนทนากลุ่มมีภาพสูตร
ทางไบโอเทคโนโลยี การคิดค้น มีบรรยากาศของการสร้างนวัตกรรม

บริษัท กรีน อินโนเวทีฟ ไบโอเทคโนโลยี จำกัด
(Green Innovative Biotechnology Co., Ltd.)

ความเป็นมา

บริษัทได้รับรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ กลุ่มธุรกิจการเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ ในการประกวดรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ ครั้งที่ 10 (พ.ศ. 2561) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจัดจำหน่ายสารเสริมการเจริญเติบโตสำหรับพืช ปุ๋ยอินทรีย์ สารปรับปรุงดิน สารเสริมการเติบโตสำหรับสัตว์ มีตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ

แนวคิดในการดำเนินธุรกิจเริ่มต้นมาจากการสำรวจและเก็บข้อมูลทางการตลาดด้านการเกษตรพบว่า พืชผัก ผลไม้ จำนวน 99.9% ใช้สารเคมีในการเพาะปลูกมีสารเคมีตกค้างอยู่ในผลผลิตรวมถึงแหล่งน้ำสำหรับใช้ในการอุปโภคบริโภค ทำให้เกษตรกรและผู้บริโภค ได้รับสารพิษเข้าสู่ร่างกาย คุณประเสริฐ หวานยิ่ง ประธานบริษัท คุณเนรมิต ชีรณิยาธาร รองประธานบริษัท และ น.สพ. กษิดิ์เดช ชีรณิยาธาร ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ได้ร่วมกันก่อตั้งบริษัท กรีน อินโนเวทีฟ ไบโอเทคโนโลยี จำกัด (Green Innovative Biotechnology--GIB) ขึ้นในปี 2555 โดยมีวิสัยทัศน์ “วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จากสารธรรมชาติที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมทางการเกษตร เพื่อความมั่นคง ปลอดภัยและยั่งยืน โดยดำเนินการด้วยความเป็นธรรม”

การสนทนากลุ่ม

นัดหมายสนทนากลุ่มวันที่ 24 กรกฎาคม 2562 เวลา 13.00 น. ณ สำนักงานบริษัท เลขที่ 8/124 โครงการเวิร์คเพลส รัชดา-รามอินทรา ถนนกาญจนาภิเษก แขวงคันนายาว เขตคันนายาว กรุงเทพมหานคร 10230 ผู้บริหารร่วมสนทนากลุ่มจำนวน 4 ท่าน ประกอบด้วย (1) คุณชลัท บัวขำ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการและการตลาด (2) คุณอาทิตยา โกมลศุภกิจ ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรบุคคล (3) คุณปิยสานต์

พงศ์สุวรรณ ผู้อำนวยการฝ่ายขายในประเทศ และ (4) คุณสุภาพรรณ น้ำใจอดทน ผู้จัดการฝ่ายผลิต

ข้อมูลการสนทนากลุ่ม

ในส่วนของการก่อตั้งกิจการ ผู้ก่อตั้งทั้ง 3 ท่าน คือ คุณประเสริฐ หวานยิ่ง คุณเนรมิต ชีรนิทยาธาร และ น.สพ. กษิด์เดช ชีรนิทยาธาร ถือเป็นผู้มีความสำคัญยิ่งต่อบริษัท โดย น.สพ.กษิด์เดช ชีรนิทยาธาร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จากคณะสัตวแพทยศาสตร์ และระดับปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (วิจัยและพัฒนาการเกษตร) มีความเชี่ยวชาญด้านไบโอเทคโนโลยีพืชและสัตว์ ซึ่งมีบทบาทโดยตรงเกี่ยวกับงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

ในส่วนการบริหารจัดการธุรกิจ หลังจากดำเนินการไปได้ระยะหนึ่ง บริษัทได้ลงทุนเพิ่มเติมและในต้นปี 2559 บริษัทได้ทาบทามเชิญคุณประวิทย์ ศรีอนุวัตพงษ์ เข้ามาเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) โดย CEO ได้นำทีมบริหารชุดใหม่เข้ามาช่วยปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการเรื่องการขายและขยายตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยตลาดในประเทศจากเดิมที่ทำการตลาดแบบขายตรง ยอดขายเติบโตช้า แต่หลังจาก CEO พร้อมทีมผู้บริหารชุดใหม่เข้ามาในปี 2559 ได้มีการพลิกโฉมการบริหารจัดการและปรับกลยุทธ์เกี่ยวกับช่องทางการขายและการทำตลาด การส่งเสริมการขายผ่านผู้แทนจำหน่ายเพื่อเข้าถึงกลุ่มเกษตรกรรายใหญ่ มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ขยายตลาดผ่านระบบออนไลน์ รวมถึงการเปิดตลาดต่างประเทศ ทำให้บริษัทมียอดขายเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้บริษัท ได้เข้าร่วมการประกวดผลิตภัณฑ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้บริษัทได้รับรางวัลทั้งระดับชาติ และระดับนานาชาติด้านนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตมากมายรวมกว่า 50 รางวัล

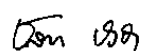
ในด้านการบริหารจัดการธุรกิจ บริษัทเน้นความสำคัญ 2 เรื่อง คือ การสร้างสินค้านวัตกรรม และการสร้างช่องทางการขาย/การตลาด จึงให้ความสำคัญกับบุคลากรทั้งในสายงานวิจัยและบริหาร บริษัทมีทีมนักวิจัยเกี่ยวกับพืชและสัตว์เพื่อตอบโจทย์

ความต้องการของลูกค้า โดยในการทำตลาดที่นอกจากขายสินค้าแล้ว บริษัทจะทำการเก็บข้อมูลผลการใช้ผลิตภัณฑ์ และความคิดเห็นของลูกค้ามาเป็นข้อมูลในการพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง บริษัทพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้มีความทนทานสูง ป้องกันการเสื่อมสภาพ มีฝาบรรจุภัณฑ์สำหรับใช้ดวงเพื่อความสะดวกในการใช้งานและเพิ่มความแน่นอนในด้านปริมาณการใช้งาน นอกจากนี้บริษัทมีทีมผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานสำคัญด้านต่าง ๆ โดยผู้บริหารแต่ละท่านจะมีความรู้ตามสายงานของตน มีประสบการณ์ทำงานจากบริษัทขนาดใหญ่มาก่อน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีบทบาทในการดำเนินงานเสมือนเป็นส่วนและคู่คิดของผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญในด้านการสรรหาบุคลากร พัฒนาศักยภาพรองรับกลยุทธ์ของกิจการและมีแผนพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพ รวมถึงการรักษาบุคลากรที่เป็นคนเก่งและดีให้อยู่คู่กับองค์กรตลอดไป

ด้านการดำเนินงาน เน้นการทำงานเป็นทีม การตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยนวัตกรรม บริษัทมีเป้าหมายชัดเจนในการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมในตลาดเป้าหมาย บริษัทมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เน้นความสำเร็จด้านการตลาด การสร้างคุณค่าที่คุ้มค่าให้แก่ลูกค้า และมีการควบคุมการผลิตให้ได้มาตรฐาน

โดยภาพรวม บริษัทเน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อการเติบโตทางธุรกิจพร้อมกับคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและคำนึงถึงความปลอดภัยของเกษตรกร ประชาชนผู้บริโภค รวมถึงสภาพแวดล้อม มีการบริหารที่เป็นระบบตามเกณฑ์ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

ตรวจสอบแล้วข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง อนุญาตให้เผยแพร่เพื่อการศึกษาได้

 เชต

(คุณชัชถ บัวชำ)

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ

7 สิงหาคม 2562

บริษัท 10 กันยายน จำกัด
(10 September Co., Ltd.)

บรรยากาศแวดล้อมแบบโรงงานอุตสาหกรรม
มีการควบคุม การตรวจ มีมาตรฐาน
ในห้องประชุมมีการจัดแสดงสินค้าที่บริษัทพัฒนาขึ้น

บริษัท 10 กันยายน จำกัด (10 September Co., Ltd.)

ความเป็นมา

บริษัทได้รับรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ กลุ่มธุรกิจไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในการประกวดรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ ครั้งที่ 10 (พ.ศ. 2561) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและประกอบเครื่องทำน้ำร้อน ประกอบชุดรางเลื่อนประตูอัตโนมัติ ประกอบตู้เซฟ ประกอบเครื่องจ่ายแก้ว

บริษัท 10 กันยายน จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2535 ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้านอิเล็กทรอนิกส์ประยุกต์ สำหรับกิจการร้านค้า ร้านสะดวกซื้อ รวมถึงห้างสรรพสินค้าสมัยใหม่ มานานกว่า 20 ปี นอกจากนี้ยังเป็นผู้ผลิตประตูอัตโนมัติยี่ห้อ Pyramid มานานกว่า 8 ปี โดยได้ติดตั้งในสถานพยาบาล สถานที่ราชการ อาคารสำนักงาน ร้านสะดวกซื้อ ด้วยคุณภาพตามมาตรฐานสากล แข็งแรง ทนทาน ทำงานเสถียร เรียบหรูสวยงามมีระดับ ควบคู่กับการบริการที่เป็นเลิศ เครือข่ายตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศ

การสนทนากลุ่ม

นัดหมายสนทนากลุ่มวันที่ 1 สิงหาคม 2562 เวลา 13.00 น. ณ สำนักงานบริษัท เลขที่ 7 ซอยเสรีไทย 87 แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร 10510 ผู้บริหารร่วมสนทนากลุ่มจำนวน 2 ท่าน ประกอบด้วย (1) คุณวัฒน์ชัย บุญยะกนิษฐ์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และ (2) คุณสุกัญญา วรกิจจากรณ์ ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและจัดซื้อ

ข้อมูลการสนทนากลุ่ม

บริษัทดำเนินกิจการมาตั้งแต่ปี 2535 เดิมทำธุรกิจอื่น เปลี่ยนแปลงทิศทางการทำธุรกิจเมื่อประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา โดยท่านผู้บริหารสูงสุด คุณไพฑูรย์ อรุณสวัสดิ์ฤกษ์ ท่านมีความสนใจทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ พบเห็นสินค้าด้านอิเล็กทรอนิกส์ที่น่าสนใจมาจากต่างประเทศมีราคาสูง ในขณะที่ประเทศไทยมีสถาบันการศึกษาที่ผลิตวิศวกรด้านอิเล็กทรอนิกส์มีความพร้อมด้านบุคลากร จึงสังมองค์ความรู้จากการเดินทางไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ ร่วมมือกับหน่วยงานราชการ เช่น ศูนย์เทคโนโลยี-อิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (National Electronics and Computer Technology Center--NECTEC) เพื่อพัฒนาอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ให้ใช้งานกับผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้ องค์ความรู้อีกส่วนหนึ่งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์มาจากทีมวิศวกรที่รู้จักคุ้นเคยเป็นเพื่อนกันในหน่วยงานต่าง ๆ คอยให้ข้อเสนอแนะให้คำแนะนำ และที่สำคัญคือ ลูกค้า ลูกค้าเป็นผู้บอกว่า ต้องการอุปกรณ์มาใช้งานอะไร อุปกรณ์เดิมมีความไม่สะดวกอย่างไร

ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทในปัจจุบัน คือ ตู้เซฟ ประตูอัตโนมัติ เครื่องทำน้ำร้อน ยอดขายของบริษัทเติบโตอย่างต่อเนื่องตามการขยายตัวของร้านสะดวกซื้อ ห้างสรรพสินค้า โดยมี 7-11 เป็นลูกค้ารายใหญ่ นอกจากนี้ยังมีสินค้าประเภทเครื่องจ่ายหลอด เครื่องจ่ายแก้ว เนื่องจากหลอดและแก้วมีหลายขนาด หากสั่งซื้อจากต่างประเทศจะมีข้อจำกัดเกี่ยวกับขนาดของหลอดและแก้ว แต่บริษัทสามารถผลิตและปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการใช้งานของลูกค้า

บริษัทได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าเนื่องจากเป็นโรงงานผลิตเอง สินค้าที่ผลิตมีความทนทาน มีอะไหล่สำหรับซ่อมบำรุง มีการบริการที่เป็นเลิศ ทีมบริการนอกสถานที่ของบริษัทพร้อมให้บริการลูกค้าทันทีเมื่อได้รับแจ้ง นอกจากนี้ยังสามารถปรับเปลี่ยน ปรับปรุงประโยชน์ใช้สอยได้ตามความต้องการของลูกค้า

บริษัททำตลาดลูกค้าเฉพาะรายและลูกค้าทั่วไป ปัจจุบันมีโครงการใหม่ในการพัฒนาสินค้าตามความต้องการของลูกค้า เช่น ระบบประตูไฟฟ้าบีทีเอส เครื่องคัดแยกพัสดุไปรษณีย์ เป็นต้น โดยผู้บริหารสูงสุดและทีมงานจะไปพบลูกค้า

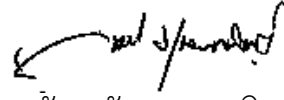
เพื่อขอทราบความต้องการเพื่อนำมาปรับปรุง นำเสนอ ทดลอง ทดสอบจนเป็นที่พอใจ
 ของลูกค้าซึ่งบางโครงการใช้เวลาเป็นปีจึงจะสามารถขายได้ นอกจากนี้บริษัทยัง
 ใส่ใจความต้องการของลูกค้ารายย่อยเฉพาะรายเช่นเดียวกันกับลูกค้ารายใหญ่
 นอกจากตลาดในประเทศแล้วบริษัทยังส่งออกไปจำหน่ายในต่างประเทศ เช่น มาเลเซีย
 สิงคโปร์ โดยส่งออกผ่านตัวแทนภายในประเทศ ลูกค้าในต่างประเทศเป็นร้านสะดวก-
 ซื้อ โดยลูกค้าทราบว่าบริษัทขายให้กับ 7-11 ในประเทศไทย จึงนำมาใช้ในประเทศของ
 ตนด้วย ยอดขายในตลาดต่างประเทศประมาณ 10% ของยอดขายรวม เติบโตตาม
 การขยายสาขาร้านสะดวกซื้อ

ด้านการบริหาร บริษัทให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ การถ่ายทอดความรู้
 จากรุ่นสู่รุ่น การดูแลรักษานักงานเหมือนครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารเยี่ยมเยียนพูดคุย
 กับพนักงาน มีแผนการทดแทนพนักงานที่เกษียณอายุ ในกลุ่มของผู้บริหารสูงสุด
 มีการสรรหาผู้บริหารจากบุคคลภายนอก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น
 คุณวัฒน์ชัยฯ เข้ามารับตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ดูแลงานด้านการบริหารจัดการ
 องค์การทั้งหมด ทำงานมาเป็นเวลา 3 ปี คุณสุกัญญาฯ ดูแลด้านการบริหารทรัพยากร-
 บุคคล สำหรับหัวหน้าวิศวกร ผู้จัดการโรงงานเป็นเพื่อนกับผู้บริหารสูงสุดทำงาน
 ร่วมกันมาตั้งแต่บริษัทเริ่มพัฒนาสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ รูปแบบการบริหารทรัพยากร
 บุคคลเป็นแบบครอบครัว มีการปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็นกัน ไว้เนื้อเชื่อใจกัน
 พนักงานจงรักภักดีต่อองค์การ

ด้านการผลิต บริษัทได้รับการรับรองระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพ (ISO)
 มีการควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ การผลิต การขนส่ง การติดตั้ง การบริการ ทุกขั้นตอน
 เป็นไปตามมาตรฐาน บริษัทให้ความสำคัญกับคุณภาพ มาตรฐาน พัฒนาคุณภาพ
 ตามที่ลูกค้าต้องการ สร้างคุณค่าให้ลูกค้าด้วยความทนทาน ประโยชน์ใช้สอย การบริการ
 การซ่อมบำรุงตลอดอายุการใช้งาน และราคาที่ถูกลงกว่าการนำเข้าจากต่างประเทศ

โดยภาพรวมปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของบริษัทเกิดมาจากองค์ความรู้
 ของผู้บริหารสูงสุด การปรับปรุงผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จทางด้านการตลาด
 ความสามารถของทีมผู้บริหาร การบริหารทรัพยากรบุคคล

ตรวจสอบแล้วข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง อนุญาตให้เผยแพร่เพื่อการศึกษาได้



(คุณวัตนชัย บุษยะกนิษฐ์)

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

15 สิงหาคม 2562

บริษัท ขวัญดาวโปรเจ็ค จำกัด

(Kwandao Projects Co., Ltd.)

บรรยาศมีความเป็นกันเอง

ผู้บริหารและพนักงานทำงานร่วมกันเหมือนครอบครัว

บริษัท ขวัญดาวโปรเจ็ค จำกัด (Kwandao Projects Co., Ltd.)

ความเป็นมา

ก่อนจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท คุณดาวใจ ศรีลัมพ์ ได้ทำการวิจัยสารสกัดจากกาแฟ โดยได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยจากสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA) สาขาเกษตร-ชีวภาพ กลุ่มนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับทรัพยากรทางชีวภาพที่หลากหลายของประเทศ ปี 2561 และเมื่อก่อตั้งเป็นบริษัท ขวัญดาวโปรเจ็ค จำกัด ในปี 2561 ได้รับรางวัลสุดยอด SME Start up จากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

บริษัทมีกำเนิดมาจากการตั้งใจในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่าสารสกัดจากกาแฟและพืชพรรณด้วยกรรมวิธีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Technology) ตั้งแต่การปลูก การแปรรูปตามลำดับไปจนถึงการผลิต ทำให้ได้สารต้านอนุมูลอิสระที่มีความปลอดภัยสูง ปราศจากสารเคมี ใช้เป็นส่วนผสมของผลิตภัณฑ์บำรุงผิวหน้า ภายใต้แบรนด์ “ณ หทัย” (Na Ha Thai) ผ่านการตรวจสอบรับรองมาตรฐานและความปลอดภัยจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) สร้างคุณค่าให้ลูกค้าด้วยการฟื้นฟูสภาพผิวให้แข็งแรง อ่อนเยาว์ นอกจากนี้ยังสร้างคุณค่าต่อชุมชนและสังคมด้วยการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของเกษตรกรบนดอยสูง สืบสานพระราชปณิธานในการส่งเสริมการเกษตรบนที่สูงของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9

การสนทนากลุ่ม

นัดหมายสนทนากลุ่มวันที่ 15 สิงหาคม 2562 เวลา 14.00 น. ณ สำนักงานบริษัท เลขที่ 244/257 หมู่บ้านเชิรสวน ซอยรามอินทรา 5 แยก 3 ถนนรามอินทรา แขวง อนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพฯ 10220 ผู้บริหารร่วมสนทนากลุ่ม 2 ท่าน ประกอบด้วย (1) คุณดาวใจ ศรีลัมพ์ กรรมการผู้จัดการ และ (2) คุณดวงกมล ศรีลัมพ์ กรรมการรับผิดชอบงานด้านการตลาด

ข้อมูลการสนทนากลุ่ม

บริษัทมีกำเนิดมาจากการสังสมองค์ความรู้ ประสบการณ์ของคุณดาวใจฯ ซึ่งเรียนจบปริญญาตรีด้านการเกษตร หลังจบการศึกษาทำงานเป็นพนักงานขายอาหาร-สัตว์ ประสบความสำเร็จในการทำยอดขาย ได้เลื่อนตำแหน่งไปรับผิดชอบการขายลูกค้ารายใหญ่ ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้ความพยายามสูงเนื่องจากเป็นพนักงานใหม่อายุประมาณ 24-25 ปี ต้องแข่งขันกับพนักงานขายอาวุโสของบริษัทคู่แข่งที่มีอายุประมาณ 40-50 ปี ประสบการณ์ องค์ความรู้และเครือข่ายมีน้อยกว่าคู่แข่ง แต่สามารถทำยอดขายลูกค้ารายใหญ่ได้ตามเป้าหมาย เมื่อทำยอดขายได้บริษัทก็เพิ่มเป้าหมายให้สูงขึ้น แต่บริษัทขาดการสร้างแรงจูงใจเกี่ยวกับการเพิ่มเติมความรู้ให้กับพนักงาน ขาดการให้ความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของลูกค้า เน้นแต่ความสำเร็จด้านการขาย จึงตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงานขายอาหารสัตว์ไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ระหว่างศึกษาต่อระดับปริญญาโทได้สมัครเป็นผู้ช่วยอาจารย์ (Teacher Assistant) ทำให้มีความชำนาญในการหาข้อมูลวิจัย ได้ประสบการณ์ในขณะที่อาจารย์ไปบรรยายตามหน่วยงานต่าง ๆ เหมือนได้เข้ารับการฝึกอบรมทุกวัน ได้พบปะสนทนากับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง พนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็กไปจนถึงโรงเรียน วัด ชุมชน ได้ร่วมฝึกอบรมกับองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูงจนถึงองค์กรที่แทบจะไม่มีการใช้เทคโนโลยี เป็นช่วงเวลาที่เปิดมุมมองความคิดให้กว้างไกลพร้อมกับสังสมองค์ความรู้เตรียมการทำธุรกิจเล็ก ๆ ของตนเองโดยเฉพาะอย่างยิ่งงานในโครงการกำลังใจในพระดำริพระเจ้าหลานเธอ พระองค์เจ้าพัชรกิติยาภา ในขณะนั้น ทำให้ได้เข้าไปอยู่ร่วมดูแลนักโทษกับทีมงาน ได้ออกแบบการพัฒนาผู้ต้องขังตามพระดำริฯ ที่ให้โจทย์ไว้ว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้ นักโทษที่เข้าไปอยู่ในคุกด้วยความไม่พอ ออกจากคุกด้วยความพอเพียง จะทำให้ความพอเพียงเข้าไปอยู่ในใจของนักโทษได้อย่างไร” นอกจากนี้ยังได้มีโอกาสพบปะสนทนากับปราชญ์ชาวบ้าน ได้ซึมซับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวงรัชกาลที่ 9 จึงเกิด

แนวคิดที่ว่า ปัจจัยพื้นฐานของคนคือ คุณภาพชีวิตของคนในองค์การรวมถึงสังคมและชุมชนที่จะเติบโตไปพร้อมกับธุรกิจ

ก่อนเริ่มทำธุรกิจได้ใช้องค์ความรู้ด้านการวิจัยเกษตรที่ศึกษาในระดับปริญญาตรี และการค้นหาข้อมูลวิจัยในขณะทำงานเป็นผู้ช่วยอาจารย์ ทำการค้นหาข้อมูลตลาดเครื่องสำอางที่กำลังเติบโต เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตลาดผลิตภัณฑ์ดูแลผิว (Skincare) มีอัตราการเติบโตต่อเนื่อง จึงทำการวิจัยผลิตภัณฑ์พบว่า ผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดมุ่งเน้นการขาย ขาดการให้ความรู้แก่ลูกค้า มีการใช้สารเคมีสังเคราะห์ (สารกันเสีย สารเพิ่มเนื้อสัมผัส) ส่งผลเสียต่อผิวทำให้ผิวขาดความแข็งแรง ต่อมาได้วิเคราะห์สารตั้งต้นของผลิตภัณฑ์ดูแลผิวพบว่า สารทั้งหมดอยู่ในผลกาแฟ คุณดาวใจฯ ได้ขอทุนวิจัยสารสกัดจากกาแฟโดยได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยจากสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA) ผลการวิจัยพบว่า ผลิตภัณฑ์รักษาผิวหนังจากสารสกัดกาแฟที่ไม่มีสารเคมีเจือปนมีค่าการต้านอนุมูลอิสระสูงกว่าผลิตภัณฑ์ทั่วไปถึง 2,000 เท่า จึงส่งไปทดสอบทางคลินิกเพื่อขอการรับรอง

กาแฟเป็นพืชเศรษฐกิจที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงพระราชทานให้ชาวเขาปลูกเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต ในหลวงทรงแนะนำให้ชาวเขาปลูกกาแฟได้ต้นไม่ใหญ่ กาแฟที่ปลูกได้ต้นไม่ใหญ่ให้ผลผลิตสูงกว่ากาแฟที่ปลูกกลางแจ้ง ช่วยเพิ่มพื้นที่ป่าให้แก่ที่ราบสูง คุณดาวใจฯ มีเพื่อนทำธุรกิจค้าเมล็ดกาแฟที่จังหวัดเชียงใหม่ คือ คุณณัทชัย แก้วสนิท สามีของคุณณัทชัยฯ นำคุณดาวใจฯ และทีมงาน ลงพื้นที่ตรวจดิน น้ำ ต้นกาแฟ ผลผลิตกาแฟเพื่อค้นหาไร่กาแฟออร์แกนิก (Organic Coffee) ที่ปลอดสารเคมี ในการลงพื้นที่พบเปลือกเมล็ดกาแฟกองทิ้งไว้เป็นจำนวนมาก โดยข้อมูลจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กาแฟ 1 ต้นจะให้ผลผลิต 3 กิโลกรัมต่อปี ในกระบวนการกะเทาะเปลือกเพื่อเอาเมล็ดกาแฟไปจำหน่ายจะก่อให้เกิดขยะจากเปลือกกาแฟร้อยละ 50 กาแฟบนพื้นที่คอยสูงมีประมาณ 30,000 ต้น จะเกิดขยะประมาณ 45 ตันต่อปี คุณดาวใจฯ และทีมงานได้ให้ความรู้เกษตรกรในการทำไร่กาแฟออร์แกนิกและทำสัญญาซื้อขายขยะจากการแปรรูปเมล็ดกาแฟประกอบด้วย (1) เปลือก (2) ขยะกาแฟจากกระบวนการแปรรูป และ (3) เมล็ดกาแฟตกเกรด เมล็ดกาแฟหัก ซึ่งเป็นส่วนที่เกษตรกรไม่สามารถขายได้ โดยรับซื้อในราคา

กิโกรัมละ 400 บาท (รับซื้อเฉพาะไร้กาเฟออแกนิกที่ทีมงานตรวจรับรองแล้ว)
ในขณะที่เมล็ดกาแฟคัดเกรดคุณภาพดีขายได้เพียงกิโกรัมละ 18-35 บาทตามราคาตลาด
ทำให้มีเกษตรกรเข้าร่วมโครงการเป็นจำนวนมาก

เมื่อมีแหล่งวัตถุดิบเพียงพอ ได้ตั้งโรงงานสกัดสารตั้งต้นที่จังหวัดปทุมธานี และ
จดทะเบียนจัดตั้งบริษัท ขวัญดาวโปรเจ็ค จำกัด มีผู้บริหาร 3 ท่าน คือ คุณดาวใจ ศรีลัมพ์
กรรมการผู้จัดการ รับผิดชอบงานผลิตและควบคุมคุณภาพ คุณดวงกมล ศรีลัมพ์ พี่สาว
ของคุณดาวใจฯ เป็นกรรมการ รับผิดชอบงานด้านการตลาด และคุณณัทย์ แก้วสนิท
กรรมการ รับผิดชอบงานด้านวัตถุดิบ พร้อมกับได้คัดเลือกโรงงานผู้รับจ้างผลิตสินค้า
ให้กับบริษัท (OEM) ภายใต้แบรนด์ “ณ หทัย” โดยต้องเป็นโรงงานที่ได้รับการรับรอง
มาตรฐานการผลิตทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยเฉพาะสหภาพยุโรปซึ่งเป็นลูกค้า
ของบริษัท บริษัทจะผลิตสารตั้งต้นส่งให้โรงงาน OEM และควบคุมคุณภาพการผลิต
ทั้งในส่วนที่ดำเนินการเองตั้งแต่การผลิตวัตถุดิบ การแปรรูป การสกัดสารตั้งต้น
ไปจนถึงการทดสอบคุณภาพสินค้าสำเร็จรูปจากโรงงาน OEM

คุณดวงกมลฯ รับผิดชอบงานด้านการตลาด ทำการตลาดแบบ Education Brand
โดยใช้ Content Marketing ให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้า บอกถึงความแตกต่างของ
ผลิตภัณฑ์ที่สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าผ่านเครือข่าย Digital Marketing และใช้ Business
Canvas วิเคราะห์ข้อมูลแบ่งกลุ่มลูกค้า โดยกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในครั้งแรกเป็นกลุ่ม
คนทำงานอายุ 25-30 ปี เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีราคาสูงหลักพันบาท การขาย
ใช้วิธีขายผ่านช่องทางออนไลน์ มีเว็บไซต์ของบริษัทแนะนำผลิตภัณฑ์ มีแพลตฟอร์ม
ต่าง ๆ เช่น เฟสบุ๊ก ไอจี เป็นต้น มีช่องทางให้เข้ามาสั่งซื้อสำหรับผู้แทนจำหน่ายและ
ลูกค้าทั่วไป บริษัทมีทีมงานปฏิบัติการจำนวน 8 คน ทำหน้าที่ให้คำแนะนำผู้แทน
จำหน่ายและลูกค้าทางเว็บไซต์ จัดส่งสินค้าผ่านตัวแทนขนส่งโดยเลือกใช้บริการ
ไปรษณีย์ไทย จำกัด เนื่องจากมีความยืดหยุ่นด้านเวลารับสินค้า ค่าบริการถูกกว่ารายอื่น
มีระบบตรวจติดตามสินค้าได้ตลอดเส้นทาง มีคุณภาพการขนส่งและการให้บริการเป็นที่
น่าพึงพอใจ

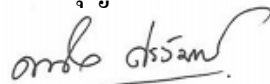
บริษัทให้ความสำคัญในการคัดเลือกผู้แทนจำหน่าย โดยจะไม่รับบุคคลทั่วไป
รับเฉพาะผู้เคยใช้ผลิตภัณฑ์แล้วเห็นผล มีความรู้ มีประสบการณ์ในผลิตภัณฑ์พร้อมบอก

ต่อเพื่อสร้างรายได้ มีการกำหนดส่วนแบ่งรายได้ที่ชัดเจนคงที่ ไม่มีการบังคับยอดขาย มีการสะสมยอด มีโบนัส เปิดโอกาสให้เพิ่มจำนวนสมาชิกในทีมของตนเอง

หลังทำการตลาดในปีแรกช่วงกลางเดือนพฤษภาคม 2561 บริษัทได้ขอข้อมูล ผู้เข้ารับบริการรักษาผิวหนังจากโรงพยาบาลโรคผิวหนัง ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า กลุ่มคน ช่วงอายุ 20 ปีขึ้นไปเป็นกลุ่มที่มีปัญหาผิวหนังอ่อนแอ บริษัทจึงเพิ่มกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เป็นกลุ่มคนที่มีปัญหาผิวหนังอ่อนแอตั้งแต่อายุ 20 ปีขึ้นไป ปรากฏว่าได้รับการตอบรับ เป็นอย่างดีทำยอดขายในปีแรกได้ 3 ล้านบาทเศษ และสำหรับปี 2562 ยอดขายเติบโต อย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศ คาดว่า ณ สิ้นปี 2562 จะทำยอดขายได้ ประมาณ 8-10 ล้านบาท

บริษัทดำเนินตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเติบโตด้วยกำลังของบริษัทเอง ทำตลาดด้วย Digital Marketing มีผู้แทนจำหน่ายที่มีความรู้และประสบการณ์ในการใช้ ผลิตภัณฑ์ รู้จักคุณค่าของสินค้าเป็นอย่างดี ดูแลพนักงานเหมือนเป็นคนในครอบครัว มีการเลี้ยงอาหารกลางวัน มีเงินเดือน สวัสดิการอย่างน้อยตามที่กฎหมายกำหนด มีการกำหนดมาตรฐานของพนักงานปฏิบัติการด้านความรู้ตั้งแต่ระดับ ปวช. ขึ้นไป มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การสื่อสารด้วยภาษาไทยชัดเจนเหมาะสม ใช้ภาษาอังกฤษพื้นฐานได้ นอกจากนี้ยังสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบ โดยจะสะสมเงินจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขวดละ 5 บาท เข้ากองทุน ฌหทัย เพื่อนำ รายได้ไปพัฒนาชุมชนผู้ปลูกกาแฟ ปีแรก (2561) นำเงิน 50,000 บาท ซื้อเครื่องสีกาแฟ ให้ชาวเขาในพื้นที่โครงการพัฒนาเกษตรที่สูงในพระราชดำริฯ ดอยป่าคา จังหวัด กำแพงเพชร ปีที่สอง (2562) นำรายได้จากการขายสินค้า นำไปจัดกิจกรรมปลูกป่า ปลูกกาแฟ ฌ ชุมชนอมก๋อย และมอบเงินจำนวน 50,000 บาท แก่โรงพยาบาลอมก๋อย ร่วมกับชาวเขา ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ชาวบ้านทุกคนได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน

ตรวจสอบแล้วข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง อนุญาตให้เผยแพร่เพื่อการศึกษาได้



(คุณดาวใจ ศรีลัมพ์)

กรรมการผู้จัดการ

20 สิงหาคม 2562

บริษัท เดอร์มา อินโนเวชัน จำกัด

(Derma Innovation Co., Ltd.)

บรรยากาศแวดลอมทันตมัย หรรษา สวยงาม โปร่งสบาย
การตกแต่งภายในทำใหู้สึกเคลื่อนที่ไปข้างหน้าตลอดเวลา
เปิดเผยไม่ปิดบัง เป็นระเบียบ มีวินัย

บริษัท เดอร์มา อินโนเวชัน จำกัด (Derma Innovation Co., Ltd.)

ความเป็นมา

บริษัทได้รับรางวัล Best Biz & Product Awards 2015 รางวัลพัฒนา e-Commerce ดีเด่น ด้านการบริหารจัดการปี 2558 รางวัล SMEs ดีเด่น ปี 2560 และ รางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ ปี 2561 และ 2562

บริษัทดำเนินธุรกิจบริการผลิตเครื่องสำอางครบวงจร บริการวิจัยและพัฒนาสูตร บริการออกแบบบรรจุภัณฑ์ โลโก้ และฉลากสินค้า บริการที่ปรึกษาด้านการตลาด ด้วยทีมงานมืออาชีพ บริการบรรจุสินค้า และบริการขึ้นทะเบียนเครื่องสำอางตาม มาตรฐานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

การสนทนากลุ่ม

นัดหมายสนทนากลุ่มวันที่ 26 สิงหาคม 2562 เวลา 13.30 น. ณ สำนักงานบริษัท เลขที่ 111/1 หมู่ 4 ซอยแจ้งวัฒนะ 19 ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลคลองเกลือ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120 ผู้บริหารร่วมสนทนากลุ่ม 2 ท่าน คือ (1) คุณวาสิณี ภิรมณ์รัก (มาย) ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ (2) คุณณัชชากร ตันวรรณศิริ (ปู) ผู้จัดการฝ่ายการตลาด

ข้อมูลการสนทนากลุ่ม

คุณวาสิณีฯ จบการศึกษาพื้นฐานระดับปริญญาโทวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีชีวภาพ และปริญญาโทวิทยาศาสตร์เครื่องสำอาง ทำงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่บริษัท เป็นเวลากว่า 7 ปี

คุณฉัตรฯ จบการศึกษาพื้นฐานระดับปริญญาตรี ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำงานด้านการตลาดประมาณ 15 ปี ร่วมงานกับบริษัทได้ 4 ปี เน้นงานด้านการตลาดออนไลน์ การสร้างการรับรู้เกี่ยวกับการให้บริการด้านการตลาดครบวงจรแก่ลูกค้า เริ่มตั้งแต่แนวคิดด้านผลิตภัณฑ์ การตลาด การสร้างแบรนด์ การขอการรับรองมาตรฐานต่าง ๆ จนลูกค้ามีสินค้าสำเร็จรูปแบรนด์ของตัวเองไปจำหน่าย

บริษัท เคอร์มา อินโนเวชั่น จำกัด มีกำเนิดมาจากคุณอาวหิน ขวาลรัตน์ ผู้ก่อตั้งกิจการ มีอุปนิสัยชอบการค้าขาย ระหว่างที่ศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการบริหารธุรกิจ ได้สั่งเครื่องสำอางมาจากต่างประเทศเพื่อนำมาขายทางออนไลน์ ระหว่างดำเนินธุรกิจประสบปัญหาด้านสินค้า ไม่สามารถควบคุมสินค้าได้ ประสบปัญหาอื่น ๆ เกี่ยวกับการขายด้วยตนเองอีกหลายประการ คุณอาวหินฯ จึงเปลี่ยนแนวคิดในการดำเนินธุรกิจเป็นผู้ผลิตและสร้างแบรนด์ให้ลูกค้า เพื่อทดแทนการนำสินค้าเข้าจากต่างประเทศ จึงร่วมกับเพื่อนซึ่งมีความรู้ด้านสูตรการทำเครื่องสำอาง และคุณเอกวัฒน์ สหกิจ หุ่นส่วน บริษัทและเพื่อนร่วมดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ทำโรงงานผลิตเครื่องสำอางเองประมาณ ปี 2540

จากประสบการณ์ที่สั่งสมมาในการเป็นผู้นำเข้าเครื่องสำอาง ผู้สร้างแบรนด์เครื่องสำอางของตนเอง และผู้จำหน่ายเครื่องสำอาง ทำให้รู้ข้อดีข้อเสีย โอกาสอุปสรรคในตลาดเครื่องสำอางและอาหารเสริมเป็นอย่างดี คุณอาวหินฯ ดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวังทั้งในด้านคุณภาพ มาตรฐานการผลิต การเก็บรักษา การบรรจุภัณฑ์ และมาตรฐานต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในการสร้างแบรนด์ให้ลูกค้า ลูกค้าใช้บริการอย่างต่อเนื่อง คุณอาวหินฯ มีความสุขกับการสร้างสินค้าให้คนนำไปขาย สร้างความร่ำรวยให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ กิจการของบริษัทเติบโตจากโรงงานห้องแถว 6 ห้องในอดีต เป็นโรงงานผลิตเครื่องสำอางทันสมัยและจดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัท เคอร์มา อินโนเวชั่น จำกัด ผลิตเครื่องสำอางและอาหารเสริมเต็มรูปแบบครบวงจรเมื่อประมาณปี 2552

แนวคิดในการมาเป็นผู้รับจ้างผลิตนอกเหนือจากปัญหาจากการเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าเอง การมีความสุขกับการสร้างความร่ำรวยให้ลูกค้าแล้วยังมีความภาคภูมิใจมีความสุข ในการทำสูตรเครื่องสำอาง สูตรอาหารเสริมเพื่อชะลอวัย เสริมสร้าง

ความแข็งแรงให้กับผู้คนในสังคม โดยบริษัทยึดถือหลักธรรมาภิบาลในการพัฒนาสูตรให้ลูกค้าแต่ละราย บริษัทพัฒนาสูตรให้ตามความต้องการของลูกค้า ไม่นำสูตรของลูกค้าไปขายต่อ หรือสร้างผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้ารายอื่น

ปัจจัยที่ทำให้งานของบริษัทประสบความสำเร็จมาจากรูปแบบการบริหารของคุณอาวิชฌา ที่สื่อถึงบุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์กรด้วยรูปแบบ การสร้างนวัตกรรม ดำเนินงานอย่างมืออาชีพ สร้างความสำเร็จร่วมกันกับลูกค้า ด้วยคุณภาพมาตรฐานสากล สอดรับกับคุณเอกวิจน์ฯ ผู้บริหารอีกท่านหนึ่งซึ่งถ่ายทอดแนวคิดด้านนวัตกรรมและมาตรฐานด้านคุณภาพ ด้วยการเนรมิตอาคารสำนักงานและโรงงานของบริษัท โดยอาคารสำนักงานจะสื่อถึงบรรยากาศที่ทันสมัย มีความรู้สึกไม่หยุดนิ่ง เคลื่อนที่ไปข้างหน้าตลอดเวลาด้วยล้อกลม ๆ เคลื่อนที่ไปพร้อม ๆ กันเป็นทีมเหมือนล้อทั้ง 4 ล้อของรถที่มุ่งไปในทางเดียวกัน ตามโลโก้ Derma และ โมเดลรถแข่งจำลองขนาดเล็กและใหญ่ที่วางตกแต่งตามฝาผนัง หรือบนที่ตั้งโชว์อย่างลงตัว ภายในอาคาร โอโถง โล่งกว้าง ตกแต่งอย่างหรูหรา ทันสมัย สามารถมองเห็นได้ตลอด เปิดเผย ไม่ปิดบัง มีเสียงเพลงเบา ๆ ทำให้รู้สึกสงบ ชวนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังสร้างวินัยให้กับพนักงานทุกคน เช่น การเก็บรองเท้าไว้เป็นที่ ใ้รองเท้าด้านล่าง เมื่ออยู่ในสำนักงาน มีวินัยในการเข้าออกงาน มีมาตรฐานโรงงานด้านการผลิต ในส่วนการต้อนรับพนักงานได้รับการฝึกอบรมมาตรฐานในการต้อนรับลูกค้าและผู้มาเยือน และปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

บริษัทมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 70 คน เป็นทีมนักวิจัย 6 คน ตามแนวทางของบริษัทที่เน้นการสร้างนวัตกรรม ในตลาดผู้รับจ้างผลิตบริษัทเป็นกิจการขนาดกลาง การตลาดปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง นอกจากจะแข่งขันกันด้วยมาตรฐานแล้วยังมีการแข่งขันกันด้านราคา โดยเฉพาะโรงงานผู้รับจ้างผลิตขนาดเล็กจะเน้นการแข่งขันด้านราคา ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทพอสมควร และในปี 2562 บริษัทเริ่มขยายตลาดไปยังประเทศพม่า

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ ปัจจัยหลักคือ บุคลากร บริษัทจะสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ตรงตามความต้องการของบริษัทจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เมื่อมีบุคลากรแล้วจะปรับระบบความคิดให้สอดคล้องกับบริษัทโดยผู้บริหาร

สูงสุด ผู้บริหารทุกท่านจะประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง เน้นย้ำให้ทุกคนมีความเข้าใจ เดินไปในทางเดียวกัน สำเร็จร่วมกัน เป็นทีมเดียวกัน ทุกคนคือ “เดอร์มา” สำหรับระบบ ที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรบริษัทให้ตามมาตรฐานทั่วไป ถือเป็นส่วน เติมเต็มให้บุคลากรมีพฤติกรรมภายนอกสอดคล้องตามความต้องการของบริษัท

ในส่วนของความสำเร็จด้านการตลาด นอกจากการสร้างลูกค้า สร้างแบรนด์ ให้ลูกค้า บริษัทยังทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง เป็นคู่ค้าที่คอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ ในด้านการตลาดของลูกค้า การแบ่งกลุ่มลูกค้า การคัดเลือกลูกค้าเป้าหมายของลูกค้า จนลูกค้าของบริษัทประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน บริษัทไม่ได้ขายแค่สินค้า เท่านั้น ยังถือว่าลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทความสำเร็จของลูกค้าคือ ความสำเร็จ ของบริษัท ทำให้ลูกค้าอยากทำธุรกิจกับบริษัทไปเรื่อย ๆ

การประกวดรับรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ และบริษัทได้รับรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ ต่อเนื่องปี 2561 และ 2562 ในการรักษาแชมป์ไว้ได้สำเร็จในปี 2562 บริษัทได้พัฒนาด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการผลิต สินค้าของบริษัท มาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง บริษัทใช้หลัก Kaizen ในการปรับปรุง การดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพในทุก ๆ ด้านอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยความร่วมมือของทุกคน

ในส่วนของการสร้างสรรค์ผลงาน เมื่อบุคลากรมีแนวคิดสามารถเสนอแนวคิด ต่อผู้บริหารได้ทุกระดับ เมื่อแนวคิดได้รับการยอมรับ จะประกาศยกย่องว่าเป็นแนวคิด ของใคร ปัจจัยความสำเร็จที่ควรเน้นย้ำคือ ทัศนคติของผู้บริหารสูงสุด การที่ผู้บริหาร สูงสุดมีพฤติกรรมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้ทีมงานเข้มแข็งเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน ทีมงานมีความรู้ ประสบการณ์ มีความไว้วางใจกันสามารถทำงาน แทนกันได้

ตรวจสอบแล้วข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง อนุญาตให้เผยแพร่เพื่อการศึกษาได้

วาสิณี ภิรมณ์รัก.

(คุณวาสิณี ภิรมณ์รัก)

ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์

13 กันยายน 2562

บริษัท บีซรีซอร์ส จำกัด

(Bizresource Co., Ltd.)

บรรยากาศแวดล้อมเป็นระเบียบ เป็นสัดส่วน แสงกันโปร่งใส วัสดุไม่ปิดกั้น
ทุกคนมองเห็นกันได้ เข้าไปในสำนักงานเป็นที่นั่งรับรอง ถัดไปเป็นโต๊ะสัมภาษณ์งาน
กำลังมีการสัมภาษณ์งาน ผู้บริหารสูงสุดนั่งทำงานอยู่ในมุมด้านหนึ่งของสำนักงาน
มองเห็นผู้มาเยือนและผู้มาสัมภาษณ์งาน

บริษัท บิซรีซอร์ส จำกัด (Bizresource Co., Ltd.)

ความเป็นมา

บริษัทได้รับรางวัล SME ดีเด่น กลุ่มธุรกิจอื่น ๆ ปี 2561 รางวัลธรรมาภิบาลธุรกิจ ดีเด่น ของกรมธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ปี 2562 และรางวัลสุดยอด SME กลุ่มธุรกิจอื่น ๆ ปี 2562 ประเภทสินค้า/บริการ ให้บริการพนักงานขับรถและแม่บ้าน

บริษัท บิซรีซอร์ส จำกัด เป็นหนึ่งในธุรกิจบริการของเครือไทยรุ่งกรุง เป็นมืออาชีพด้านบริการพนักงานขับรถ เติบโตไปสู่ธุรกิจแม่บ้านด้วยคุณภาพการบริการ และคุณภาพชีวิตของพนักงาน ล้ำสมัยด้วยเทคโนโลยีมีแอปพลิเคชัน U-Sabai (คุณสมบัติ) ให้ลูกค้าจองใช้บริการแม่บ้านผ่านสมาร์ทโฟน และผู้ที่มีเวลาว่างในวันหยุด ที่ได้ลงทะเบียนเป็นแม่บ้าน หรือพนักงานขับรถฟรีแลนซ์ (freelance) ของบริษัท ใช้ติดต่อรับงานจากบริษัท

การสนทนากลุ่ม

นัดหมายสนทนากลุ่มวันที่ 26 สิงหาคม 2562 เวลา 10.00 น. ณ สำนักงานบริษัท เลขที่ 371 ชั้น 3 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 ผู้บริหารร่วมสนทนากลุ่ม 3 ท่าน (1) คุณรักชนก มีทรัพย์ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ (2) คุณธัญญธร ลิเลศสุมานนท์ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายระบบคุณภาพ และ (3) คุณสุนิษา นุชพิเรนทร์ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขายและปฏิบัติการ

ข้อมูลการสนทนากลุ่ม

คุณรักชนกฯ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านรัฐศาสตร์ ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต ทำงานในสายงานทรัพยากรบุคคลมาโดยตลอด โดยเริ่มงานที่

บริษัท บรรจุกิจภัณฑ์ขนาดใหญ่และอื่น ๆ และเข้าทำงานที่เครือไทยรุ่งกรุปตั้งแต่ปี 2547 จนถึงปัจจุบัน

คุณธัญญธร ลีเลิศสุมานนท์ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายระบบคุณภาพ ดูแลระบบคุณภาพ ในองค์กร จบการศึกษาปริญญาตรีด้านวิทยาศาสตร์ และปริญญาตรีด้านอาชีวอนามัย และความปลอดภัย ทำงานที่ไทยรุ่งกรุปเป็นเวลา 3 ปี มีประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการควบคุมคุณภาพ อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในภาคการผลิตและบริการ

คุณสุณิษา นุชพิเรนทร์ ผู้ช่วยผู้จัดการส่วนขายและปฏิบัติการ จบปริญญาตรี วิทยาศาสตร์ มีประสบการณ์ในการทำงานด้านทรัพยากรบุคคล และเปลี่ยนมา เป็นผู้จัดการส่วนขายและปฏิบัติการที่บริษัท บิซริชอร์ส จำกัด ได้ประมาณ 4 ปี

บริษัทมีกำเนิดมาจากแนวคิดของประธานเจ้าหน้าที่บริหารเครือไทยรุ่งกรุป ในขณะนั้น ได้เห็นโอกาสในการขยายธุรกิจให้บริการพนักงานขับรถ โดยในขณะนั้น ไทยรุ่งกรุปมีบริษัทให้เช่ารถยนต์ ซึ่งมีฐานลูกค้าที่มีความต้องการเช่ารถยนต์พร้อม คนขับรถ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารจึงได้ดำเนินการจัดตั้งและจดทะเบียนบริษัท บิซริชอร์ส จำกัด ในปี 2555 โดยมอบหมายให้คุณรักษนกฯ ซึ่งรับผิดชอบงาน ทรัพยากรบุคคลของเครือไทยรุ่งกรุปเป็นผู้บริหาร เนื่องจากเห็นว่าธุรกิจหลักเป็นเรื่อง ของงานบริการที่ใช้คนเป็นผู้ส่งมอบบริการ

ความสำเร็จและการเจริญเติบโตของบริษัทเกิดมาจากการสั่งสมประสบการณ์ ในการจ้างเอาท์ซอร์ซ (outsource) คนขับรถและแม่บ้านของไทยรุ่งกรุป และ ประสบการณ์ในการดำเนินงานของบริษัท

คุณรักษนกฯ เป็นผู้ดูแลการจ้างเอาท์ซอร์ซพนักงานขับรถและแม่บ้านของ ไทยรุ่งกรุป งานเอาท์ซอร์ซเป็นงานสนับสนุนการดำเนินงานหลักของกิจการ บริษัท ไม่จำเป็นต้องดำเนินงานเอง จึงหาผู้รับผิดชอบจากภายนอกเข้ามาดำเนินการ ปัญหาที่พบ จากการให้บริการเอาท์ซอร์ซพนักงานขับรถและแม่บ้าน ได้แก่ ความรวดเร็ว ในการตอบสนองของบริษัทเอาท์ซอร์ซ คุณภาพงาน และคุณภาพชีวิตของพนักงาน คุณรักษนกฯ และทีมงานจึงนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของบริษัทว่า “เป็นบริษัทชั้นนำ ในการให้บริการพนักงานขับรถผู้บริหารมืออาชีพ” ถ่ายทอดออกมาเป็นพันธกิจ 3 ประการคือ (1) มอบประสบการณ์การให้บริการที่เหนือความคาดหวังต่อลูกค้า อันเป็น

หลักประกันว่าบริษัทจะเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (2) ยกระดับพนักงานขับรถให้มีคุณภาพระดับสากล และ (3) สร้างรายได้ที่เหมาะสม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน การมีวิสัยทัศน์และพันธกิจทำให้ทีมงานมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ทุกคนมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน คือ คุณภาพการบริการและคุณภาพชีวิตของพนักงาน

การดำเนินงานบริษัทในระยะแรกมีพนักงานขับรถประมาณ 20 คน การเติบโตของจำนวนพนักงานขับรถสัมพันธ์กับการเติบโตของลูกค้า โดยเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป บริษัทมีการแบ่งกลุ่มลูกค้า เน้นกลุ่มลูกค้าองค์กรเอกชนที่ยินดีจ่ายค่าบริการที่สูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง เพื่อรับการบริการคุณภาพสูง กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของกิจการเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศไทย บริษัทไม่แข่งขันด้านราคา เติบโตอย่างต่อเนื่องด้วยการบอกต่อของลูกค้า ปัจจุบันบริษัทมีพนักงานขับรถประมาณ 280 คน

งานด้านการตลาดและงานด้านปฏิบัติการหาพนักงานขับรถเป็นงานในหน้าที่สำคัญของบริษัท การดำเนินงานในระยะแรกประสบปัญหาระหว่างฝ่ายขายกับฝ่ายปฏิบัติการ โดยฝ่ายขายสามารถปิดยอดขายได้ (ทำสัญญาเป็นรายปี) แต่ฝ่ายปฏิบัติการไม่สามารถหาพนักงานขับรถได้เพียงพอตามความต้องการ จึงตัดสินใจปรับโครงสร้างองค์กรรวมฝ่ายขายและปฏิบัติการเข้าด้วยกัน พนักงานทำหน้าที่ขายด้วย และหาคนที่เหมาะสมมาเป็นพนักงานด้วย ทำให้งานขายกับงานปฏิบัติการสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การบริหารคน หรือพนักงานขับรถ บริษัทให้ค่าจ้างสูงกว่าบริษัทอื่น แต่บริษัทเน้นคุณภาพของคน การทำงานกับบริษัทจะเริ่มจากการฝึกอบรมก่อนส่งมอบบริการ โดยจัดเป็นหลักสูตร Safe Drive จากการฝึกอบรมภายในและการฝึกอบรมภายนอก ในกรณีที่ลูกค้าต้องการประกาศนียบัตรรับรองการผ่านหลักสูตรของพนักงานขับรถด้านการขับขี่ ด้าน Service Mind ด้านการบริการ ด้านความปลอดภัย ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายจราจร มีการตรวจประวัติอาชญากรรม นอกจากนี้ยังมีการทดสอบการขับรถตามเส้นทางที่กำหนดเพื่อประเมินตามแบบประเมิน มีการตรวจประเมินการบริการของพนักงานตามมาตรฐานสากลที่องค์การธุรกิจทั่วโลกให้ความสำคัญ เพื่อความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพ และความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กร หรือ ISO9001 โดยบริษัทจะแจ้งลูกค้าทราบว่า

จะเข้าทำการตรวจประเมินพนักงานระหว่างการให้บริการ แต่จะไม่แจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า มีการตรวจวัดปริมาณแอลกอฮอล์ ตรวจสารเสพติด ตรวจการบันทึกเวลาของพนักงาน การประชุมรับฟังปัญหาการปฏิบัติงานจากพนักงานขับรถและลูกค้า การตรวจประเมินเป็นข้อกำหนดตามกลุ่มลูกค้า ลูกค้าที่ใช้บริการพนักงานขับรถไม่เกิน 9 คน จะตรวจประเมินปีละ 2 ครั้ง ลูกค้าที่ใช้บริการพนักงานขับรถตั้งแต่ 10 คนขึ้นไปจะตรวจประเมินไตรมาสละ 1 ครั้ง

นอกจากการฝึกอบรมและระบบการตรวจประเมินแล้ว บริษัทยังมีระบบหัวหน้าพนักงานขับรถกับลูกค้าใช้บริการพนักงานขับรถตั้งแต่ 20 คนขึ้นไป จะมีหัวหน้าพนักงานขับรถไปดูแล 1 คน แต่ลักษณะของคนทำงานร่วมกัน อยู่ด้วยกันจะมีความเห็นอกเห็นใจกัน จึงต้องมีระบบในการตรวจติดตามแต่ละส่วนงาน มีการใช้ Balanced Scorecard และ Strategy Map ถ่ายทอดกลยุทธ์ของบริษัท กำหนดเป็นตัวชี้วัดของแต่ละส่วนงาน ทุกคนจะมีเป้าหมายในการทำงาน มีการประเมินผลการทำงานทุกเดือนเพื่อรายงานผู้บริหาร

ในการบริหารคน การสร้างแรงจูงใจเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญ บริษัทนอกจากจะให้ค่าจ้างที่สูงกว่าบริษัทอื่นแล้ว ยังสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีคุณภาพด้วยค่าปฏิบัติการพิเศษตามข้อกำหนด เช่น การไม่ขาดงาน การปฏิบัติงานได้ครบถ้วนตามคำสั่งโดยไม่เกิดอุบัติเหตุ เป็นต้น พนักงานที่ทำตามข้อกำหนดได้จะได้ค่าปฏิบัติการพิเศษที่สูงมาก การจ่ายค่าตอบแทนรูปแบบนี้ไม่เหมือนกับองค์กรทั่วไปที่เงินเดือนเพิ่มสูงขึ้นทุกปีแต่ควบคุมคุณภาพไม่ได้ พนักงานของบริษัทต้องรักษาระดับคุณภาพการปฏิบัติงานได้ จึงจะได้ค่าปฏิบัติการพิเศษในแต่ละเดือน

นอกจากนี้บริษัทยังจัดพื้นที่ในการมอบหมายงาน โดยพยายามมอบหมายงานที่อยู่ใกล้กับที่พักของพนักงาน บริษัทมีข้อกำหนดเรื่องการห้ามยืมเงินลูกค้า โดยบริษัทมีเงินสำรองให้พนักงานเบิกเงินล่วงหน้าได้ หัวหน้าทีมจะคอยดูแลเรื่องเงินใช้จ่ายของพนักงาน ดูแลพนักงานแบบครอบครัว มีเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำให้พนักงานกู้ยืม ทำประกันชีวิตและประกันกลุ่มให้พนักงาน มีทุนการศึกษาบุตร มีประกาศเกียรติคุณ

บริษัทมีการจัดกิจกรรมค้นหาสุดยอดพนักงานขับรถเป็นประจำทุกปี แบ่งเป็นพนักงานขับรถภาคภาษาอังกฤษและภาคภาษาไทย มีการแข่งขันภาคทฤษฎีและ

ภาคปฏิบัติโดยเชิญลูกค้ามาเป็นกรรมการ มีเวทีให้พนักงานแชร์ประสบการณ์การทำงาน เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสมาพบเจอกันปีละ 1 ครั้ง

บริษัทพยายามดูแลคุณภาพชีวิตพนักงานอย่างดีที่สุด เพื่อให้ทุกคนมีความสุขในการทำงาน ให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ทำงานอยู่กับบริษัทให้นานที่สุด พนักงานขับรถของบริษัทเป็นกลุ่มคนที่มีอายุ 30 ปีขึ้นไป มีทั้งกลุ่มที่มีการศึกษาน้อย กลุ่มคนที่ทำงานด้านอื่นแล้วไม่ประสบความสำเร็จ

การทำงานอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้า การสอบถามความต้องการของลูกค้า ทำให้บริษัททราบว่า ลูกค้าต้องการอะไร บริษัทจะจัดการให้ลูกค้า การจะดำเนินการแบบนี้ได้ต้องมีหลัก คือ ต้องเข้าใจคน ได้ใจคน เข้าใจลูกค้า เข้าใจพนักงาน ต้องมีระบบ มีกลไก การตรวจสอบควบคุม ไม่ปล่อยปละละเลย มีการรับฟังเสียงของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น เกิดการพูดถึงบริษัทในมุมมองที่ดี ทำให้บริษัทได้ลูกค้าจากการบอกต่อเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ในปี 2560 บริษัทได้ขยายสาขางานให้บริการแม่บ้าน จากความต้องการของลูกค้า ดำเนินงานได้ 2 ปี ปัจจุบันมีแม่บ้านประมาณ 100 คน ทั้งพนักงานประจำและพนักงานฟรีแลนซ์

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ คู่ค้า บริษัทมีคู่ค้าสำคัญเป็นบริษัทรถเช่าในเครือไทยรุ่งกรุง มีกลุ่มลูกค้าที่ทำสัญญาคู่กับการทำสัญญาเช่ารถประมาณร้อยละ 50 ปัจจุบันบริษัทมียอดขายประมาณปีละ 100 ล้านบาท รายได้ กำไรขั้นต้นและกำไรสุทธิแข่งขันได้กับบริษัทเทียบเคียงกัน (Benchmarking)

ปัจจัยความสำเร็จของบริษัทนอกจากความสามารถในการบริหารคน การจ่ายผลตอบแทนที่สูงกว่าบริษัทอื่น การมีคู่ค้าทำตลาดร่วมกัน คุณรักษนกฯ เห็นว่า ทีมงานผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ทีมผู้บริหารของบริษัทมี 6 คน รวมถึงทีมงานพนักงานประจำสำนักงานทุกคน บริษัทปลูกฝังแนวคิดให้กับทุกคนว่า ที่นี่ คือ บ้าน สร้างการเป็นเจ้าของกิจการให้กับทุกคน ผู้บริหารทุกคนเป็นแบบอย่างในการมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน มีการกระจายเป้าหมายออกเป็นตัวชี้วัดของแต่ละส่วนงาน มีเป้าหมายของแต่ละคน มีการประชุมติดตามผลการทำงานทุกเดือน กรณีเกิดปัญหาทุกคนจะรายงานปัญหาพร้อมวิธีแก้ไขรวมถึง

ข้อมูลตัวเลขรายได้และต้นทุน หากรายได้สูงกว่าต้นทุนและแก้ปัญหาในการดำเนินงาน-
ได้ บริษัทให้สิทธิดำเนินงานได้โดยไม่ต้องรอขออนุมัติก่อน

ผลงานที่เป็นรูปธรรมในปี 2562 นอกจากรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ
ของ สสว. แล้ว บริษัทยังได้รับรางวัลธรรมาภิบาลธุรกิจดีเด่น ของกรมธุรกิจการค้า
กระทรวงพาณิชย์ ปี 2562 ด้วยคะแนนสูงสุดในกิจการขนาดเล็ก นอกจากนี้บริษัท
ยังมองไปถึงไลฟ์สไตล์ของกลุ่มคนในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลง
โครงสร้างครอบครัว การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี บริษัทจึงได้สร้างแอปพลิเคชัน
U-Sabai (คุณสบาย) ซึ่งใช้ทับศัพท์ภาษาอังกฤษที่หมายถึง คุณที่เป็นลูกค้า เป็น
นวัตกรรมจองใช้บริการแม่บ้านและพนักงานขับรถจากสมาร์ตโฟน นอกจากลูกค้าแล้ว
พนักงานแม่บ้านและพนักงานขับรถฟรีแลนซ์ที่ลงทะเบียนไว้กับบริษัทสามารถเข้ามา
ใช้งานแจ้งกำหนดเวลาว่างเพื่อรับงานของบริษัทได้อีกด้วย ในอนาคต U-Sabai
อาจรวมงานโฮมเซอร์วิสอื่น ๆ ได้แก่ ช่างแอร์ ช่างไฟฟ้า คนสวน และอื่น ๆ

ตรวจสอบแล้วข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง อนุญาตให้เผยแพร่เพื่อการศึกษาได้



(คุณรักชนก มีทรัพย์)

ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ

28 สิงหาคม 2562

บริษัท โรงงานเภสัชอุตสาหกรรม เจเอสพี (ประเทศไทย) จำกัด
(JSP Pharmaceutical Manufactory (Thailand) Co., Ltd.)

บรรยายกาศแบบโรงงานอุตสาหกรรมที่มีมาตรฐาน
สะอาด ไม่มีกลิ่น

บริษัท โรงงานเภสัชอุตสาหกรรม เจเอสพี (ประเทศไทย) จำกัด
(JSP Pharmaceutical Manufactory (Thailand) Co., Ltd.)

ความเป็นมา

บริษัทได้รับรางวัลพลอยคณศ ครั้งที่ 3 ปี 2558 รางวัลมาตรฐาน SMEs กลุ่มธุรกิจเพื่อสุขภาพ ปี 2560 และ 2561 กำลังพัฒนาต่อเนื่องเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยอยู่ในขั้นตอนการเตรียมการเพื่อยื่น Filling บริษัทดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการรับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturer--OEM) สินค้ากลุ่มยา อาหารเสริม เครื่องสำอาง สมุนไพร และผลิตภัณฑ์เสริมอาหารประเภทวิตามิน บำรุงร่างกายรวมทั้งกาแฟเพื่อสุขภาพพร้อมขึ้นทะเบียนอาหารเสริมกับองค์การคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) ภายใต้แบรนด์ของลูกค้า มีประสบการณ์มากกว่า 40 ปี ด้านการผลิตยาแผนปัจจุบันและอาหารเสริม บริษัทได้รับมาตรฐาน GMP PIC/s และ มาตรฐาน ISO9001:2015

การสนทนากลุ่ม

นัดหมายสนทนากลุ่มวันที่ 7 สิงหาคม 2562 เวลา 14.00 น. ณ สำนักงานบริษัท เลขที่ 255, 257 ซอยสาธุประดิษฐ์ 58 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 ผู้บริหารร่วมสนทนากลุ่ม 4 ท่าน ประกอบด้วย (1) คุณพิชญ์ แดงประเสริฐ ประธานเจ้าหน้าที่สายพัฒนาธุรกิจ และประธานเจ้าหน้าที่สายงานวิจัยและพัฒนา (2) คุณคณิศวร คุณาโรจนสมบัติ ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายโรงงาน (3) คุณจีลา รัตนเลิศนุสรณ์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ (4) คุณวิไลลักษณ์ ลิ้มไพบูลย์ ผู้ช่วยเลขานุการบริษัท

ข้อมูลการสนทนากลุ่ม

กิจการมีประวัติความเป็นมายาวนานเริ่มจากร้านขายยาในสมัยคุณปู่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ในช่วงนั้นประเทศไทยไม่มีการผลิตยาแผนปัจจุบัน นำเข้ายาจากประเทศอังกฤษและญี่ปุ่น ยาของประเทศอังกฤษนำเข้าจากบริษัทนามสกุล COX เป็นยุคเดียวกับการเกิดของยาหม่องตราลิงถือลูกท้อ ยาหม่องตราด้วยทอง ต่อมาได้ขยายธุรกิจก่อตั้งโรงงานผลิตยาแผนปัจจุบัน จำนวน 3 โรงงาน เป็นรูปแบบของธุรกิจของครอบครัว มีพี่น้องดำเนินงานร่วมกัน 5 คน ผลิตยาแบรนด์ COX Patalab และ AMS นอกจากนี้ยังมีโรงเหล็ก ผลิตตู้เซฟตระกูลลิโก้ (LEECO)

โรงงานผลิตยาแบรนด์ COX ดำเนินธุรกิจต่อเนื่องมากกว่า 40 ปี เป็นวิสาหกิจขนาดย่อมที่เติบโตต่อเนื่อง มียอดขายประมาณปีละ 40 ล้านบาท พนักงานประมาณ 40 คน ในช่วงที่ประเทศไทยเกิดวิกฤตต้มยำกุ้ง ปี 2540 บริษัทไม่ได้รับผลกระทบเนื่องจากไม่ได้กู้เงินจากต่างประเทศ ต่อมาในสมัยรัฐบาลคุณทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี มีคุณสุदारัตน์ เกยุราพันธุ์ เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข ได้ออกนโยบาย 30 บาท รักษาทุกโรค มีผลกระทบต่อโรงงานอย่างรุนแรง เนื่องจากรูปแบบการจัดซื้อยาของโรงพยาบาลเปลี่ยนไปเป็นการซื้อยาราคาถูกด้วยวิธีการประมูลเพื่อให้มียาเพียงพอแก่ประชาชนด้วยงบ 30 บาท เกิดเหตุการณ์ปลาใหญ่กินปลาเล็กในธุรกิจยา โรงงานผลิตยาขนาดใหญ่ที่มีสายป่านยาวจะประมูลขายยาในราคาถูก หรือประมูลต่ำกว่าทุน เพื่อให้สินค้าเป็นที่รู้จัก และไปขายทำกำไรที่ร้านขายยา ทำให้โรงงานผลิตยาขนาดเล็กอยู่ไม่ได้ นอกจากนี้กระทรวงสาธารณสุขยังบังคับให้โรงงานผลิตยาทำมาตรฐานระบบประกันคุณภาพด้านการผลิตอาหารเพื่อให้เกิดความปลอดภัย (Good Manufacturing Practice--GMP) ทำให้รูปแบบของโรงงานยาเดิมเปลี่ยนแปลง กิจการใช้เงินลงทุนในการปรับปรุงโรงงานใหม่ประมาณ 60 ล้านบาท เป็นการกู้เงินครั้งแรก โรงงานผลิตยาในตลาดเดิมมีประมาณ 4-500 ราย ลดลงเหลือประมาณ 200 ราย

คุณพิษณุฯ และพี่ชายฝาแฝด จบการศึกษาด้านไบโอเทคโนโลยี เข้ามาดูแลกิจการในช่วงที่กิจการประสบปัญหาหนี้สิน เกิดวิกฤตด้านการตลาด การขายยาให้โรงพยาบาลและร้านขายยาทำได้ยาก คุณพิษณุฯ และพี่ชาย ได้ไปฝึกอบรมที่ประเทศ

ออสเตรเลียและเยอรมันนี้ เกี่ยวกับอาหารเสริม ทำให้เห็นโอกาสของตลาดอาหารเสริมในประเทศไทย จึงเปิดกิจการผลิตและจำหน่ายอาหารเสริมพร้อมกับขายยา ยอดขายอาหารเสริมเติบโตจาก 50 ล้านบาทในปีแรกเป็น 90-100 ล้านบาท ในปีที่ 3 พนักงานขายเพิ่มขึ้นจาก 5 คน เป็น 10 คน แต่ถึงแม้ยอดขายจะเติบโตก็เกือบต้องล้มละลายเพราะปัญหาเงินทุนหมุนเวียน (working capital) โดยต้นทุนการผลิตทุก ๆ 1 ล้านบาท ที่จ่ายออกไป เงินทุนจะจมอยู่กับวัตถุดิบและการดำเนินการผลิต 2 เดือน เครดิตที่ร้านขายยา 3 เดือน วางบิลรับเช็ค 1 เดือน เช็คที่ได้รับจากลูกค้าลงวันที่ส่งจ่ายล่วงหน้าอีก 2 เดือน รวมระยะเวลาการหมุนเวียนของเงินทุนจนได้รับเงินสดเข้ามาในกิจการประมาณ 8 เดือน บริษัทรู้ตัวว่าประสบปัญหาสภาพคล่องเมื่อมีหนี้ค้างประมาณ 50 ล้านบาท ที่เก็บเงินยังไม่ได้ ขณะนั้นคุณพิษณุฯ และพี่ชาย ไปเรียนต่อปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจ เรียนวิชาการบริหารการเงิน แต่ในห้องเรียนไม่ได้สอนเรื่องการดึงเงินของลูกค้า ทำให้เงินทุนจมในระบบกิจการขาดสภาพคล่อง จึงตัดสินใจยุติการขายอาหารเสริม

คุณพิษณุฯ และพี่ชาย นำความรู้ด้านการบริหารธุรกิจที่เรียนในระดับปริญญาโท มาทำการวิเคราะห์ SWOT และ Five Forces Model พบว่า กิจการมีจุดแข็งด้านความสามารถในการผลิต การวิจัยและพัฒนา กิจการมีทีมเกสซ์กร ทีมอาหารเสริมเป็นจุดแข็งที่เหนือกว่าโรงงานอาหารเสริมทั่วไป เนื่องจากมาตรฐานของโรงงานผลิตยาสูงกว่ามาตรฐานของโรงงานผลิตอาหารเสริมมาก จึงเปลี่ยนนโยบายมาทำการค้าที่ได้เงินสด เป็นที่มาของธุรกิจผู้รับจ้างผลิตสินค้าให้กับบริษัทที่จะไปขายในแบรนด์ของตัวเอง (Original Equipment Manufacturer--OEM) โดยเปิดบริษัท โรงงานเกสซ์กร อุตสาหกรรม เจเอสพี (ประเทศไทย) จำกัด ในปี 2548 ในช่วงนั้นเป็นธุรกิจไม่นานน้ำสีน้ำเงิน กิจการรับจ้างผลิตสินค้าเพื่อสุขภาพมีไม่มาก เมื่อดำเนินธุรกิจรับจ้างผลิตมั่นใจว่า มาถูกทาง การรับจ้างผลิตกิจการจะได้รับเงินสดมัดจำตามข้อกำหนด และได้รับเงินสดงวดสุดท้ายก่อนส่งสินค้าสำเร็จรูปให้กับลูกค้า กิจการรับจ้างผลิตสินค้าแบรนด์ระดับกลางและระดับสูง การดำเนินงานมีผลขาดทุนในช่วง 2 ปีแรก ปีที่ 3 ถึงปีที่ 5 มีการวิจัยและพัฒนาจนกลายเป็นบริษัทรับจ้างผลิตติดอันดับหนึ่งในห้า (Top Five) ผู้นำในตลาดของประเทศ มีบุคลากรที่มีความชำนาญ มีกำลังทุนจากการได้เงินสดเข้ามา

หมุนเวียนในการดำเนินงานอย่างรวดเร็ว ยอดขายเติบโตจาก 50 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 150 ล้านบาท มีแรงงาน 150 คน ภายใน 5 ปี หลังเปิดดำเนินการ

ในช่วงปี 2555 ได้ขยายกิจการสร้างโรงงานที่จังหวัดลำพูน ตามนโยบายการเปิด Asean Economics Community--AEC เป็นการรวมตัวของชาติในอาเซียนจำนวน 10 ประเทศ เพื่อสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจร่วมกันของรัฐบาล บริษัทคาดหวังกับขนาดของตลาดที่ใหญ่ขึ้น มีผู้บริโภคชาวไทยและอาเซียน 600 ล้านคน จดทะเบียนดำเนินธุรกิจในประเทศเดียวสามารถขายได้ทุกประเทศในอาเซียน นอกจากนี้ในขณะนั้น ค่าแรงงานที่จังหวัดลำพูน 100 บาทเศษ ถูกกว่าค่าแรงงานที่กรุงเทพฯ จึงหารือร่วมกันในกลุ่มผู้บริหารและตัดสินใจไปตั้งโรงงานที่จังหวัดลำพูนด้วยเงินทุนกว่า 200 ล้านบาท โรงงานแล้วเสร็จเปิดดำเนินการในปี 2559 ช่วงเปิดโรงงานรัฐบาลประกาศค่าแรงงานขั้นต่ำ 300 บาท ทั่วประเทศ ทำให้ความได้เปรียบด้านต้นทุนแรงงานหมดไป นอกจากนี้เขตการค้าเสรี (Free Trade Agreement) อาเซียน มีการบังคับใช้ไม่เต็มที่ แต่ละประเทศยังกีดกันสินค้าจากต่างประเทศ บริษัทจึงลดขนาดการผลิตของโรงงานที่ลำพูนลงให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด

บริษัท โรงงานเภสัชอุตสาหกรรม เจเอสพี (ประเทศไทย) จำกัด มีอัตราการเติบโตปีละประมาณ 20% ยอดขายปัจจุบันปีละ 400 ล้านบาท แม้ภาวะเศรษฐกิจโลกในปัจจุบันจะชะลอตัว ส่วนแบ่งยอดขายของกิจการเป็นธุรกิจ OEM ประมาณ 80% สินค้าที่สร้างแบรนด์เองประมาณ 20% มีความสามารถในการผลิตสินค้า OEM ได้ไม่มีขีดจำกัด มีความสามารถในการขยายโรงงาน แต่ผลกำไรจากการรับจ้างผลิตไม่สูงมาก จึงตั้งบริษัท ซีดีไอพี (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีผลงานด้านนวัตกรรมดีเด่นได้รับรางวัลจาก สสว. และหน่วยงานต่าง ๆ หลายหน่วยงาน เพื่อทำการวิจัยและพัฒนาสินค้า OEM ที่มีสิทธิบัตรเป็นของตนเองพร้อมการรับรองมาตรฐานของหน่วยงานภายนอก โดยเมื่อผู้จ้างผลิตสั่งผลิตสินค้าจะทำการผลิตและขอการรับรองมาตรฐานสินค้าให้เรียบร้อย

บริษัทเน้นสิทธิบัตรเรื่องการผลิต กระบวนการผลิต มีทีมงานฝ่ายผลิตที่เข้มแข็ง มีทีมเภสัชกรดูแลการผลิตด้านคุณภาพ มีคุณคณัศวรรฯ ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายโรงงาน รับผิดชอบเรื่องกระบวนการ คุณคณัศวรรฯ จบวิศวกรโรงงาน มีประสบการณ์ด้าน

การผลิตก่อนเข้ามาทำงานในบริษัท โรงงานผลิตอาหารเสริมโดยทั่วไปจะมีเกสเซอร์ในการดูแลกระบวนการผลิต แต่โรงงานมีพนักงานเกินกว่า 100 คน ให้ความสำคัญด้านกระบวนการจึงมีวิศวกรดูแลด้านกระบวนการผลิต

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทพยายามปรับลดความเป็นธุรกิจครอบครัวมุ่งไปสู่มาตรฐานสากลตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในส่วนปฏิบัติการเน้นการทำงานตามมาตรฐานเพื่อให้สินค้ามีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า บริษัทมีส่วนงานวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ทั้งสินค้า OEM และสินค้าแบรนด์ของกิจการอย่างต่อเนื่อง โดยข้อมูลพื้นฐานในการสร้างนวัตกรรมส่วนใหญ่มาจากการรับฟังปัญหาและความต้องการของลูกค้า

โดยภาพรวมกิจการมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ผ่านอุปสรรคมากมาย เดิมโตจากร้านขายยาเป็นโรงงานผลิตยา โรงงานผลิตอาหารเสริม และตั้งสมประสงค์การณ์จนก้าวมาถูกทางด้วยธุรกิจ OEM และทำแบรนด์เองบางส่วน บริษัทให้ความสำคัญกับนวัตกรรมมีบริษัทวิจัยพัฒนาแยกต่างหาก สิ่งเหล่านี้เกิดมาจากผู้บริหารมีองค์ความรู้ CEO จบปริญญาเอกด้านนวัตกรรม เป็น Innovator ระดับประเทศ มีฝ่ายการผลิตที่เข้มแข็ง มีทีมวิจัยและพัฒนาที่ยอดเยี่ยมถึง 10 คน ในขณะที่โรงงานทั่วไปจะมีเพียง 2 คน มีการศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง มีตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความรับผิดชอบ อดทน นำพากิจการต่อสู้กับภาวะหนี้สิน มีความรับผิดชอบต่อพนักงาน กฎหมายและสังคม มีการกำหนดทิศทางของกิจการที่ชัดเจนในการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมระดับแนวหน้าของประเทศ ด้วยวิสัยทัศน์ “เรา คือ บริษัทพัฒนาและต่อยอดนวัตกรรมสำหรับชีวิต ผู้คน สังคม สิ่งแวดล้อมการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมกับพัฒนาองค์ความรู้ ก้าวทันความต้องการด้านสุขภาพ” บนพื้นฐานของพันธกิจ 5 ประการ ได้แก่ (1) พัฒนาพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้มีแนวคิด การปรับปรุง และพัฒนาการทำงานและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาด้านนวัตกรรม (2) สนับสนุนส่งเสริมคุณภาพชีวิต สังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม (3) ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพสินค้า และการส่งมอบตรงเวลา (4) เป็นบริษัทนวัตกรรม มีคุณธรรม และมีธรรมาภิบาล และ (5) ทำงานซื่อสัตย์ต่อลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียอย่างยั่งยืน

ตรวจสอบแล้วข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง อนุญาตให้เผยแพร่เพื่อการศึกษาได้



(คุณพิชญ์ แดงประเสริฐ)

ประธานเจ้าหน้าที่สายพัฒนาธุรกิจ
และประธานเจ้าหน้าที่สายงานวิจัยและพัฒนา

16 สิงหาคม 2562

ภาคผนวก ข
รายงานการเก็บข้อมูลงานวิจัย

การเก็บข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสนทนากลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับรางวัลจากการประกวดรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ และรางวัล SME Start up ปี 2560-2561 จำนวน 6 แห่ง ดังนี้

1. คัดเลือกรายชื่อวิสาหกิจที่จะเข้าทำการสนทนากลุ่ม
2. ติดต่อขอเข้าทำการสนทนากลุ่มทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และโทรศัพท์
3. ขอให้โครงการบริหารธุรกิจคุณวุฒิบัณฑิต ออกหนังสือ
4. จัดส่งหนังสือไปยังวิสาหกิจเพื่อนัดหมาย
5. ดำเนินการสนทนากลุ่ม
6. จัดทำรายงานการสนทนากลุ่มให้วิสาหกิจตรวจสอบและลงนามอนุญาตให้เผยแพร่เพื่อการศึกษา

ตารางแสดงผลการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสนทนากลุ่ม

ลำดับ	ชื่อกิจการ	นัดหมาย สนทนากลุ่ม	ลงนามรายงาน การสนทนากลุ่ม
1	บริษัท กรีน อินโนเวทีฟ ไบโอเทคโนโลยี จำกัด	24 ก.ค.2562	7 ส.ค.2562
2	บริษัท 10 กันยา จำกัด	1 ส.ค.2562	15 ส.ค.2562
3	บริษัท ขวัญดาวโปรเจ็ค จำกัด	15 ส.ค.2562	20 ส.ค.2562
4	บริษัท เคอร์มา อินโนเวชั่น จำกัด	26 ส.ค.2562	13 ก.ย.2562
5	บริษัท บีชีรอร์ส จำกัด	26 ส.ค.2562	28 ส.ค.2562
6	บริษัท โรงงานเภสัชอุตสาหกรรม เจเอสพี (ประเทศไทย) จำกัด	7 ส.ค.2562	16 ส.ค.2562

*รายละเอียดตามภาคผนวก จ

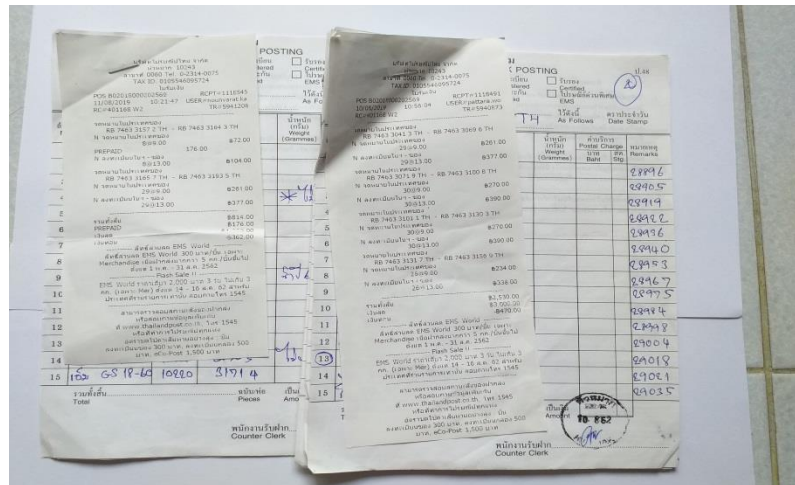
การเก็บข้อมูลงานวิจัยเชิงปริมาณ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

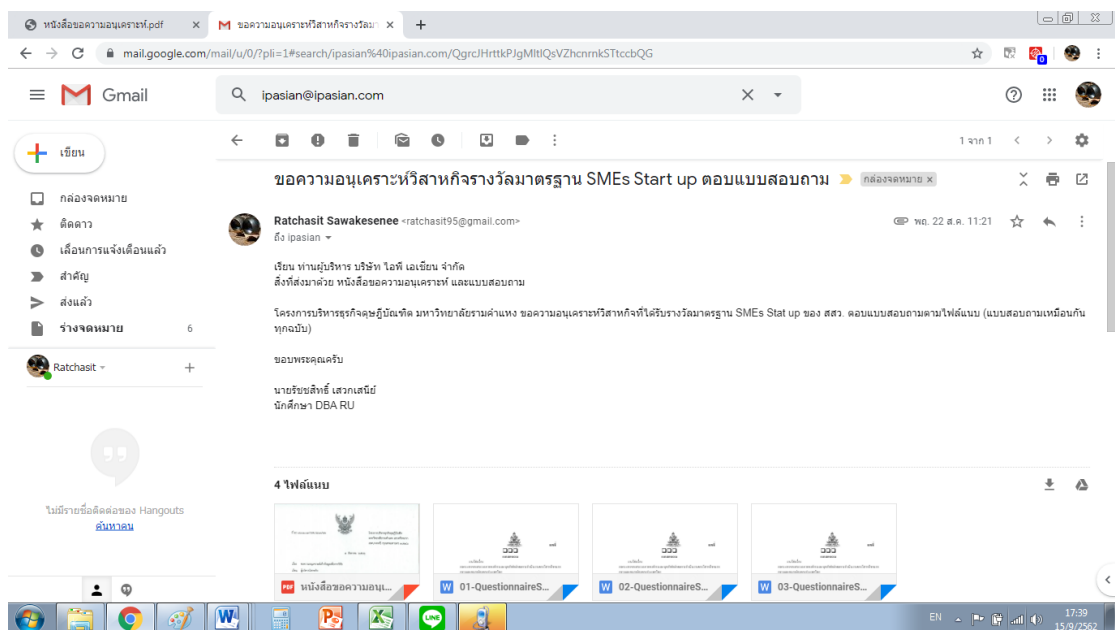
1. มีหนังสือจากโครงการบริหารธุรกิจคุุณบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นหนังสือนำ เพื่อขอความอนุเคราะห์สมาชิกในทีมผู้บริหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มตัวอย่างได้ช่วยตอบแบบสอบถาม
2. จัดส่งเอกสารผ่านช่องทางไปรษณีย์พร้อมสอจดซองส่งกลับจำหน่ายซองถึงผู้วิจัยพร้อมผนึกหมายเลขลงทะเบียนและค่าไปรษณียากรสำหรับส่งกลับ ให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 153 แห่ง และจัดส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) จำนวน 4 แห่ง รวมจัดส่งทั้งหมด 157 แห่ง (จัดส่งน้อยกว่ารายชื่อที่ สสว. จัดส่งให้เนื่องจากตัดวิสาหกิจที่ได้รับรางวัล 2 ปีซ้อนออก และจัดส่งเฉพาะวิสาหกิจที่จดทะเบียนในรูปบริษัทจำกัด และห้างหุ้นส่วน) แบบแบบสอบถามให้สมาชิกในทีมผู้บริหารของวิสาหกิจตอบแต่ละ 5 ชุด



ภาพแสดงซองส่งให้วิสาหกิจ (บน) ซองส่งกลับ (ล่าง)



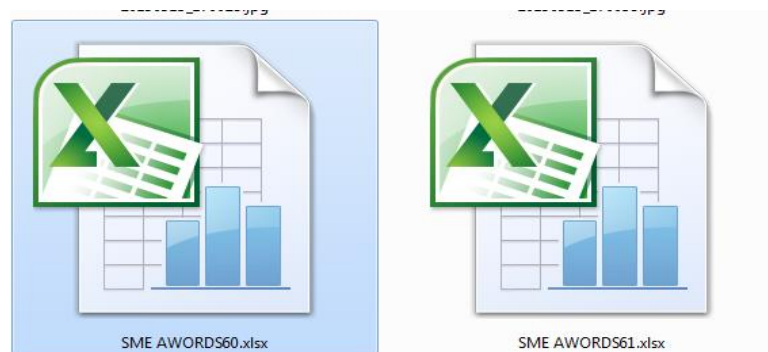
ภาพแสดงหลักฐานการฝากส่งไปรษณีย์ (มีเลขลงทะเบียนส่งกลับด้านขวามือ)



ภาพแสดงการจัดส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์

3. ติดตามแบบสอบถามทางระบบตรวจสอบการนำส่ง (Tracking) ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จากหมายเลขลงทะเบียนที่พนักงนของส่งแบบสอบถามกลับ พร้อมติดตามขอความอนุเคราะห์วิสาห์กิจตอบแบบสอบถามทางโทรศัพท์และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) มีวิสาห์กิจจัดส่งแบบสอบถามกลับ จำนวน 80 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 51 ของจำนวนวิสาห์กิจ โดยส่งกลับทางไปรษณีย์มีจำนวน 56 แห่ง จัดส่งกลับ

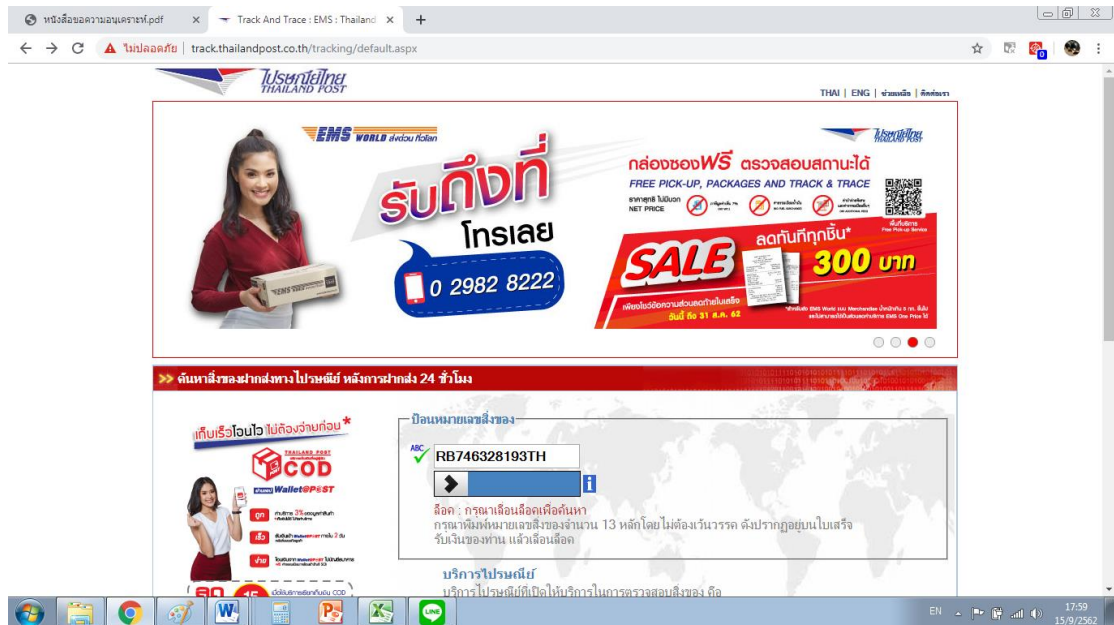
ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ มีจำนวน 24 แห่ง แบบสอบถามรวม 379 ชุด มีความ
สมบูรณ์สามารถใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวน 370 ชุด



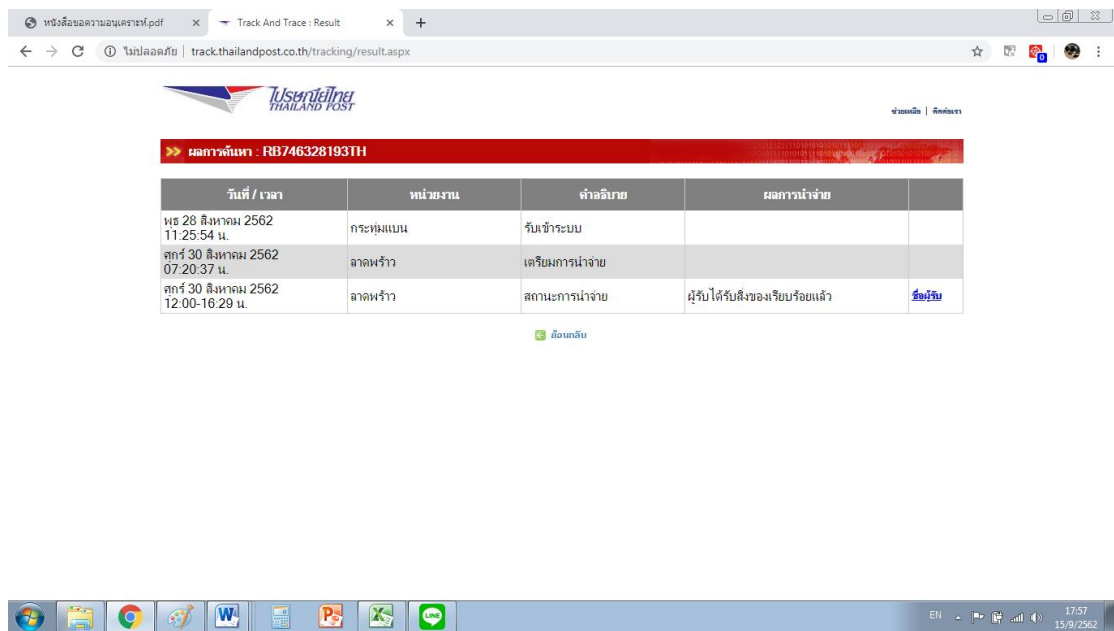
ภาพแสดงไฟล์บันทึกการจัดส่งและติดตามผล 2 ไฟล์ (ปี 60 และ 61)

SME AWORDS61.xlsx - Microsoft Excel							
	A	B	C	D	E	F	G
55	ผู้ส่ง	ผู้รับ	11	RB746328193TH	30-ส.ค.		
56	วิสาหกิจรางวัล SME ดีเด่น (2-61)	วิสาหกิจรางวัล SME ดีเด่น (2-61)	25/61	โทรติดตาม 20 ส.ค.			
57	บริษัท กล้าเพ็ทซ์ จำกัด T.O-3487-8762	บริษัท กล้าเพ็ทซ์ จำกัด T.O-3487-8762		ส่งเมล 25 ส.ค.			
58	11 หมู่ 5 ซอยมะเดื่อ 17 ถนนเศรษฐกิจ 1	11 หมู่ 5 ซอยมะเดื่อ 17 ถนนเศรษฐกิจ 1					
59	ดอนไก่ดี กระทุ่มแบน สมุทรสาคร 74110	ดอนไก่ดี กระทุ่มแบน สมุทรสาคร 74110					
60	ผู้ส่ง	ผู้รับ	12	RB746328202TH	24-ส.ค.		
61	วิสาหกิจรางวัล SME ดีเด่น (3-61)	วิสาหกิจรางวัล SME ดีเด่น (3-61)	26/61	โทรติดตาม 20 ส.ค.			
62	บริษัท เกรทโฟม โปรดักส์ จำกัด T.O-3857-8652	บริษัท เกรทโฟม โปรดักส์ จำกัด T.O-3857-8652		โทรกลับช่วงบ่าย			
63	88 หมู่ 1 ตำบลหนองจอก	88 หมู่ 1 ตำบลหนองจอก					
64	อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา 24130	อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา 24130					
65	ผู้ส่ง	ผู้รับ	13	RB746328216TH			
66	วิสาหกิจรางวัล SME ดีเด่น (4-61)	วิสาหกิจรางวัล SME ดีเด่น (4-61)	27/61	โทรติดตาม 20 ส.ค.			
67	บริษัท คิง ฟรุทส์ จำกัด	บริษัท คิง ฟรุทส์ จำกัด		ส่งเมล 25 ส.ค.			

ภาพแสดงข้อมูลวิสาหกิจปี 61 มีการติดตามทางโทรศัพท์และส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์
ในภาพได้รับตอบกลับ 2 แห่ง คือ ลำดับที่ 11 และ 12



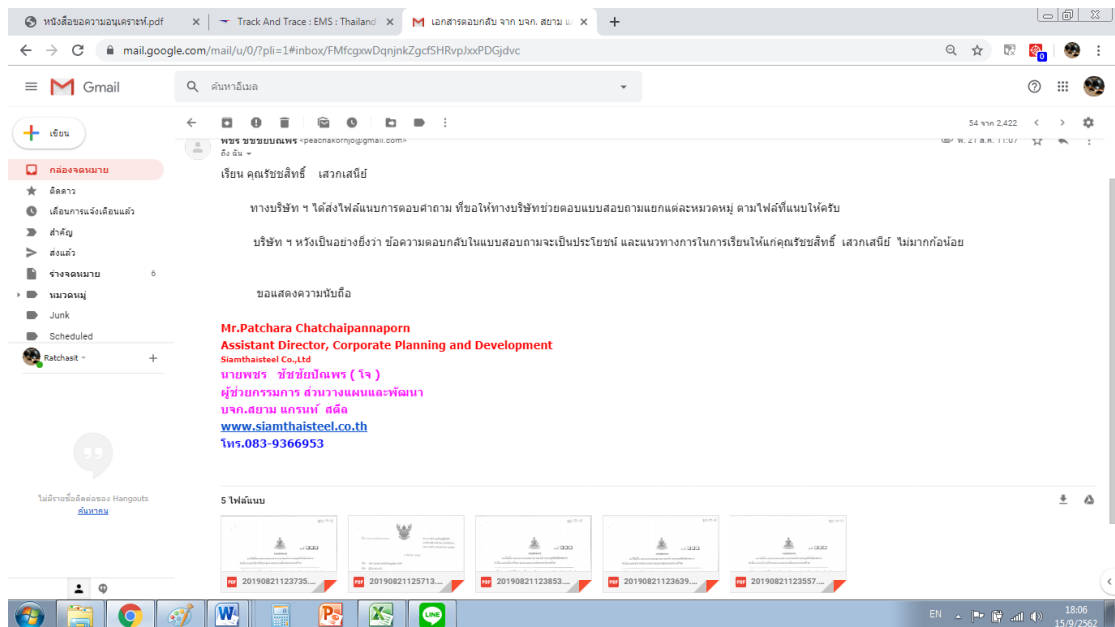
ภาพแสดงระบบติดตามจดหมายของไปรษณีย์ไทย (ป้อนหมายเลขลงทะเบียน)



ภาพแสดงข้อมูลวิสาหกิจส่งแบบสอบถามคืนจากไปรษณีย์กระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 28 ส.ค. 2562 แบบสอบถามถึงผู้วิจัย วันที่ 30 ส.ค. 2562



ภาพแสดงซองที่วิทยาลัยส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ จำนวน 56 แห่ง



ภาพแสดงการส่งแบบสอบถามคืนให้ผู้วิจัยทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์



ที่ อว ๐๖๐๓.๐๗/บศท.๓๓๓/๖๒

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๕๐

๙ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท กรีน อินโนเวทีฟ ไบโอเทคโนโลยี จำกัด

ด้วย นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุฟฟองซ์ต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย" โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์	มีใจชื่อ	ประธานกรรมการที่ปรึกษา
๒. อาจารย์ ดร.บรรพต	จินันต์เดช	กรรมการที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่าน จะนำไปใช้ในการวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.บรรพต จินันต์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร
โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๒๓๖

ที่ ฮว ๐๖๐๓.๐๗/ปธศ.๓๓๘/๖๒



โครงการบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๙ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท 10 กันยา จำกัด

ด้วย นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำดุขฎีนิพนธ์ เรื่อง "ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย" โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาดุขฎีนิพนธ์ คือ

๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์	มีใจเชื้อ	ประธานกรรมการที่ปรึกษา
๒. อาจารย์ ดร.นรพล	จินันท์เดช	กรรมการที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่าน จะนำไปใช้ในงานทางวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Dr. N. P. P.

(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)
ประธานกรรมการบริหาร
โครงการบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๕๔๐ ๕๒๓๖



ที่ ๒๖ ๐๖๐๓.๐๙/๒๕๖.๓๓๓๖/๒๒

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๓ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท ขวัญคารไปรเจ็ค จำกัด

ด้วย นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำดุขฎิพนธ์ เรื่อง “ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุพปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาดุขฎิพนธ์ คือ

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์	มีใจชื่อ	ประธานกรรมการที่ปรึกษา
๒. อาจารย์ ดร.นรพล	จินันท์เดช	กรรมการที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่าน จะนำไปใช้ในงานทางวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร
โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๕๑๐ ๘๕๓๖



ที่ อว ๐๖๐๑.๐๗/ปธศ.๓๕๐/๖๒

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๕๐

๙ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท เดอร์มา อินโนเวชั่น จำกัด

ด้วย นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุคลิกภาพต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย" โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์	มีใจเชื้อ	ประธานกรรมการที่ปรึกษา
๒. อาจารย์ ดร.นรพล	จินันท์เดช	กรรมการที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่าน จะนำไปใช้ในงานทางวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๓๐ ๘๖๓๖



ที่ ยว ๐๖๐๑.๐๓/บธศ.๓๓๙/๒๒

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๙ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท บีซีซีเอส จำกัด

ด้วย นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การและบุปปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์	มีใจชื่อ	ประธานกรรมการที่ปรึกษา
๒. อาจารย์ ดร.นรพล	จิณท์เดช	กรรมการที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่าน จะนำไปใช้ในงานทางวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นรพล จิณท์เดช

(อาจารย์ ดร.นรพล จิณท์เดช)
ประธานกรรมการบริหาร
โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๒๔๐ ๘๒๓๖



ที่ ยว ๐๖๐๑.๐๗/บริ.๓๙๙/๖๒

โครงการบริหารธุรกิจสู่บัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๙ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท โรงงานเภสัชอุตสาหกรรม เจเอสพี (ประเทศไทย) จำกัด

ด้วย นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจสู่บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การ และอุปปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ คือ

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์	มีใจชื่อ	ประธานกรรมการที่ปรึกษา
๒. อาจารย์ ดร.นรพล	จินันต์เดช	กรรมการที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจสู่บัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่าน จะนำไปใช้ในงานทางวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.นรพล จินันต์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจสู่บัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๒๕๐ ๘๖๓๖



ที่ อว ๐๖๐๑.๐๓/ปธศ./๔๐๓/๖๒

โครงการบริหารธุรกิจดุซุฎบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๘ สิงหาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้บริหารวิสาหกิจ

ด้วยกิจการของท่านเป็นกลุ่มกิจการที่มีประสิทธิภาพและความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมีมาตรฐาน โดยได้รับรางวัลจากการประกวดรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ และรางวัล SME Start up ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ปี 2560 - 2561 โครงการบริหารธุรกิจดุซุฎบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้อนุมัติให้ นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์ ดำเนินการจัดทำดุซุฎบัณฑิต เรื่อง "ผลกระทบของสมรรถภาพองค์การ และบุพปัจจัยต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย" โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาดุซุฎบัณฑิต คือ

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์	มีใจชื่อ	ประธานกรรมการที่ปรึกษา
๒. อาจารย์ ดร.นรพล	จินันต์เดช	กรรมการที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุซุฎบัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่าน จะนำไปใช้ในงานทางวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.นรพล จินันต์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุซุฎบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๓๐ ๘๒๓๖

บรรณานุกรม

- กฎกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545. (2545). ราชกิจจานุเบกษา, 119(93ก), 17.
กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี
(พ.ศ. 2560-2579). กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- นภดล รมโพธิ์. (2553). การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balance scorecard). กรุงเทพฯ-
มหานคร: คณะบุคคลอิมเมจิเนียริ่ง.
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. (2561ก). ก้าวไร. ค้นเมื่อ 2 สิงหาคม
2562, จาก <http://www.royin.go.th/dictionary/index.php>
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. (2561ข). สมรรถภาพ. ค้นเมื่อ 30
มกราคม 2561, จาก <http://www.royin.go.th/dictionary/index.php>
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. (2561ค). องค์การ. ค้นเมื่อ 23 มกราคม
2561, จาก <http://www.royin.go.th/dictionary/index.php>
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. (2562ก). ประสบการณ์. ค้นเมื่อ 20
มกราคม 2562, จาก [http://www.royin.go.th/?knowledges=ประสบการณ์-
ประสบการณ์-โด](http://www.royin.go.th/?knowledges=ประสบการณ์-ประสบการณ์-โด)
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. (2562ข). ศึกษา. ค้นเมื่อ 1 สิงหาคม
2562, จาก <http://www.royin.go.th/dictionary/index.php>
- มนตรี พิริยะกุล. (2558). ตัวแปรต้นกลางและการทดสอบอสมมติทางอ้อม. วารสาร
การจัดการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2(1), 11-31.
- ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์, สุกมาส อังสุโชติ และอัจฉรา ชานีประศาสน์. (2555). สถิติ
สำหรับการวิจัยและเทคนิคการใช้ SPSS (ปรับปรุงครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร:
เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.

- วิชาญยุทธ บุญจิต. (2562). เอกสารประกอบการบรรยาย หลักสูตรนักบริหาร-
การลงทุนภาครัฐ หัวข้อวิสาหกิจเศรษฐกิจไทยในปัจจุบัน ความท้าทายและ
แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจที่สำคัญ. เอกสารอัดสำเนา, สำนักงาน-
สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2555). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 15).
กรุงเทพมหานคร: สามลดา.
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2561). *นิยาม*. ค้นเมื่อ 12 มกราคม
2561, จาก <http://www.ismed.or.th/นิยาม-smes/>
- สุกมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิภา ภิญโญภาณุวัฒน์. (2557). *สถิติ
วิเคราะห์ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้
โปรแกรม LISREL* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สมาร์ท เอสเอ็มอี ชานเนล. (2561). *นิยามใหม่ SME ผู้ประกอบการควรรู้*. ค้นเมื่อ 29
กรกฎาคม 2562, จาก <https://www.smartsme.co.th/content/110277>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนา
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564*. กรุงเทพมหานคร:
ผู้แต่ง.
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2562). *ศัพท์บัญญัติวิชาการ ภาษาไทยภาษาสื่อ: ศัพท์
เศรษฐศาสตร์ “GDP”*. ค้นเมื่อ 20 มกราคม 2562, จาก [http://www.royin.go.th
/wp-content/uploads/2017/01/ภาษาไทยภาษาสื่อ-ศัพท์เศรษฐศาสตร์.pdf](http://www.royin.go.th/wp-content/uploads/2017/01/ภาษาไทยภาษาสื่อ-ศัพท์เศรษฐศาสตร์.pdf)
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2017). *พิธีประกาศผล
และมอบรางวัลการประกวดรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ ครั้งที่ 9 และการ
ประกวดรางวัล SMEs Start up Awards 2017*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และสถาบันเพิ่มผลผลิต-
แห่งชาติ. (2018). *พิธีประกาศผลและมอบรางวัลการประกวดรางวัลสุดยอด
SME แห่งชาติ ครั้งที่ 10 และการประกวดรางวัล SME Start up ครั้งที่ 2*.
กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และสถาบันเพิ่มผลผลิต-
แห่งชาติ. (2019). *คู่มือเกณฑ์การตัดสิน รางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ ครั้งที่ 11*
รางวัล SME Start up ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2559). *แผนการส่งเสริม*
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564). กรุงเทพฯ-
มหานคร: ผู้แต่ง.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2561). *รายงาน*
สถานการณ์ SME ปี 2561. ค้นเมื่อ 12 มกราคม 2561, จาก <http://www.sme.go.th/th/download.php?modulekey=215>
- Acar, F. P. (2016). The effects of top management team composition on SME export performance: An upper echelons perspective. *Central European Journal of Operations Research*, 24(4), 833-852.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matter to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Ahmadi, S. A. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., & Akbari, J. (2012). Relationship between organizational culture and strategy implementation: Typologies and dimensions. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 4(3), 286-299.
- Aktas, E., Cicek, I., & Kiyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560-1573.

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International Journal of Management Reviews*, 11, 29-49.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Anand, G., Ward, P., Tatikonda, M., & Schilling, D. (2009). Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of Operations Management*, 27(6), 444-461.
- Arad, S., Hanson, M. A., & Schneider, R. J. (1997). A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 42-58.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market-Focused Management*, 4(4), 295-308.
- Bang, H., & Midelfart, T. N. (2012). *Effektive ledergrupper*. Oslo, Norway: Gyldendal Akademiske.

- Barkema, H. G., & Shvyrkov, O. (2007). Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion?. *Strategy Management Journal*, 28, 663-680.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 595-615.
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37, 709-743.
- Bentel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic Management Journal*, 10(1), 107-124.
- Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78-117.
- Benner, M. M., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*, 21(2), 67-77.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1995). *Research in education* (7th ed.). New Delhi, India: Prentice Hall of India.

- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Bruni, D. S., & Verona, G. (2009). Dynamic marketing capabilities in science based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 20(s1), s101-s117.
- Business Dictionary. (2019). *Customer satisfaction*. Retrieved March 17, 2019, from <http://www.businessdictionary.com/definition/customer-satisfaction.html>
- Cambridge Dictionary Online. (2018a). *Capabilities*. Retrieved January 30, 2018, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/capability#translations>
- Cambridge Dictionary Online. (2018b). *Performance*. Retrieved August 28, 2018, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/performance>
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Journal of Management Science*, 32(5), 539-553.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on competing values framework*. Boston: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: John Wiley & Sons.

- Campbell, D., & Stonehouse, G. (1999). *Business strategy: An introduction*. London: Heinemann.
- Cannella, A. A., Park, J., & Lee, H. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51, 768-784.
- Carneiro, J. M. T., Silva, J. F., Rocha, A., & Dib, L. A. R. (2007). Building a better measure of business performance. *RAC-Eletronica*, 1(2), 114-135.
- Carpenter, M. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23, 275-284.
- Carpenter, M. A., & Fredrickson, J. W. (2001). Top management teams, global strategic posture and the moderating role of uncertainty. *Academic Management Journal*, 44(3), 533-545.
- Carroll, G. R., & Harrison, J. R. (1998). Organizational demography and culture: Insights from a formal model and simulation. *Administrative Science Quarterly*, 43, 637-667.
- Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2006). *Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Cassirer, E. (1953). *An essay on man*. New York: Doubleday Anchor Books.

- Cattell, R. B. (1978). *The scientific use of factor analysis in behavioral and life sciences*. New York: Plenum Press.
- Chen, Y., Ge, Y., & Song, Z. (2010). Power perspective: A new framework for top management team theory. *iBusiness Journal*, 2, 274-281.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Clement, S., Duraipandian, I., Prabhu, B., & Selvam, M. (2006). Service loyalty measurement scale: A reliability assessment. *American Journal of Applied Sciences*, 3(4), 1814-1818.
- Colotta, I., Shi, Y., & Gregory, M. (2003). Operation and performance of international manufacturing networks. *International of Journal Operations and Productions Management*, 23(10), 1184-1206.
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). The dimension of organizational performance and its implications for strategic management research. In D. J. Ketchen & D. D. Bergh, *Research methodology in strategy and management* (pp. 259-286). San Diego, CA: Elsevier.
- Comrey, L. A., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Connolly, T., Colon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). Organization effectiveness: A multiple constituencies approaches. *Academy of Management Review*, 5(2), 211-217.

- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha: An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.
- Dahlin, K. B., Weingart, L. R., & Hinds, P. J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1107-1123.
- David, K., Paul, M., Ongeti, W., Nicholas, L., & Evans, A. (2012). Review upper echelons theory and research: A review of theory and empirical literature 28 years later. *Prime Journal of Business Administration and Management (BAM)*, 2(10), 697-703.
- Dearborn, D. C., & Simon, H. A. (1958). A Note on the departmental identifications of executives. *Sociometry*, 21(2), 140-144.
- Deborah, M. B., Mayowa, A. G., & Grace, A. C. (2015). *Organizational culture and performance*. Paper presented at the Covenant University Conference on African Development Issues (CU-ICADI), Ota, Nigeria.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denzin, N. (1970). *The research act in sociology*. Chicago, IL: Aldine.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, A. D. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. London: Sage.
- Dicksen, P. R. (1996). The static and dynamic mechanics of competitive theory. *Journal of Marketing*, 60(4), 102-106.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2000). *Introduction: The nature and dynamics of organisational capabilities*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2010). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32, 254-279.
- Droge, C., Jayaram, J., & Vickery, S. (2004). The effects of internal versus external integration practices on time based performance and overall firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(6), 557-573.
- Eagel, R. J., & Schutt, R. K. (2005). *The practice of research in social work*. New York: Sage.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(s1), s1-s8.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Ehtesham, U. M., Muhammad, T. M., & Muhammad, S. A. (2011). Relationship between organizational culture and performance management practices: A case of university in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, 4(3), 78-89.
- Escrig-Tena, A. B., & Bou-Llusar, J. C. (2005). A model for evaluating organization competencies: An application in the context of quality management initiative. *Journal of Decision Sciences*, 36(2), 221-257.

European Union. (2016). *Annual report on European SMEs 2015/2016*.

Luxembourg: Author.

Everitt, B. S. (1975). Multivariate analysis: The need for data, and other problems. *British Journal of Psychiatry*, 126, 237-240.

Fernandez, M. C. D., Rodríguez, M. R. G., & Simonetti, B. (2015).

Top management team's intellectual capital and firm performance.

European Management Journal, 33(5), 322-331.

Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Saint Paul, MN: West.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. J. (2009). *Strategic leadership theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Fitzgerald, L., & Storbeck, J. E. (2003). Pluralistic views of performance. *Management Decision*, 41(8), 741-750.

Flynn, B., & Flynn, E. (1999). Information processing alternative for coping with manufacturing environment complexity. *Journal of Decision Sciences*, 30(4), 1021-1052.

Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27, 784-801.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

- Galbraith, J. (1979). *Organization for the future: The new magic of managing complex organization*. San Francisco, CA: Jessy-Bass.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing Organizational behavior* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Giannopoulos, G., Khansalar, E., Holt, A., & Cleanthous, S. (2013). The use of the balanced scorecard in small companies. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 1-22.
- Gibcus, P., & Kemp, R. G. M. (2003). *Strategy and small firm performance* (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs: Report no. H200208). Zoetermeer, South Holland, Netherlands: Netherlands Ministry of Economic Affairs.
- Gibson, N. (2003). A step by step guide to qualitative data analysis. *A Journal of Aboriginal and Indigenous Community Health*, 1(1), 63-90.
- Gharakhani, D., & Mousakhani, M. (2012). Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(1), 35-49.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2nd ed.). Hillside, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Government of Canada. (2019). *Increase sales*. Retrieved March 17, 2019, from <https://canadabusiness.ca/growing/planning-for-business-growth/ways-to-grow-your-business/increase-sales/>

- Grant, R. M. (1991). The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Green, J., Willis, K., Hughes, E., Small, R., Welch, N., Gibbs, L., & Daly, J. (2007). Generating best evidence from qualitative research: The role of data analysis. *Australian and New Zealand Journal of Public health*, 31(6), 545-550.
- Greve, P., Nielsen, S., & Ruigrok, W. (2009). Transcending borders with international top management teams: A study of European Financial Multinational Corporations. *European Management Journal*, 27(3), 213-224.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.
- Hambrick, D. C., & Humphrey, S. E. (2015). Structural interdependence within top management teams: A key moderator of upper echelons predictions. *Strategic Management Journal*, 36, 449-461.

- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Harrington, H., & Mathias, D. (1997). *ISO9000 and beyond: Form compliance to performance improvement*. New York: McGraw-Hill.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface and deep level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32, 1243-1250.
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2006). CEO experiences: Effects on the choice of FDI entry mode. *Management Journal*, 43(4), 755-778.
- Hinkle, D. E., William, W., & Stephen, G. J. (1998). *Applied statistics for the behavior sciences* (4th ed.). New York: Houghton Mifflin.

- Hitt, M. A. (1988). The measuring of organization effectiveness: Multiple domains and constituencies. *Management International Reviews*, 28(2), 28-40.
- Homberg, F., & Bui, H. (2013). Top management team diversity: A systematic review. *Group & Organization Management*, 38(4), 455-479
- Igo, T., & Skitmore, M. (2006). Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. *Construction Innovation*, 6(2), 121-139.
- Irungu, S. M. (2007). *Effects of top management team on performance of publicly quoted companies in Kenya*. Unpublished doctorate thesis, University of Nairobi, Nairobi, Kenya.
- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.
- Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J., & Lightfoot, G. (2000). The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7, 123-134.
- Jonsen, K., & Jehn, K. A. (2009). Using triangulation to validate themes in qualitative studies: Qualitative research in organizations and management. *An International Journal*, 4(2), 123-150.
- Jusoh, R., & Parnell, J. A. (2008). Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study. *Management Decision*, 46(1), 5-31.

- Kabir, S. M. S. (2016). *Basic guidelines for research: An introductory approach for all disciplines*. Chittagong, Bangladesh: Book Zone.
- Kandula, S. R. (2006). *Performance management*. New Delhi, India: Prentice Hall of India.
- Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, 14(3), 188-194.
- Kaplan, D. (2000). *Structural equation modeling*. Thousand Oak, CA: Sage.
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual foundations of the balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175-1186.
- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 81-104.
- Keck, S. L. (1997). Top management team structure: Differential effects by environmental context. *Organization Science*, 8, 143-156.

- Khan, A. S. (2014). *The SME missing middle problem in developing countries and its link to lack of financing: The case of Bangladesh*. Unpublished master's thesis, Ottawa University, Ottawa, Ontario, Canada.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.
- Kotin, J., & Sharaf, M. (1967). Management succession and administrative style. *Psychiatry Interpersonal & Biological Processes*, 30(3), 237-248.
- Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture and product innovation. *International Business Review*, 13(6), 685-703.
- Leonard, D. A. (1995). *Wellsprings of knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Reviews Psychology*, 41, 585-634.
- Li, J., & Hambrick, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *The Academy of Management Journal*, 48(5), 794-813.
- Longdo Dictionary. (2561). *Capability*. Retrieved February 1, 2018, from <https://dict.longdo.com/search/-Capability>
- Lundy, O., & Cowling, A. (1996). *Strategic human resource management*. London: Thompson.

- Madhani, P. M. (2010). Resource based view of competitive advantage: An overview. *The Icfai University Press*. Retrieved February 1, 2018, from <http://ssrn.com/abstract=1578704>
- Magee, K. C. (2002). *The impact of organizational culture on the implementation of performance management*. Doctoral dissertation, available from Dissertations and Theses database. (UMI No. 3047909)
- Mcintyre, M. G. (1998). *The management team handbook: Five key strategies for maximizing group performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Michel, J. G., & Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *The Academy of Management Journal*, 35(1), 9-37.
- Midthaug, M. B. (2017). *The relationship between management team size and team performance: The mediating effect of team psychological safety*. Unpublished master's thesis, University of Oslo, Oslo, Norway.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2007). *Mintzberg on management*. New York: Free Press.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56(3), 163-176.
- Mukherjee, A. S., Lapre, M. A., & Wasenhove, L. N. V. (1998). Knowledge driven quality improvement. *Journal of Management Science*, 44, s35-s49.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Naranjo-Gil, D. (2016). The role of management control systems and top teams in implementing environmental sustainability policies. *Sustainability Journal*, 8(4), 1-12.
- Naranjo-Gil, D., Hartmann, F., & Maas, V. S. (2008). Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance. *British Journal of Management*, 19(3), 222-234.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nedzinskas, S., Pundziene, A., Rafanaviciene, S. B., & Pilkiene, M. (2013). The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia. *Baltic Journal of Management*, 8(4), 376-396.

- Newey, L. R., & Zahra, S. A. (2009). The evolving firm: How dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal of Management*, 20, 81-100.
- Nielsen, S. (2009). Why do top management teams look the way they do? A multilevel exploration of the antecedents of TMT heterogeneity. *Strategic Organization Journal*, 7(3), 277-305.
- Nielsen, S. (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *IJMR International Journal of Management Reviews*, 12(3), 301-316.
- Norburn, D., & Birley, S. (1988). The top management team and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 9(3), 225-237.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Obenchain, A., & Johnson, W. (2004). Product and process innovation in service organizations: The influence of organizational culture in higher education institutes. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9(3), 91-113.
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Twigg, N. W. (2006). Mediating role of strategic choice between top management team diversity and firm performance: Upper echelons theory revisited. *Journal of Business and Management*, 12(2), 111-126.

- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2004). The important of capabilities for strategic direction and performance. *Management Decision*, 42(2), 293-312.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organization culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Pandza, K., Horsburgh, S., Gorton, K., & Polajnar, A. (2003a). A real options approach to managing resources and capabilities. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(9), 1010-1036.
- Patzelt, H., Knyphausen-Aufse, D. Z., & Nikol, P. (2008). Top management teams, business models, and performance of biotechnology ventures: An upper echelon perspective. *British Journal Management*, 19, 205-221.
- Peacock, R. (2004). *Understanding small business: Practice, theory and research* (2nd ed.). Adelaide, Australia: Scarman.
- Peng, D. X., Schroeder, R. G., & Shah, R. (2008). Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of Operations Management*, 26(6), 730-748.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 4, 179-191.
- Pettigrew, M. A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.

- Pfeffer, J. (1981). *Power in organisations*. Boston, MD: Pitman.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. *Research in Organizational Behavior*, 5, 299-357.
- Pitcher, P., & Smith, A. D. (2001). Top management team heterogeneity: Personality, power, and proxies. *Organization Science*, 12(1), 1-18.
- Pucci, T., Nosi, C., & Zanni, L. (2017). Firm capabilities, business model design and performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 222-241.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2015). *Management* (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- 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*, 2, 49-60.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994) . *Fundamental issues in strategy. A research agenda*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sambharya, R. B. (1996). Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 17, 739-746.
- Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *Brazillian Administration Review*, 9(suppl. art. 6), 95-117.

- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997-1015.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schroder, H. M., Driver, M. J., & Streufert, S. (1967). *Human Information processing*. New York: Rinehart and Winston.
- Schroeder, R. G., Bates, K. A., & Junttila, M. A. (2002). A resource-based view of manufacturing strategy of the relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 23(2), 105-117.
- Selvam, M., Gayathri, J., Vasanth, V., Lingaraja, K., & Marxiaoli, S. (2016). Determinants of firm performance: A subjective model. *International Journal of Social Science Studies*, 4(7), 90-100.
- Simons, T., Pelled, L. P., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.
- Simpson, M., Padmore, J., & Newman, N. (2012). Towards a new model of success and performance in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18, 264-285.

- Sitkin, S., & Stickel, D. (1996). The road to hell: The dynamics of distrust in an era of quality. In R. Kramer & T. Tyler (Ed.), *Trust in organization: Frontiers of theory and research* (pp. 196-215), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Slusna, L. (2557). The impact of the global financial crisis: A comparative study between Thailand and Slovakia. *NIDA Economic Review*, 8(2), 8-44.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., Scully, J. A., & Olian, J. D. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412-438.
- Sokovic, M., Pavletic, D., & Kern-Pipan, K. (2010). Quality improvement methodologies-PDCA cycle, radar matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 43(1), 311-329.
- Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-140.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (1999). *Results: How to assess performance, learning and perceptions in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehle.

- Swink, M., & Hegarty, W. H. (1998). Core Manufacturing capabilities and their links to product differentiation. *International Journal of Operations and Production management*, 18(4), 374-396.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D. J. (2009). *Strategic management and dynamic capabilities*. New York: Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal Management*, 26, 1157-1177.
- Tihula, S. (2008). *Management teams in managing succession learning in the context of family owned SMEs*. Unpublished doctoral dissertation, University of Kuopio, Kuopio, Finland.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Service Research*, 11, 11-98.
- Tsao, W., & Chang, H. (2010). Exploring the impact of personality traits on online shopping behavior. *African Journal of Business Management*, 4(9), 1800-1812.

- Tuan, L. T. (2012). From unbalanced to balanced: Performance measures in a Vietnamese hospital. *Leadership in Health Services*, 25(4), 288-305.
- Tulung, J. E., & Ramdani, D. (2016). The influence of top management team characteristics on BPD performance. *International Research Journal of Business Studies*, 8(3), 155-166.
- Upton, D. (1994). The management of manufacturing flexibility. *Journal of California Management Review*, 36(1), 76-89.
- Urrabazo, C. K. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, 14, 188-194.
- U.S. Government Accountability Office (GAO). (2011). *Performance measurement and evaluation definitions and relationships*. Retrieved February 1, 2018, from <https://www.gao.gov/assets/80/77277.pdf>
- Valmohammadi, C., & Servati, A. (2011) Performance measurement system implementation using balanced scorecard and statistical methods. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(5), 493-511.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Reviews*, 1(4), 801-814.
- Vincent, L. (2008). Differentiating competence, capability and capacity. *Innovating Perspective*, 16(3), 1-2.
- Virnay, B., & Tushman, M. L. (1986). Executive succession: The changing characteristics of top management teams. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 155-159.

- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). Quality of management and quality of stakeholder relations. *Business and Society*, 36(3), 250-279.
- Wageman, R., & Hackman, J. R. (2010). *What makes teams of leaders leadable?*. Brighton, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Weick, K. E. (1995). *Sense making in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academic Management Journal*, 35, 91-121.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Wheelwright, S. C., & Hayes, R. H. (1985). Completing though manufacturing. *Harvard Business Review*, 63(1), 99-109.
- The World Bank. (2018). *New country classifications by income level: 2018-2019*. Retrieved February 1, 2018, from <https://blogs.worldbank.org/opendata/new-country-classifications-income-level-2018-2019>
- Wu, S. J., Melnyk, S. A., & Flynn, B. B. (2010). Operational capabilities: The secret ingredient. *A Journal of Decision Science Institute*, 41(4), 721-754.

- Yang, J. T. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management Journal*, 28, 530-543.
- Yang, Z., Zhou, K. Z., Cai, S., & Zhou, N. (2005). Development and validation of an instrument to measure user perceived service quality of information presenting web portals. *Information & Management*, 42(4), 575-589.
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationship between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37-42.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zammuto, R. F. (1984). A comparison of multiple constituency model of organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 9(4), 601-616.

- Zhang, Q., Vonderembse, M. A., & Lim, J. S. (2003). Manufacturing flexibility: Defining and analyzing relationships among competence, capabilities and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 2(12), 173-191.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล	นายรัชชสิทธิ์ เสวกเสนีย์
วัน เดือน ปีเกิด	26 กุมภาพันธ์ 2513
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ จากวิทยาลัยอาชีวศึกษาอุบลราชธานี ปีการศึกษา 2532 สำเร็จปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) จากมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ปีการศึกษา 2539 สำเร็จปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2543