



องค์การเชิงธุรกิจกับความสามารถในการแข่งขัน :
กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็น แช่แข็งและกุ้งแปรรูป
**THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS ORGANIZATION:
A CASE STUDY OF SHRIMP FROZEN INDUSTRY**

โดย
บวรวิทย์ โรจน์สุวรรณ

คู่มือนี้พิมพ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง
วิทยาลัยนวัตกรรมสังคม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2556



**THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS ORGANIZATION:
A CASE STUDY OF SHRIMP FROZEN INDUSTRY**

BY

BAYORNWIT ROJSUWAN

**A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY
IN LEADERSHIP IN SOCIETY, BUSINESS AND POLITICS
COLLEGE OF SOCIAL INNOVATION**

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY

2013



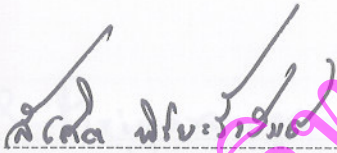
คุษฎีนิพนธ์ เรื่อง

องค์การเชิงธุรกิจกับความสามารถในการแข่งขัน :
กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกึ่งแช่เย็น แช่แข็งและกึ่งแปรรูป

โดย
บวรวิทย์ โรจน์สุวรรณ

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง

มหาวิทยาลัยรังสิต
ปีการศึกษา 2556




รศ.ดร.สังสิต พิริยะรังสรรค์
ประธานกรรมการสอบ




ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณิ์ สุขสาตร
กรรมการ



ดร.พลิศวร ชำนาญเวช
กรรมการ

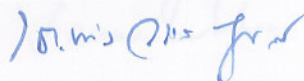


รศ.วิทยากร เชียงกูด
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา



รศ.ดร.วรพิทย์ มีมีมาก
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว



(ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณิ์ สุขสาตร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

27 สิงหาคม 2556



Dissertation entitled

**THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS ORGANIZATION:
A CASE STUDY OF SHRIMP FROZEN INDUSTRY**

by

BAVORNWIT ROJSUWAN

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Doctor of Philosophy in Leadership in Society, Business and Politics

Rangsit University
Academic Year 2013

S. Piriyarangsan

Assoc.Prof.Sungsidh Piriyarangsan, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Vanee Sooksatra

Asst.Prof.Plt.Off. Vannee Sooksatra, D.Eng.
Member

Panisuan Jarnarnwej

Panisuan Jarnarnwej, Ph.D. (ISyE).
Member

W. Chiengkul

Assoc.Prof.Witayakorn Chiengkul
Member and Advisor

Worapit Meemak

Assoc.Prof.Worapit Meemak, Ph.D.
Member and Co-Advisor

Approved by Graduate School

Vanee Sooksatra

(Asst.Prof.Plt.Off. Vannee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

August 27, 2013

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจาก รศ. วิทยากร เชียงกุล และรศ.ดร. วรวิทย์ มีมาก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในการให้คำแนะนำและเป็นທີ່ปรึกษาในเรื่องแนวคิด ทฤษฎี เครื่องมือ และกระบวนการศึกษาวิจัย ตลอดระยะเวลาการทำคุษฎีนิพนธ์ อันเป็นผลให้การวิจัยนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจนความเอาใจใส่ดูแลตลอดเวลาในการดำเนินงาน เป็นสิ่งที่ผู้ทำคุษฎีนิพนธ์มีความซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง และใคร่ขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร. ตั้งจิต พิริยะรังสรรค์ ประธานกรรมการคุษฎีนิพนธ์ ที่ให้แนวคิดตลอดจนชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย อีกทั้งใคร่ขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณิ สุขสาตร ที่ให้กำลังใจและการชี้แนะในเรื่องการจัดทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ และดร.ผดิสวร ชำนาญเวช นายกสมาคมอาหารแช่เยือกแข็งไทย กรรมการสภาหอการค้าไทย ประธานกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและประมง ที่กรุณาเป็นกรรมการคุษฎีนิพนธ์ และให้ความรู้ คำแนะนำเกี่ยวกับอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็น แช่แข็งและกุ้งแปรรูป รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ที่เป็นกำลังใจในการทำคุษฎีนิพนธ์นี้ รวมถึงดร.ประวิทย์ ไอรุ่งเรืองกุล กรรมการผู้จัดการ บริษัทซี.พี.คอนซูเมอร์ โปรดักส์ จำกัด คุณวิจิตรา อร่ามวัฒนานนท์ กรรมการผู้จัดการ บริษัทซีเวลท์ โพรเซ้น ฟู้ด จำกัด คุณส่องแสง ปทะวานิช กรรมการผู้จัดการ บริษัทพี.ที.อินเตอร์ฟิชเชอรี จำกัด และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจ ผู้วิจัยสำนึกในคุณค่าของคำรา เอกลักษณ์อันสูง และความรู้จากคณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารองค์การเชิงธุรกิจ ในอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็น แช่แข็งและกุ้งแปรรูปทุกท่านที่ได้นำมากล่าวอ้างไว้ และไม่ได้กล่าวอ้างไว้ด้วยความเคารพอย่างสูง ความอนุเคราะห์และเกื้อกูลจากคณาจารย์ทุกท่าน จนทำให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

บวรวิทย์ โรจน์สุวรรณ
ผู้วิจัย


5308010 : สาขาวิชาเอก : ผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง;ปร.ด. (ผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง)

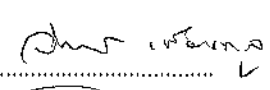
คำสำคัญ : องค์การเชิงธุรกิจ, ความสามารถในการแข่งขัน, อุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป

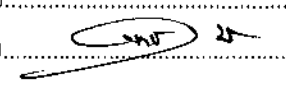
บวรวิทย์ โจน์สุวรรณ : องค์การเชิงธุรกิจกับความสามารถในการแข่งขัน ศึกษากรณี : อุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป (THE COMPETITIVENESS OF BUSSINESS ORGANIZATION (A CASE STUDY OF SHRIMP FROZEN INDUSTRY) อาจารย์ที่ปรึกษา
คุณฉวีนิพนธ์ : รศ. วิทยากร เชียงกุล, อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : รศ.ดร.วรพิตย์ มีมาก, Ph.D., 178 หน้า

คุณฉวีนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบขององค์การเชิงธุรกิจที่มีความสำคัญในการสร้างความสามารถและการได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป (2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบใดขององค์การเชิงธุรกิจที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การองค์การชั้นนำหรือองค์การสมรรถนะสูงในอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป (3) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของนโยบายภาครัฐมีความสำคัญในการบริหารจัดการในอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การเชิงธุรกิจ โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็น 4 ส่วน เพื่อตอบวัตถุประสงค์แต่ละข้อ คือ (1) การวิเคราะห์ข้อมูลจากมูลค่าการนำเข้าและส่งออกของอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป และมูลค่าผลิตภัณฑ์รวมในประเทศ หรือ GDP ของประเทศไทย โดยการใช้วิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ Revealed Comparative Advantage (RCA) และ (2) การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันจากข้อมูลที่ได้จากแบบสำรวจจำนวน 126 ชุด จาก 126 โรงงาน โดยเก็บรวบรวมจากผู้บริหารของอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูปของประเทศไทย จากนั้นใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) (3) จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ แบบมีโครงสร้าง แล้วจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยด้วยโปรแกรม Expert Choice (4) สัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การเชิงธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษา

ผลการศึกษามี 4 ปัจจัยหลักที่มีความสัมพันธ์ต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยด้านผู้นำและนโยบาย ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านกระบวนการ และปัจจัยด้านการตลาด ตามลำดับ และแสดงให้เห็นว่า

ลายมือชื่อนักศึกษา..... 

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก..... 

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม..... 

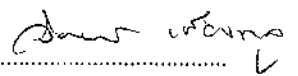
บทบาทของผู้นำและการกำหนดนโยบายขององค์การคือ ปัจจัยสำคัญที่สุดในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ส่วนปัจจัยด้านการตลาดเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยสุดในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การเชิงธุรกิจ ในอุตสาหกรรมกึ่งแข่งขันกึ่งแข่งและกึ่งแปรรูป นอกจากนี้ นโยบายภาครัฐจากอดีตจนถึง ณ ปัจจุบันไม่มีผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมกึ่งแข่งขันกึ่งแข่งและกึ่งแปรรูป แต่จะมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ เพื่อให้้องค์การบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

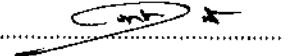
ลายมือชื่อนักศึกษา.....



ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก.....



ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....



**5308010 : MAJOR : LEADERSHIP IN SOCIETY, BUSINESS AND POLITICS;
Ph.D. (LEADERSHIP IN SOCIETY, BUSINESS AND POLITICS)**

**KEY WORDS : BUSINESS ORGANIZATION, THE COMPETITIVENESS, SHRIMP
FROZEN INDUSTRY**


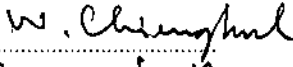
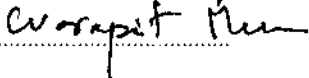
**BAVORNWIT ROJSUWAN: THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS
ORGANIZATION : A CASE STUDY OF SHRIMP FROZEN INDUSTRY.**

DISSERTATION ADVISOR: ASSOC.PROF.WITAYAKORN CHIENGKUL.,

DISSERTATION CO-ADVISOR : ASSOC.PROF.WORAPIT MEEMAK, Ph.D., 178 p.


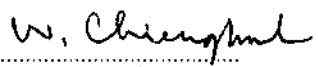
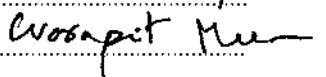
The objectives of Dissertation; (1) To study the elements of a business organization, what is important to build capacity and to gain competitive advantages in the frozen shrimp industry. (raw shrimp, chilled, frozen and value added products) (2) To study the elements of organization-oriented.(3) To study the composition of the government, which is important in the management of frozen shrimp industry in order to achieve the goals and objectives target and setting the competitiveness of business organizations. The business is critical to creating a high performance organization in a leading of frozen shrimp industry. The analysis is divided into four parts for each solution as follow; (1) Analysis of imports and exports of frozen shrimp and value added products. And value of domestic products or GDP of the country by using the analysis of comparative advantage Revealed Comparative Advantage (RCA) (2) Analysis of the competitiveness of the data obtained from a survey of 126 sets of 126 plants. These were collected from the management of shrimp processing in Thailand. The data were analyzed using statistical analysis survey (Exploratory Factor Analysis) (3) Interview the experts or professionals and setting the priorities structure with Expert Choice program (4) Interview the successful business organization to compare the results.

The study contains four main factors related to the competitiveness of business organization in frozen shrimp industry, such as the leadership and policy factors, change management, process management and marketing management. The role of leader and policies of

Student's Signature  Dissertation Advisor's Signature..... 
Dissertation Co-Advisor's Signature..... 

the organization is the most important factor and marketing factors is least important factor in creating the organization's ability to compete for business in frozen shrimp and processed shrimp industry. The government policy from the past to the present was not affected the competitiveness of shrimp industry, however; these was impact on management in order to achieve organizational goals and objectives as target.

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

Student's Signature  Dissertation Advisor's Signature..... 
Dissertation Co-Advisor's Signature..... 

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญรูป	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ปัญหาการวิจัย	8
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	9
1.4 ขอบเขตของการศึกษา	9
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
1.6 กรอบแนวคิดในการศึกษา	11
1.7 สมมติฐาน	13
1.8 นิยามศัพท์	14
บทที่ 2 ภูมิหลังสมาคมอาหารแช่เยือกแข็งไทย	
2.1 ประวัติสมาคม	17
2.2 วิสัยทัศน์พันธกิจและกลยุทธ์ของสมาคมฯ	18
2.3 วัตถุประสงค์ของสมาคมฯ	19
2.4 วิสัยทัศน์สมาคมกับการนำพาอุตสาหกรรมสู่ความยั่งยืน	20
2.5 จุดยืนของสมาคมในสภาวะวิกฤติกุ้งไทยตกต่ำ	24
2.6 ปัญหาและอุปสรรคของกุ้งไทย	25

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
3.1 แนวคิดขององค์การ	32
3.2 คุณลักษณะที่ดีขององค์การ	37
3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตและความสำเร็จของผู้ประกอบการ	50
3.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ	62
3.5 ทฤษฎีการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	69
3.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	77
บทที่ 4 ระเบียบวิธีวิจัย	
4.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	82
4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	83
4.3 การออกแบบสอบถาม	84
4.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	85
4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	86
บทที่ 5 ผลการศึกษา	
5.1 การวิเคราะห์ ความสามารถในการแข่งขันเพื่อหาดัชนีความ ได้เปรียบ โดยเปรียบเทียบ	88
5.2 การออกแบบสอบถาม	90
5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	91
5.4 การวิเคราะห์หาปัจจัยการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	92
บทที่ 6 บทสรุป การอภิปรายและข้อเสนอแนะ	
6.1 บทสรุป	111
6.2 การอภิปรายผล	113
6.3 ข้อเสนอแนะ	123

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
6.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยอนาคต	126
บรรณานุกรม	127
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก บทสัมภาษณ์และการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิ	138
ภาคผนวก ข ปัจจัยและตัวแปรในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	156
ภาคผนวก ค การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม	159
ภาคผนวก ง แบบสำรวจศักยภาพสถานประกอบการ	163
ภาคผนวก จ การหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อมั่น (reliability statistics)	169
ภาคผนวก ฉ การวิเคราะห์หาปัจจัยด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Expert Choice	172
ประวัติผู้วิจัย	178

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 แสดงข้อมูลสถิติการนำเข้ากุ้งสดแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูปในสหรัฐอเมริกา	1
1.2 แสดงข้อมูลการส่งออกผลิตภัณฑ์กุ้งสดแช่เย็นแช่แข็ง & กุ้งแปรรูป	2
1.3 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบการส่งออกผลิตภัณฑ์กุ้งสดแช่เย็นแช่แข็ง & กุ้งแปรรูป	5
3.1 แสดงความแตกต่างกันขององค์กรต่างๆ	41
3.2 การเปลี่ยนแปลงองค์การแบบดั้งเดิมไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ	45
5.1 แสดงผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันเพื่อหาดัชนีความได้เปรียบ โดยเปรียบเทียบของอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป	88
5.2 แสดงผลลัพธ์การทดสอบความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis	93
5.3 อธิบายความแปรปรวนรวมของการวิเคราะห์แบบ Principal Components Analysis	94
5.4 แสดงผลลัพธ์การทดสอบความเชื่อถือได้ของเครื่องมือวัดโดยใช้วิธี Cronbach's Alpha	96
5.5 แสดงผลลัพธ์การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ Inter-Item Correlation Matrix	97
5.6 แสดงการจัดกลุ่มปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	98
5.7 แสดงผลลัพธ์การวิเคราะห์ปัจจัยโดยใช้โปรแกรม SPSS ในการจัดกลุ่มตัวแปร (factors) ย่อย	99
5.8 แสดงการจัดลำดับปัจจัยจากค่า Mean ของค่า Descriptive Statistics	100
6.1 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มตัวอย่าง	111
6.2 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิ	113
6.3 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้บริหารองค์การเชิงธุรกิจ	113

สารบัญรูป

รูปที่	หน้า
1.1 แสดงข้อมูลมูลค่าการส่งออกต่อGDP ของประเทศไทยระหว่าง ปี พ.ศ.2548-2554	4
1.2 แสดงรายได้ประชากรเฉลี่ยต่อคนต่อปีของประเทศสมาชิก	7
1.3 กรอบแนวคิดในการศึกษาองค์การเชิงธุรกิจ	13
3.1 แบบการประเมินประสิทธิผลองค์การ ตามแนวคิดของ ควินและ โรห์บาฟ	58
3.2 องค์ประกอบของประสิทธิผลในองค์การ	60
3.3 ตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูตัน	63
3.4 แบบภาวะผู้นำของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด	66
3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์	67
5.1 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันเพื่อหาดัชนีความได้เปรียบ	89
5.2 แสดงผลการประเมินด้วยโปรแกรม Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1	101
5.3 แสดงผลการประเมินด้วยโปรแกรม Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2	102
5.4 แสดงผลการประเมินด้วยโปรแกรม Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3	103
5.5 แสดงผลการประเมินด้วยโปรแกรม Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4	104
5.6 แสดงผลการประเมินด้วยโปรแกรม Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5	105
5.7 แสดงผลการประเมินด้วยโปรแกรม Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 – 5	106

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

กุ้งไทย เป็นสินค้าที่มีชื่อเสียงในตลาดโลกสามารถครองส่วนแบ่งการตลาด ในตลาดสำคัญๆ เช่น สหรัฐอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น สินค้ากุ้งจึงเป็นที่จับตาจากทั่วโลกถึงศักยภาพและคุณภาพในการผลิต โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกาที่เป็นตลาดหลักที่นำเข้ากุ้งจากไทยมากที่สุด ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงข้อมูลสถิติการนำเข้ากุ้งสดแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูปในสหรัฐอเมริกา

(หน่วย 1,000 ปอนด์)

Product, country code and name			2548	2549	2550	2551	2552	2553	Jan-Aug 2553	Jan-Aug 2554
Total	5490	Thailand	355,296	427,525	415,988	404,373	424,979	448,178	260,629	248,009
	5600	Indonesia	116,043	129,521	130,285	185,298	152,843	134,690	91,660	105,247
	3310	Ecuador	109,517	130,734	130,221	124,199	135,754	143,356	104,436	110,537
	5700	China (Mainland)	100,108	150,660	107,167	106,179	97,134	106,031	59,876	54,178
	5520	Vietnam	94,822	81,659	86,731	106,487	93,046	106,622	51,203	58,720
	2010	Mexico	61,907	77,995	89,418	76,047	90,658	51,889	23,626	22,567
	5330	India	78,956	60,533	46,209	34,026	43,950	66,586	29,786	57,726
		Other countries	255,480	247,996	224,670	212,288	179,053	179,374	114,643	102,494
		Total	1,172,129	1,306,623	1,230,688	1,248,896	1,217,416	1,236,725	735,860	759,478

ที่มา : สมาคมอาหารแช่เยือกแข็ง, 2554: 33

จากตารางที่ 1.1 แสดงให้เห็นว่าประเทศไทยมีการส่งออกกุ้งสดแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูปไปประเทศสหรัฐอเมริกาครองอันดับ 1 ติดต่อกันอย่างต่อเนื่องหลายปี (นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548-2554) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี พ.ศ.2554 (มกราคม-สิงหาคม) ประเทศไทยมีเปอร์เซ็นต์การส่งออกคิดเป็น 32.66% ของการส่งออกผลิตภัณฑ์กุ้งสดแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูปไปยังประเทศสหรัฐอเมริกาจากจำนวนประเทศต่างๆ ทั้งหมด นอกจากนี้อัตราการเติบโตในการส่งออกผลิตภัณฑ์กุ้งสดแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูปไปประเทศสหรัฐอเมริกาจากปี พ.ศ.2548-2554 เพิ่มขึ้นคิดเป็น 2.35% (32.66-30.31%) และมูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์กุ้งสดแช่เย็นแช่แข็ง & กุ้งแปรรูป จากเดือนมกราคม ถึงเดือนธันวาคม ของปี พ.ศ.2554 มีมูลค่า 90,568.91 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 13.23 ดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 แสดงข้อมูลการส่งออกผลิตภัณฑ์กุ้งสดแช่เย็นแช่แข็ง & กุ้งแปรรูป

O306 & 1605 : กุ้งสดแช่เย็นแช่แข็ง & กุ้งแปรรูป					
No.	Country	V (M/B)		Growth rate %	Proportion %
		2010	2011	2011	2011
1.	U.S.A	41,576.09	45,621.80	9.73	46.43
2.	Japan	18,016.76	21,763.56	20.80	22.15
3.	Canada	4,803.63	5,762.18	19.95	5.86
4.	Utd.Kingdom	3,933.11	5,090.93	29.44	5.18
5.	Germany	2,744.53	2,716.46	-1.02	2.76
6.	S.Korea	1,616.32	2,170.62	34.29	2.21
7.	Australia	2,225.27	2,374.41	6.70	2.42
8.	Spain	1,917.92	1,834.03	-4.37	1.87
9.	France	1,629.03	1,722.36	5.73	1.75
10.	Belgium	1,526.58	1,512.56	-0.92	1.54
Total 10 Country		79,989.24	90,568.91	13.23	92.18
OTHERS		8,051.84	7,680.17	-4.62	7.82
TOTAL		88,041.08	98,249.08	11.59	100.00

ที่มา : กรมศุลกากร, [http://www.customs.go.th/wps/wcm/connect/Library+cus501th/InternetTH/11, 15 กันยายน 2554](http://www.customs.go.th/wps/wcm/connect/Library+cus501th/InternetTH/11,15 กันยายน 2554)

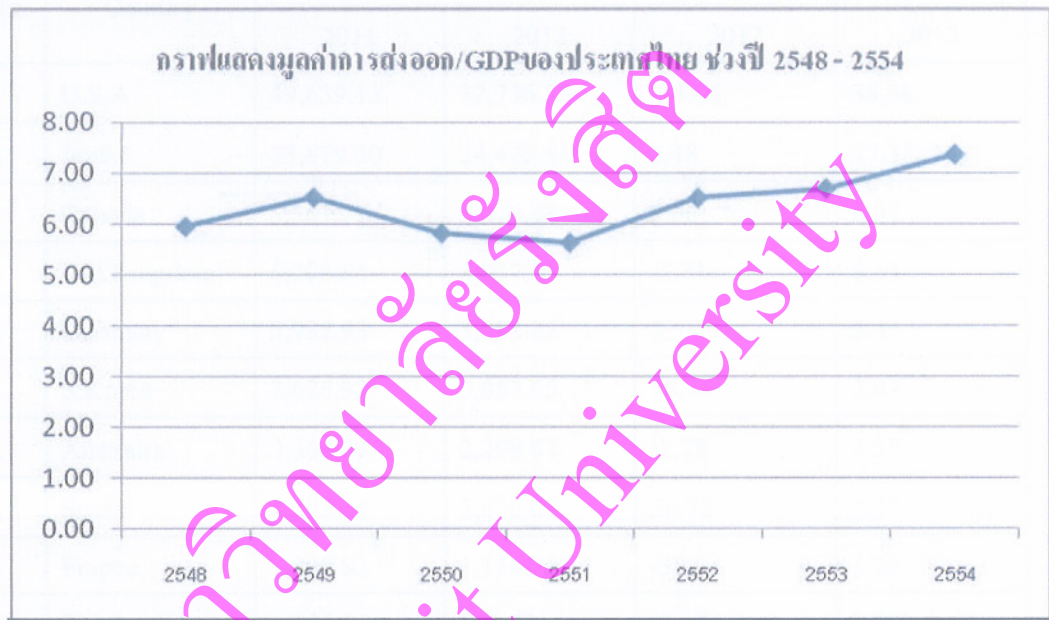
จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สอดรับกับแนวคิดของพงศ์พัฒน์ บุญชูวงศ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจ การประมง กรมประมง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้ข้อมูลว่า “ประเทศไทยมีศักยภาพในการ เลี้ยงกุ้งอย่างมาก เป็นผู้ผลิตกุ้งและผู้ส่งออกกุ้งรายใหญ่ที่สุดของโลก ซึ่งสามารถสร้างรายได้ จากการส่งออกค่อนข้างมากแต่การจะรักษาแชมป์ไว้นั้นเป็นเรื่องยากยิ่ง ด้วยภาวะบริบทโลกที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ที่ส่งผลให้เกิดการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจใหม่ เช่น AEC, ASEAN+3, หรือ ASEAN+6 การเคลื่อนย้ายศูนย์กลางทางเศรษฐกิจโลกจากประเทศ สหรัฐอเมริกามาเป็นประเทศจีน การเคลื่อนย้ายทุนและแรงงานเสรี หรือการค้าเสรีที่ปราศจากกำแพง ภาษี ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศโลกที่มีผลกระทบต่อการผลิตภาคเกษตรโดยตรง และ รุนแรงกว่าการคาดการณ์จากที่ผ่านมาประเด็นเหล่านี้ ประเทศไทยในฐานะประเทศผู้ผลิตและ ส่งออกสินค้ากุ้ง และผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพมากที่สุด ถือเป็นความท้าทาย ควรต่อการทบทวน และ การกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมกุ้งไทยให้มีความสามารถในการแข่งขันใน ตลาดโลกได้อย่างยั่งยืน” (สายลม (นามแฝง), 2554: 16)

สอดคล้องกับทัศนะของ อุดม จริยวิลาสกุล อดีตที่ปรึกษาสมาคมอาหารแช่เยือกแข็ง กล่าว ว่า “การถนอมอาหารให้สามารถบริโภคได้นาน โดยที่คุณค่าของอาหารยังคงอยู่ ทุกวันนี้องค์ความรู้ ต่างๆ มีมากขึ้น หลายประเทศพยายามแข่งขันกันในเรื่องของรูปแบบอาหารที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ วงจรของอาหารนั้นยังคงอยู่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถบริโภคได้จากอาหารแช่แข็งนั่นเอง” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความต้องการสินค้าในส่วนอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป ในปัจจุบันมีความ ต้องการและมีการแข่งขันที่มีความรุนแรง ทำให้เกิดความจำเป็นอย่างยิ่งในการรักษาภาพพจน์ของ ธุรกิจอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป และการสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัย ในผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป ดังนั้น เพื่อตอบสนองต่อความ ต้องการและบริการให้ทันเวลาและตรงตามความต้องการที่ลูกค้ากำหนดด้วยราคาที่สามารแข่งขัน ได้ เราควรใส่ใจในเรื่องของคุณภาพและมาตรฐานสินค้าของเราให้ดี ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานจาก ภาครัฐหรือภาคเอกชนของผู้ซื้อ เพื่อสร้างความได้เปรียบและความสามารถในการแข่งขัน เพื่อเราจะ ได้อยู่เหนือกว่าคู่แข่งของเรา (อาหารแช่แข็งไทยกับการแข่งขันในตลาดโลก, 2552 : 104)

ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของดุสิต นนทะนาคร อดีตประธานกรรมการหอการค้าไทย กล่าวว่า “สำหรับความเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมอาหารแช่แข็งของไทยในสายตาชาวโลกนั้น ทุกภาค ส่วนไม่ว่าจะเป็นภาครัฐและเอกชนต่างมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ภาครัฐ ให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการวางแผนและนโยบายส่วนภาคเอกชนก็พยายามปรับปรุงสินค้าและ

บริการอย่างไม่หยุดยั้ง และเพื่อให้ผู้ประกอบการผลิตภัณฑอาหารแช่แข็งได้มั่นใจว่าจะเป็นหนึ่งในตลาดโลกได้ไม่ยาก” (อาหารแช่แข็งไทยกับการแข่งขันในตลาดโลก, 2552 : 102)

นอกจากนี้ พบว่าช่วงปี พ.ศ.2548-2554 ประเทศไทยมีอัตราส่วนมูลค่าการส่งออก ต่อดัชนี วัตผลผลิตโดยรวมในระบบเศรษฐกิจ (gross domestic product (GDP)) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทุกปี ยกเว้นช่วงปี พ.ศ.2550-2552 ดังรูปที่ 1.1



รูปที่ 1.1 แสดงข้อมูลมูลค่าการส่งออกต่อ GDP ของประเทศไทยระหว่าง ปี พ.ศ.2548-2554

ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย, 2554

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น (รูปที่ 1.1) แสดงให้เห็นว่าทิศทางการส่งออกอาหารทะเลแช่แข็ง (กุ้ง) ช่วงปี พ.ศ.2552 เป็นต้นมา มีทิศทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในช่วงปีที่ผ่านมาสถานการณ์ของอุตสาหกรรมยังประสบปัญหาเรื่องความผันผวนของราคาผลผลิต เนื่องจากต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นตั้งแต่ต้นน้ำ อาทิ ลูกพันธุ์ อาหารกุ้ง พลังงาน อีกทั้งปัญหาด้านแรงงาน อาทิ แรงงานขาดแคลน และการถูกโจมตีเรื่องการใช้แรงงานเด็กและแรงงานบังคับในอุตสาหกรรม แนวโน้มการถูกตัดสิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Generalized System of Preferences หรือ GSP รวมถึงอัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่กำลังมีผลบังคับใช้ในปี พ.ศ.2555 ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การเติบโตทางเศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป ทำให้มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์กุ้งสดแช่เย็นแช่แข็ง & กุ้งแปรรูป จากเดือนมกราคม ถึงเดือนธันวาคม ของปี พ.ศ.

2554 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ.2555 พบว่า ลดลงมีมูลค่า 16,819.48 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 17.10 ดังตารางที่ 1.3

ตารางที่ 1.3 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบการส่งออกผลิตภัณฑ์กุ้งสดแช่เย็นแช่แข็ง & กุ้งแปรรูป

O306 & 1605 : กุ้งสดแช่เย็นแช่แข็ง & กุ้งแปรรูป					
No.	Country	V (M/B)		Growth rate %	Proportion %
		2011	2012	2012	2012
1.	U.S.A	49,639.13	32,736.33	-34.05	36.58
2.	Japan	23,879.30	24,472.51	2.48	27.35
3.	Canada	5,561.71	5,876.48	5.66	6.57
4.	Utd.Kingdom	6,298.85	5,937.55	-5.74	6.63
5.	Germany	2,982.93	3,088.22	3.53	3.45
6.	S.Korea	2,626.92	3,057.65	16.40	3.42
7.	Australia	2,364.39	2,298.67	-2.78	2.57
8.	Spain	1,295.66	2,030.60	56.72	2.27
9.	France	1,860.83	1,154.79	-37.94	1.29
10.	Belgium	1,856.05	893.49	-51.86	1.00
Total 10 Country		98,365.77	81,546.29	-17.10	91.12
OTHERS		8,682.31	7,947.57	-8.46	8.88
TOTAL		107,048.08	89,493.86	-16.40	100.00
Source : Information and Communication Technology Center with Cooperation of The Customs Department					
Note : Preliminary Data Information Center – Thai Frozen Foods Association					

ที่มา : กรมศุลกากร, <http://www.customs.go.th/wps/wcm/connect/Library+cus501th/InternetTH/11/,15> กันยายน 2554

นอกจากนี้ในศตวรรษที่ 21 นี้ เศรษฐกิจแบบสารสนเทศที่เป็นฐานทั่วโลกเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยอัตราความเร็วสูง และในปี พ.ศ.2558 สมาคมประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

จะรวมตัวกันกลายเป็น “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” (ASEAN economic community : AEC) ที่จะทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายการลงทุน และแรงงานได้สะดวกมากขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพการค้า และการลงทุนในระดับภูมิภาค ซึ่งพบว่า ประชากรในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีประชากรรวมกันกว่า 600 ล้านคนหรือคิดเป็น 10% ของประชากรทั้งโลก โดยประเทศที่มีประชากรมากที่สุดคือ ประเทศอินโดนีเซีย มีประชากร 245 ล้านคน รองลงมาประเทศฟิลิปปินส์ 101 ล้านคน ประเทศเวียดนาม 90 ล้านคน ประเทศไทย 66 ล้านคน ประเทศพม่า 53 ล้านคน ประเทศมาเลเซีย 28 ล้านคน ประเทศกัมพูชา 14 ล้านคน ประเทศสปป.ลาว 6 ล้านคน ประเทศสิงคโปร์ 5 ล้านคน และประเทศบรูไน 0.4 ล้านคน

นอกจากนี้ พบว่า สมาชิกโดยรวมมีความคล้ายคลึงกัน โดยประชากรส่วนใหญ่ในแต่ละประเทศอยู่ในวัยหนุ่มสาวและวัยทำงาน (อายุระหว่าง 15-64 ปี) ทั้งนี้ ประชากรวัยทำงานมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 70 ของประชากรทั้งหมดในอาเซียน ซึ่งเป็นสัดส่วนที่มีนัยสำคัญต่อการส่งออกของผู้ประกอบการไทย กล่าวคือ ประชากรวัยทำงานเป็นกลุ่มผู้บริโภคที่มีกำลังซื้อสูงและพร้อมทดลองสินค้าใหม่ๆ อีกทั้งยังเป็นกลุ่มที่ตอบสนองกลยุทธ์ทางการตลาดได้เป็นอย่างดี สินค้าที่น่าสนใจที่ทำการตลาดใน AEC เช่น สินค้าในหมวดยานยนต์ คอมพิวเตอร์ เครื่องใช้ไฟฟ้า และผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งสินค้าที่มีความแปลกใหม่และดึงดูดให้มีการทดลองใช้

นอกจากนี้ พบว่ารายได้ต่อหัวของประชากรใน AEC นั้น ประชากรมีรายได้ต่อคนต่อปี ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญมากเช่นกัน ดังรูปที่ 1.2

ประเทศ	รายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปี (ดอลลาร์สหรัฐ)	
สิงคโปร์	50,714	}
บรูไน	36,521	
มาเลเซีย	8,617	}
ไทย	5,281	
อินโดนีเซีย	3,469	}
ฟิลิปปินส์	2,255	
เวียดนาม	1,362	
สปป.ลาว	1,204	
กัมพูชา	912	}
พม่า	804	

ประเทศที่มีรายได้สูง > 12,276 ดอลลาร์สหรัฐ

ประเทศที่มีรายได้ปานกลาง-สูง : 3,976-12,275 ดอลลาร์

ประเทศที่มีรายได้ปานกลาง-ต่ำ : 1,006-3975 ดอลลาร์สหรัฐ

ประเทศที่มีรายได้ ≤ 1,005 ดอลลาร์สหรัฐ

หมายเหตุ : การแบ่งกลุ่มรายได้จำแนกตามเกณฑ์ของธนาคารโลก (World Bank)

รูปที่ 1.2 แสดงรายได้ประชากรเฉลี่ยต่อคนต่อปีของประเทศสมาชิก

ที่มา : World Bank, <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx>, August 2012

จากรูปที่ 1.2 แสดงให้เห็นว่า กำลังซื้อในประเทศต่างๆ นั้นมีศักยภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสิงคโปร์และบรูไนจัดอยู่ในกลุ่มประเทศที่มีรายได้สูง สะท้อนถึงกำลังซื้อของผู้บริโภคในระดับสูง ทำให้ผู้บริโภคส่วนใหญ่ของประเทศทั้งสอง นิยมบริโภคสินค้าที่มีแบรนด์จากต่างประเทศ รวมทั้งสินค้าที่อำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวัน โดยคำนึงถึงคุณภาพและความทันสมัยของสินค้าเป็นสำคัญ ขณะที่ประเทศมาเลเซียจัดอยู่ในกลุ่มประเทศที่มีรายปานกลาง-สูง บริโภคชาวมาเลเซียส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงาน จึงให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอันดับแรก สืบเนื่องมาจากการใช้จ่ายซื้อสินค้าประเภทเทคโนโลยีระดับสูง เมื่อเทียบกับรายจ่ายด้านอื่นๆ นอกจากนี้ สินค้าประเภทอาหารสำเร็จรูปและอาหารพร้อมรับประทานก็ได้รับความนิยมมากขึ้นตามวิถีชีวิตที่ต้องเร่งรีบ ส่วนประเทศอินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ เวียดนาม และลาว จัดอยู่ในกลุ่มประเทศที่มีรายปานกลาง - ต่ำ ขณะที่กัมพูชาและพม่าจัดอยู่ในประเทศที่มีรายได้น้อย ทำให้ผู้บริโภคในประเทศเหล่านี้มีกำลังซื้อไม่สูง จึงไม่นิยมบริโภคสินค้านำเข้าที่มีราคาสูง โดยสินค้าที่ได้รับความนิยมส่วนใหญ่เป็นสินค้าอุปโภคที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน ดังนั้น ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมกึ่ง

แข่งเหินแข่งแข็งและกึ่งแปรรูปควรเร่งดำเนินการปรับตัวเพื่อรองรับการขยายตัวและขีดความสามารถขององค์กรในอนาคต

อย่างไรก็ตาม ผลที่ตามมาและยากจะหลีกเลี่ยง ก็คือ การแข่งขันระหว่างประเทศอาเซียนด้วยกันจะสูงมาก และถ้าผู้ประกอบการ SMI (small and medium industries) ของไทยไม่แข็งพอ ก็อาจได้รับผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจได้ ดังนั้นเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมให้เป็นรูปธรรมโดยเร็วหรือแบบก้าวกระโดด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจอุตสาหกรรมกึ่งแข่งเหินแข่งแข็งและกึ่งแปรรูป ภาคอุตสาหกรรมฯจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาขีดความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อสร้างระดับความสำเร็จทางเศรษฐกิจและความมั่นคงขององค์กร ดังนั้น ภาวะท้าทายต่อผู้นำ ก็คือ จะทำอย่างไรให้องค์กรประสบผลสำเร็จและเกิดการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจภาคอุตสาหกรรมกึ่งแข่งเหินแข่งแข็งและกึ่งแปรรูป ได้อย่างมีศักยภาพ โดยสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ (excellence organization) หรือองค์กรสมรรถนะสูง (high performance organization (HPO)) ที่ประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถอย่างเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและดำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าต่อไป

1.2 ปัญหาการวิจัย

1.2.1 มีองค์ประกอบใดบ้างขององค์กรเชิงธุรกิจที่มีความสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมกึ่งแข่งเหินแข่งแข็งและกึ่งแปรรูป

1.2.2 องค์ประกอบด้านผู้นำขององค์กรเชิงธุรกิจมีความสำคัญในการสร้างองค์กรชั้นนำหรือองค์กรสมรรถนะสูงในอุตสาหกรรมกึ่งแข่งเหินแข่งแข็งและกึ่งแปรรูป

1.2.3 นโยบายภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเชิงธุรกิจ ในอุตสาหกรรมกึ่งแข่งเหินแข่งแข็งและกึ่งแปรรูป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบขององค์การเชิงธุรกิจที่มีความสำคัญในการสร้างความสามารถและการได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมกึ่งแฮเอ็นแซ่แข็งและกึ่งแปรรูป

1.3.2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบใดขององค์การเชิงธุรกิจที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การชั้นนำหรือองค์การสมรรถนะสูงในอุตสาหกรรมกึ่งแฮเอ็นแซ่แข็งและกึ่งแปรรูป

1.3.3 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของนโยบายภาครัฐมีความสำคัญในการบริหารจัดการในอุตสาหกรรมกึ่งแฮเอ็นแซ่แข็งและกึ่งแปรรูป เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การเชิงธุรกิจ

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

1.4.1 งานวิจัยครั้งนี้ ศึกษาในอุตสาหกรรมกึ่งแฮเอ็นแซ่แข็งและกึ่งแปรรูป ในเมืองไทย โดยแบ่งพื้นที่ออกเป็น 3 ส่วน คือ พื้นที่ด้านฝั่งตะวันออก, พื้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑลและพื้นที่ภาคใต้

1.4.2 การวิจัยใช้วิธีการศึกษาด้านเนื้อหาโดยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.4.2.1 คุณสมบัติขององค์การองค์การเชิงธุรกิจและองค์การชั้นนำ

1.4.2.3 โครงสร้างขององค์การองค์การเชิงธุรกิจและองค์การชั้นนำ

1.4.2.4 องค์ประกอบขององค์การเชิงธุรกิจในการสร้างความสามารถและการได้เปรียบในการแข่งขัน

1.4.2.5 ตัวแปรที่มีต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ

1.4.3 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

1.4.3.1 ประชากร ได้แก่ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมกึ่งแฮเอ็นแซ่แข็งและกึ่งแปรรูปทั่วประเทศ ทั้งหมดจำนวน 180 ราย

1.4.3.2 กลุ่มตัวอย่าง คัดเลือกมาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีเท่ากับ 126 ราย

1.4.3.3 การวิจัยศึกษาความคิดเห็นและเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างในระหว่างเดือน มีนาคม พ.ศ.2554 - มีนาคม พ.ศ.2556

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากงานวิจัยนี้สามารถนำผลที่ได้จากการวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1.5.1 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย

จากงานวิจัยนี้สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การและตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป ดังนั้น ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์การสามารถนำรูปแบบที่ได้จากการวิจัยทั้งหมด 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านผู้นำและนโยบาย, ปัจจัยด้านการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลง, ปัจจัยด้านการจัดการกระบวนการและปัจจัยด้านการจัดการด้านการตลาด ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์องค์การได้ เนื่องจาก ผลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างกับผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิมีปัจจัยที่สอดคล้องกันทั้ง 4 ปัจจัย ซึ่งทุกปัจจัยสามารถนำไปใช้เป็นองค์ประกอบขององค์การเชิงธุรกิจที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การชั้นนำหรือองค์การสมรรถนะสูง การสร้างความสามารถและการได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูปต่อไป

1.5.2 ประโยชน์ด้านวิชาการ

1.5.2.1 ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า จากอดีตจนถึง ณ ปัจจุบันนโยบายภาครัฐไม่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายขององค์การดังนั้น หน่วยงานภาครัฐต้องให้ความสนใจในแนวทางของการขับเคลื่อนประเทศ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า หากต้องการให้ธุรกิจอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูปมีความสามารถในการแข่งขันและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เข้มแข็ง นโยบายของภาครัฐจะต้องสนับสนุนการขับเคลื่อนธุรกิจดังกล่าวที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

ดังนั้นจึงเป็นโอกาสให้ผู้สนใจได้ศึกษาเชิงลึกด้านนโยบายของภาครัฐต่อการสนับสนุนภาคเอกชนให้ขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.5.2.2 การใช้ทฤษฎีของ Balassa (1989) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันควรมีการแยกผู้ประกอบการออกเป็นกลุ่มๆ เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ที่ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงในแต่ละกลุ่มของธุรกิจในอุตสาหกรรมกึ่งแข่งขันกึ่งแข่งและกึ่งแปรรูป

1.5.2.3 จากผลการวิจัย สอดคล้องกับทฤษฎีค่อนข้างมากเนื่องจากแบบสอบถามมีความแตกต่างอยู่ในช่วงแคบ ดังนั้น เพื่อให้การวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) มีความเชื่อมั่น ควรทำการศึกษาโดยการกำหนดแบบสอบถามที่มีช่วงกว้างหรือเป็นแบบอัตราส่วน เพื่อแสดงความเชื่อมั่นที่มีนัยสำคัญและความชัดเจนของผลลัพธ์ที่ได้มากขึ้น

1.5.2.4 ผลการศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้สนใจได้ศึกษาต่อในรูปแบบการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการไทยในแต่ละส่วนเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนธุรกิจในแต่ละระดับของผู้ประกอบการ

1.5.3 ประโยชน์ด้านธุรกิจ

1.5.3.1 ผลการศึกษานำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเพื่อประโยชน์กับภาคเอกชนที่จะนำแนวทางดังกล่าวไปปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจของตนเอง

1.5.3.2 ผลการศึกษานี้เหมาะสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่สนใจนำรูปแบบที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายและการสร้างความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมนั้นๆ ต่อไป

1.6 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อศึกษาองค์การเชิงธุรกิจที่ประสบความสำเร็จกับการสร้างความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมกึ่งแข่งขันกึ่งแข่งและกึ่งแปรรูปและการวิเคราะห์กระบวนการจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดสามารถวิเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดได้ ดังนี้

1.6.1 ตัวแปรอิสระ (independent)

กำหนดปัจจัยหลักที่มีผลต่อสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันขององค์การเชิงธุรกิจในอุตสาหกรรมกึ่งแข่งขันกึ่งแข่งและกึ่งแปรรูป ดังต่อไปนี้

1.6.1.1 นโยบายภาครัฐ

1.6.1.2 บทบาทผู้นำองค์การ

1.6.1.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์

1.6.1.4 การจัดการด้านการเปลี่ยนแปลง

1.6.1.5 การจัดการด้านการตลาด

1.6.1.6 การมุ่งเน้นลูกค้า

1.6.1.7 การมุ่งเน้นบุคลากร

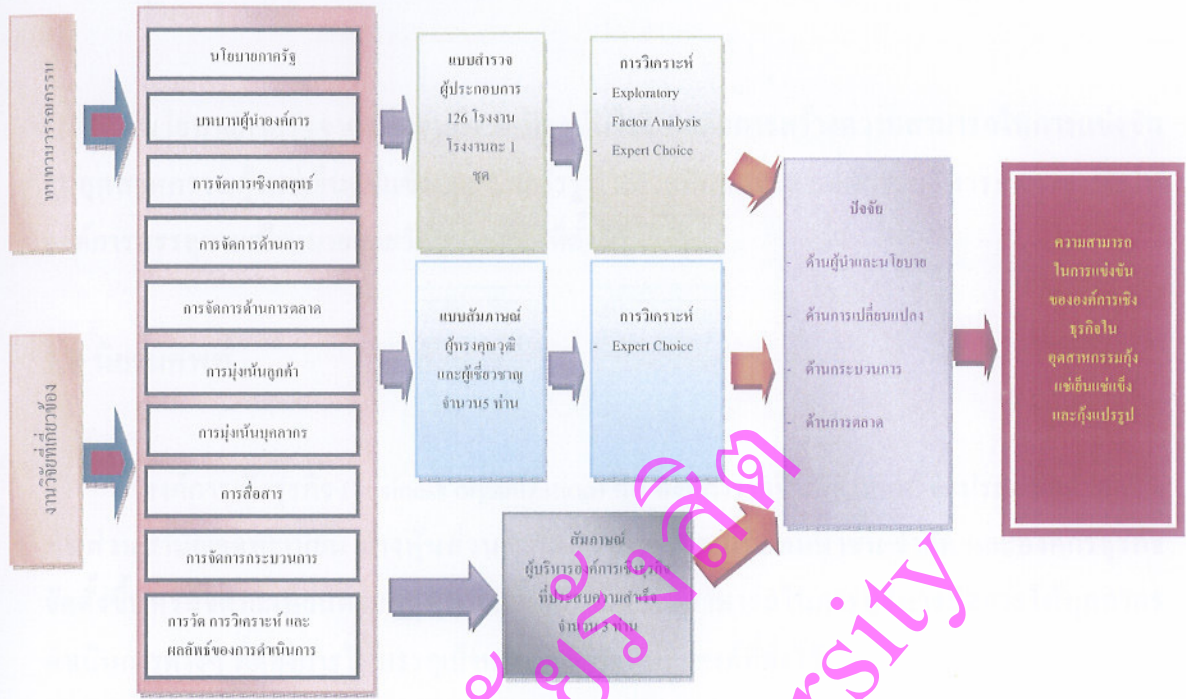
1.6.1.8 การสื่อสาร

1.6.1.9 การจัดการกระบวนการ

1.6.1.10 การวัด การวิเคราะห์ และผลลัพธ์ของการดำเนินการ

1.6.2 ตัวแปรตาม (dependent) คือ ปัจจัยที่จะสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันขององค์การเชิงธุรกิจ

จากข้อมูลทั้ง 2 ตัวแปร สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิด (conceptual framework) ดังรูปที่ 1.3



รูปที่ 1.3 กรอบแนวคิดในการศึกษาองค์การเชิงธุรกิจ
 ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

1.7 สมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1

องค์ประกอบขององค์การเชิงธุรกิจที่มีความสำคัญในการสร้างความสามารถและการได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมกึ่งแข่งขันกึ่งแข็งแกร่งและกึ่งแปรรูป มี 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านผู้นำและนโยบาย ปัจจัยด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการจัดการกระบวนการ และ ปัจจัยด้านการตลาด ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2

บทบาทของผู้นำ คือ ปัจจัยสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การเชิงธุรกิจ ในอุตสาหกรรมกึ่งแข่งขันกึ่งแข็งแกร่งและกึ่งแปรรูป

สมมติฐานที่ 3

นโยบายภาครัฐจากอดีตจนถึง ณ ปัจจุบัน ไม่มีผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมกึ่งแข็งกึ่งอ่อนและกึ่งแปรรูป แต่จะมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.8 นิยามศัพท์

องค์การเชิงธุรกิจ (business organization) คือ องค์การที่เป็นนิติบุคคล จะประกอบด้วย ห้างหุ้นส่วนสามัญจดทะเบียน ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด บริษัทมหาชน จำกัด และองค์การธุรกิจจัดตั้งขึ้นหรือจดทะเบียนตามกฎหมายเฉพาะ ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการให้บุคลากรดำเนินการต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

อุตสาหกรรมกึ่งแข็งกึ่งอ่อนและกึ่งแปรรูป ซึ่งหมายถึง กลุ่มผู้ประกอบการหรือโรงงานอุตสาหกรรมที่มีการผลิตและแปรรูปกึ่งสดเป็นผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในรูปแบบกึ่งแข็งกึ่งอ่อนและกึ่งแปรรูป ทั้งหมด

ความสามารถในการแข่งขัน (competitiveness) คือ ความสามารถของหน่วยธุรกิจ หรือบริษัทในการครองครอง หรือแย่งส่วนแบ่งตลาดสินค้า เมื่อหลายบริษัทผลิตสินค้าประเภทเดียวกัน ทำให้ผู้บริโภคมีสิทธิเลือกซื้อสินค้าได้จากหลายบริษัท ทำให้เกิดการแข่งขันทายสินค้านำขึ้นบริษัทใดที่ขายได้มากที่สุดคือ มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากถือว่ามีความสามารถในการแข่งขันสูงในทางตรงกันข้าม หากบริษัทใดไม่สามารถขายสินค้าของบริษัทได้ ไม่มีส่วนแบ่งทางการตลาดก็จะเรียกได้ว่า ขาดความสามารถในการแข่งขัน

นโยบายภาครัฐ หมายถึง แนวทางในการบริหารงานของรัฐที่ใช้เป็นหลักฐานในการกำหนดนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดิน หรือ โครงการที่รัฐบาลบัญญัติขึ้น เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติในการจัดสรรคุณค่าต่างๆ ให้แก่สังคม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถาบันต่างๆ ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของรัฐบาล รวมถึงกระบวนการต่างๆ ที่จะทำให้นโยบายของรัฐเป็นนโยบายที่ชอบด้วยกฎหมายอยู่เสมอ

บทบาทผู้นำองค์กร หมายถึง กระบวนการในการชักจูงให้บุคลากรทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ด้วยความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ตลอดจนการนำศักยภาพ ความรู้ ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objective) เป้าหมาย (goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

การจัดการด้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนองค์การที่กำลังดำเนินอยู่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทั้งการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของคน โครงสร้าง เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการสูญเสียได้ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน สินค้า ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่นๆ

การจัดการด้านการตลาด หมายถึง เป็นกระบวนการจัดการในกิจกรรมทางธุรกิจที่ทำให้สินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคสุดท้ายหรือ ผู้ใช้ โดยยึดแนวความคิดที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และดำเนินการ โดยยึดหลักจรรยาบรรณของการตลาดเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์และสังคม

การมุ่งเน้นลูกค้า หมายถึง กระบวนการที่องค์กรนำมาใช้ในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยมุ่งเน้นในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง ความเข้าใจขององค์กรที่มีต่อบุคลากร เพื่อที่จะพัฒนา รักษา บุคลากรและใช้ประโยชน์กับบุคลากรให้ได้มากที่สุด เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเป็นเลิศและเป็นผู้ที่รู้ลึกด้านการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ

การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดสารจากบุคคลหนึ่ง (ผู้ส่งสาร) ไปยังบุคคลหนึ่ง (ผู้รับสาร) โดยผู้ส่งสารมีจุดประสงค์ที่จะให้ผู้รับสารได้ทราบความต้องการของตน ว่าต้องการสื่อไปในรูปแบบไหน อาจจะมุ่งให้ผู้รับมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ผู้ส่งสารกำหนดไว้ มุ่งให้

เกิดผลทางจิตใจหรืออารมณ์ มุ่งเน้นให้ผู้รับสารคล้อยตาม และเพื่อเสนอหรือชักจูงใจให้กระทำและตัดสินใจ โดยผ่านสื่อต่างๆ

การจัดการกระบวนการ หมายถึง การระดมทรัพยากรในการดำเนินงานอัน ได้แก่ บุคลากร วัสดุ แรงงาน และเครื่องจักร เพื่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อตอบสนองความต้องการของวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

การวัด การวิเคราะห์ และผลลัพธ์ของการดำเนินการ หมายถึง การใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เกิดขึ้นในทุกระดับ และทุกส่วนงานขององค์การ เพื่อการจัดการกระบวนการขององค์การให้บรรลุผลลัพธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามที่กำหนดไว้ รวมถึงเพื่อการคาดการณ์ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว หรือไม่ได้คาดคิดทั้งภายในและภายนอกองค์การ

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

บทที่ 2

ภูมิหลังสมาคมอาหารแช่เยือกแข็งไทย

2.1 ประวัติสมาคม

สมาคมการค้าเป็นองค์การที่ไม่แสวงหากำไร สมาคมฯ ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 5 มิถุนายน พ.ศ.2511 โดยเมื่อเริ่มก่อตั้งใช้ชื่อว่าสมาคมผู้ค้าสัตว์น้ำไทย มีสมาชิกเมื่อแรกเริ่มประมาณ 7 บริษัท มีสำนักงานตั้งอยู่ที่ตึกวอเนอร์ ชั้น 4 หลังจากได้ดำเนินกิจการมาชั่วระยะเวลาหนึ่งได้มีการเปลี่ยนชื่อเป็น สมาคมผู้ค้าผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำและอาหารแช่เยือกแข็งไทย เมื่อ พ.ศ.2526 และได้ย้ายที่ทำการไปอยู่ที่ตึกมหาทุนเมื่อ พ.ศ.2530 และย้ายไปอยู่ที่ตึกไอทีเอฟ ชั้น 13 หลังจากตึกมหาทุนถูกเพลิงไหม้เมื่อ พ.ศ.2535 ต่อมาการส่งออกสินค้าแช่แข็งเริ่มมีความหลากหลายมากขึ้นและสมาชิกมิได้ผลิตสินค้าสัตว์น้ำอย่างเดียว จึงได้มีการเปลี่ยนชื่อเป็น “สมาคมอาหารแช่เยือกแข็งไทย” เมื่อ พ.ศ.2536 สมาคมฯ บริหารโดยคณะกรรมการสมาคมฯ จำนวน 20 ท่านซึ่งมาจากการเลือกตั้ง กรรมการจะมีวาระ 2 ปี และกรรมการจะดำรงตำแหน่งเดิมได้ติดต่อกันสองสมัย นอกจากกรรมการที่ได้รับเลือกตั้งแล้ว สมาคมฯ ยังมีที่ปรึกษากิตติมศักดิ์ซึ่งเคยเป็นอดีตนายกสมาคมฯ ในสมัยต่างๆ มาเป็นผู้ให้ข้อคิดเห็นและคำปรึกษาแก่กรรมการสมาคมฯ ด้วย เนื่องจากสมาคมฯ เป็นองค์กรที่ไม่มีผลกำไร รายได้ที่ใช้บริหารสมาคมฯ จึงมาจากค่าบำรุงประจำปี และจากกิจกรรมต่างๆ ที่สมาคมฯ จัดทำขึ้นเพื่อให้เกิดรายได้ที่จะใช้บริหารสมาคมฯ และเพื่อให้สมาชิกได้รับประโยชน์จากกิจกรรมดังกล่าว บทบาทของสมาคมฯ จะเน้นในการให้บริการสมาชิกในด้านข้อมูลข่าวสาร ระเบียบ กฎเกณฑ์ของประเทศต่างๆ การแก้ปัญหาสมาชิกในเรื่องกฎระเบียบต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการส่งออกการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาเจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ ที่เป็นสมาชิก การจัดสัมมนา และประชุมต่างๆ การเข้าไปมีบทบาทในการประชุมระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมของสมาชิก

2.2 วิสัยทัศน์พันธกิจและกลยุทธ์ของสมาคมฯ

2.2.1 วิสัยทัศน์ (VISION)

สมาคมอาหารแช่เยือกแข็งไทยจะเป็นองค์กรหลักที่มีการกำหนดทิศทางสำหรับอุตสาหกรรมอาหารแช่เยือกแข็งไทย ด้วยองค์ความรู้ในระดับนานาชาติเพื่อเสริมสร้างและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2.2.2 พันธกิจ

- 2.2.2.1 พันธกิจ 1: เพื่อกำหนดทิศทางของสำหรับอุตสาหกรรมอาหารแช่เยือกแข็งไทย
- 2.2.2.2 พันธกิจ 2: พัฒนาความรู้และการให้บริการขององค์กรในระดับนานาชาติ
- 2.2.2.3 พันธกิจ 3: เพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2.2.3 กลยุทธ์

2.2.3.1 กลยุทธ์ 1

- 1) พัฒนาและส่งเสริมกลยุทธ์ในระดับสากลของอุตสาหกรรมอาหารแช่แข็งให้กับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย หรือระเบียบการปฏิบัติ
- 2) จัดตั้งคณะทำงานร่วมกับหน่วยงานราชการเพื่อกำหนดระบบการตรวจสอบสำหรับอุปสรรคทางการค้าทั่วโลกและแนวโน้มอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม
- 3) ผลักดันให้มีส่วนร่วมในการทดสอบทางวิทยาศาสตร์ตลอดห่วงโซ่อุปทาน
- 4) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแรงงานมีศักยภาพ และมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายระดับชาติ

- 5) พัฒนาระบบเครือข่ายกลุ่มผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำและการประมง

2.2.3.2 กลยุทธ์ 2

- 1) การจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมอาหารแช่แข็ง
- 2) จัดตั้งสถาบันระบบศูนย์ข้อมูลที่ สมาคมอาหารแช่เยือกแข็งด้วยระบบการค้าและฐานข้อมูลมาตรฐานสำหรับอุตสาหกรรม



3) สร้างระบบการจัดการองค์ความรู้บนพื้นฐานระบบการจัดการด้านโลจิสติกส์

2.2.3.3 กลยุทธ์ 3

- 1) ยกกระดับความสามารถและนวัตกรรมในด้านต่างๆของสมาชิกด้วยระบบการวิจัยที่มีคุณภาพสูง
- 2) ส่งเสริมการสร้างตราสินค้าและกระบวนการเพิ่มมูลค่าให้กับสมาชิกในสายผลิตภัณฑ์

2.3 วัตถุประสงค์ของสมาคมฯ

- 2.3.1 ส่งเสริมการประกอบกิจการสัตว์น้ำและสินค้าการเกษตรทุกชนิดที่เกี่ยวกับการทำเป็นอาหารแช่แข็ง
- 2.3.2 สนับสนุนและช่วยเหลือมวลสมาชิกเพื่อแก้ไขอุปสรรคข้อขัดข้องต่างๆ เกี่ยวกับการค้าซึ่งเป็นการกระทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
- 2.3.3 เชื่อมความสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างมวลสมาชิก
- 2.3.4 ประนีประนอมข้อพิพาทระหว่างสมาชิกหรือระหว่างสมาชิกกับบุคคลภายนอกในปัญหาที่เกี่ยวกับการประกอบกิจการค้าที่สมาชิกดำเนินอยู่
- 2.3.5 ทำความตกลงหรือวางระเบียบให้สมาชิกปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติเพื่อให้ดำเนินกิจการค้าเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและได้รับประโยชน์แก่ส่วนรวม
- 2.3.6 ส่งเสริมการจับสัตว์น้ำทุกชนิดและการเกษตรรวมทั้งการผลิตซึ่งสินค้าดังกล่าวที่เกี่ยวข้องให้มีปริมาณเพิ่มมากขึ้น เพียงพอกับความต้องการของตลาดภายในและตลาดต่างประเทศและยกระดับคุณภาพของสินค้าที่อยู่ในมาตรฐานที่ดี เพื่อสนองความต้องการของตลาดภายในและตลาดต่างประเทศ
- 2.3.7 รวบรวมสถิติการจับการผลิตจำหน่ายและการส่งออกตลาดต่างประเทศ ศึกษาหรือสอบถามความรู้ ความคิดเห็นอันเกี่ยวกับกิจการค้าของสมาชิกเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
- 2.3.8 ร่วมมือกับรัฐบาลในการส่งเสริมการค้าอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสัตว์น้ำไทย เช่น กุ้ง ปลา และสินค้าเกษตรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.4 วิสัยทัศน์สมาคมกับการนำพาอุตสาหกรรมสู่ความยั่งยืน

นับจากการเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารสมาคมฯ ประจำปี พ.ศ.2554 - 2556 เมื่อวันที่ 22 เมษายน พ.ศ.2554 ขณะนี้ได้ผ่านมารอบ 1 ปีแล้ว คณะกรรมการบริหารสมาคมฯ ชุดใหม่ ทั้ง 20 ท่าน โดยมีท่านนายกสมาคมฯ ดร.ผลิศวร ชำนาญเวช เป็นผู้นำ ได้นำพาวิสัยทัศน์อันกว้างไกลมาปรับใช้กับสมาคมฯ เพื่อเน้นย้ำความเป็น 1 ในอุตสาหกรรมอาหารแซ่เอือกแข็งระดับโลก โดยมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายประสานการทำงานระหว่างภาครัฐและเอกชน ในการติดตามข่าวสารและการปรับตัวให้ทันทั้งที่กับเศรษฐกิจโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงแทบทุกขณะ พร้อมทั้งเดินหน้าในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารแซ่เอือกแข็งไทยให้มีความยั่งยืนสืบไปดังที่เห็นได้จากผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ปี พ.ศ.2554 นับว่าเป็นปีแห่งอุปสรรคอีกปีหนึ่งของการส่งออก ซึ่งไม่เพียงแต่ในส่วนของอุตสาหกรรมอาหารแซ่เอือกแข็งเท่านั้น แต่ยังรวมถึงภาคการส่งออกแทบทุกอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอกที่เราไม่สามารถควบคุมได้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนรัฐบาลใหม่ที่มาพร้อมกันนโยบายการปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท ได้ส่งผลกระทบต่อให้มีต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นตลอดทั้ง Supply Chain ซึ่งจะเป็อุปสรรคต่อการส่งออกไปยังประเทศคู่ค้า หรือสถานการณ์ Antidumping ที่ยืดเยื้อมายาวนานจนถึง POR 7 สำหรับช่วงการนำเข้าระหว่างวันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2554 - 31 มกราคม พ.ศ.2555 แต่ที่สำคัญคงไม่พ้นเรื่องปัญหาแรงงานเด็กและแรงงานบังคับในอุตสาหกรรมประมงที่เราถูกโจมตีอย่างหนักมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2551 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อปี พ.ศ.2553 ประเทศไทยก็ถูกจัดอันดับอยู่ใน Tier 2 (watch list) ว่าประเทศไทยไม่มีความพยายามในการดูแลป้องกันการค้ามนุษย์และการดูแลการจัดการด้านแรงงานที่ดี ซึ่งหากในปี พ.ศ.2555 นี้เรายังไม่หลุดจาก Tier 2 (watch list) อาจจะส่งผลกระทบต่ออย่างร้ายแรงต่ออุตสาหกรรม จนถึงขั้นไม่สามารถส่งออกไปยังสหรัฐฯ ได้เลยก็เป็นได้

แน่นอนว่า สมาคมฯ ไม่เคยนิ่งเฉยต่อทุกปัญหาที่เข้ามามีผลต่ออุตสาหกรรมอาหารแซ่เอือกแข็งอยู่แล้ว ดังนั้น สมาคมฯ ได้ร่วมมือกับ องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO), กรมประมง, กรมสวัสดิการและสังคม และมูลนิธิเครือข่ายส่งเสริมคุณภาพชีวิตแรงงาน (LPN) ในการดำเนินงานแก้ไขปัญหาลูกจ้างเด็กและแรงงานบังคับ ให้สอดคล้องกับนโยบายสมาคมฯ ที่ไม่สนับสนุนการใช้แรงงานเด็กและแรงงานบังคับในอุตสาหกรรม หากสมาชิกรายใดยังใช้แรงงานดังกล่าว สมาคมฯ จะขับออกจากการเป็นสมาชิกทันที อีกทั้งสมาคมฯ ยังได้ร่วมมือกับกรมประมงในการจัดทำระบบมาตรฐาน HACCP สำหรับสถานประกอบการแปรรูปสัตว์น้ำเบื้องต้น (ลิ่ง) เพื่อสนับสนุนให้ลิ่งซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสายการผลิตก่อนจะมาถึงโรงงานมีมาตรฐานด้านสุขลักษณะ โครงสร้าง

อาคารผลิต ตลอดจนเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างมีคุณภาพ หรือการกำหนดค่าที่ของสมาคมฯ ต่อ นโยบายการปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท เพื่อหาทางช่วยเหลือสมาชิกในอุตสาหกรรมให้ เตรียมพร้อมรับมือต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นและสามารถแข่งขันในตลาดโลกต่อไปได้

ปัจจุบันสมาคมฯ ได้มีการก่อตั้งมาจนถึงปีนี้เป็นปีที่ 44 มีการสั่งสมความรู้และ ประสบการณ์ไว้มากมาย อีกทั้งวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ซึ่งช่วยให้สมาคมฯ ส่วนก้าวนำหน้าผู้อื่นอยู่ 1 ก้าวเสมอ อย่างเช่นที่ผ่านมากับข่าวคราวการเตรียมตัวเปิดประเทศของพม่า ทำให้นักธุรกิจและนัก ลงทุนในประเทศไทยต่างหัน ไปให้ความสนใจและมุ่งหน้าไปสำรวจวัตถุดิบอันอุดมสมบูรณ์ใน ประเทศพม่าเป็นจำนวนมากในช่วงต้นปี พ.ศ.2555 ต่างจากสมาคมฯ และสมาชิกฯ ที่ได้เดินทางไป สำรวจวัตถุดิบสินค้าประมงและเจรจาการค้ากับผู้ประกอบการในประเทศพม่ามาตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ.2554 เพราะสมาคมฯ ได้เล็งเห็นถึงศักยภาพของประเทศเพื่อนบ้านที่จะกลายเป็นคู่ค้าหรือผู้ร่วม ลงทุนที่สำคัญของเราในอนาคต

ปีที่ผ่านมามาสมาคมฯ ได้ดำเนินกิจกรรม CSR มาเป็นจำนวนมาก โดยได้ดำเนินการช่วยเหลือ ผู้ที่เดือดร้อนจากมหันตภัยทางธรรมชาติทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา คุณภาพชีวิตแรงงาน และลูกหลานแรงงาน ที่อยู่ในอุตสาหกรรมประมงและการจัดกิจกรรมส่งเสริม การอนุรักษ์ธรรมชาติ รวมแล้วทั้งหมดกว่า 10 โครงการ ซึ่งทั้งหมดนี้ถ้าพึ่งสมาคมฯ เพียงหน่วยงาน เดียวคงไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ สมาคมฯ ต้องขอขอบคุณสมาชิกที่ได้ให้การช่วยเหลือ และสนับสนุนสมาคมฯ มาโดยตลอด และหวังว่าใน โอกาสต่อไปสมาคมฯ จะได้รับการสนับสนุน จากสมาชิกอีก เพื่อที่สมาคมฯ และเจ้าหน้าที่จะได้มีแรงกายแรงใจเพื่อสร้างสรรค์สิ่งดีๆ ให้สังคมกัน ต่อไป

นอกจากนี้สมาคมฯ ยังเล็งเห็นว่าการพัฒนาองค์ความรู้ของสมาชิกเป็นเรื่องสำคัญ ปัจจุบัน โลกได้เข้าสู่ยุคข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน โดยเฉพาะข้อมูลข่าวสารด้านเศรษฐกิจต่างๆ ได้ดำเนินไป อย่างรวดเร็วชนิดที่เรียกว่าแทบจะนาทีต่อนาที ดังนั้น สมาคมฯ จึงได้จัดการอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สมาชิกสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารและนำมาประมวลผล เพื่อให้สมาชิกนำมาประยุกต์ใช้ในการ ทำงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งช่วยส่งเสริมและพัฒนา ความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และพัฒนาทัศนคติของผู้เข้าร่วมการอบรมให้เป็นบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการทำงานของสมาชิกต่อไป

ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นผลการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารสมาคมฯ ตลอดปี พ.ศ.2554 ที่ผ่านมา ซึ่งได้แสดงให้เห็นสมาชิกได้รับทราบในการประชุมใหญ่สามัญประจำปี พ.ศ.2555 เมื่อวันที่ 18 เมษายน พ.ศ.2555 ณ ห้องประชุมสมาคมฯ ภายใต้นโยบายการทำงานของคณะกรรมการบริหารสมาคมฯ ประจำปี พ.ศ.2554 - 2556 ทั้ง 7 ข้อ ดังนี้

- 1) ประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาอุตสาหกรรมอย่างเป็นทางการอย่างเป็นระบบตลอดห่วงโซ่อุปทานเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในอุตสาหกรรม
- 2) สร้างความเชื่อมั่นและความเป็นอันดับหนึ่งอันเดียวในสมาชิกสมาคมฯ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่ง และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- 3) ผลักดันให้สมาคมฯ และอุตสาหกรรมอาหารแช่แข็งของประเทศไทยเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในเรื่องคุณภาพ มาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ
- 4) ผลักดันและแสวงหาวัตถุดิบเพื่อสนับสนุนการผลิตและส่งออกของสมาชิก
- 5) ดำเนินการต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมต่อเนื่อง (supply chain) การจัดการด้าน Logistic เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรม
- 6) เพิ่มบทบาทของประเทศไทยในการกำหนดมาตรฐานอาหารแช่แข็งของอาเซียน และผลักดันให้อาเซียนร่วมเป็นผู้กำหนดมาตรฐานอาหารในระดับโลก
- 7) มุ่งเน้นการสร้างประโยชน์ส่วนรวมและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการช่วยเหลือพัฒนาสังคมและสภาพแวดล้อมเพื่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรม

ในปี พ.ศ.2555 นี้ สมาคมฯ จะดำเนินการสานต่อภารกิจที่ยังไม่เสร็จสิ้นจากปี พ.ศ.2554 ต่อไป โดยเป้าหมายอันดับแรกของเรา คือ การต่อต้านการใช้แรงงานเด็กและแรงงานบังคับทุกรูปแบบตามนโยบายสมาคมฯ ที่สนับสนุนให้สมาชิกมีกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคม และการส่งเสริมสภาพการทำงานที่ให้ความปลอดภัย และสร้างแรงจูงใจในการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี ไม่มีการใช้แรงงานเด็ก แรงงานบังคับ และการเลือกปฏิบัติและรักษา ส่งเสริมกฎหมายด้านแรงงานของประเทศ และกฎหมายระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง โดยสมาคมฯ ได้ร่วมมือกับองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO), กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน, สภาองค์กรการนายจ้างแห่งประเทศไทย, กรมประมง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และมูลนิธิเครือข่ายส่งเสริมคุณภาพชีวิตแรงงาน (LPN) ในการแก้ไขปัญหาการใช้แรงงานเด็ก และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยได้จัดทำ Mapping ของโรงงานสมาชิกและสถานแปรรูปสัตว์น้ำเบื้องต้น (ถัง) ในพื้นที่จังหวัดสมุทรสาครและภาคใต้ เพื่อความสะดวกในการเข้าไปตรวจสอบ และป้องกันไม่ให้มี

การปฏิบัติด้านแรงงานที่ไม่เหมาะสม โดยปัจจุบันได้ดำเนินการจัดทำ Mapping ในจังหวัดสมุทรสาครไปแล้ว 95%

นอกจากนี้ ในปีนี้เรายังต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงต่ออุตสาหกรรมอีกรอบด้าน ทั้งจากภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัว ราคาน้ำมันดิบตลาดโลกที่ปรับตัวสูงขึ้น วิกฤตหนี้สาธารณะในยุโรป ปัญหาราคากุ้งตกต่ำในประเทศเนื่องมาจากมีผลผลิตส่วนเกินล้นตลาด และการขึ้นค่าแรงงานขั้นต่ำวันละ 300 บาท แล้ว ยังมีเรื่องของการแข่งขันทางด้านราคา โดยเฉพาะผลผลิตจากอินเดียที่คาดกันว่าในปี พ.ศ.2555 จะเป็นปีทองของกุ้งอินเดีย ขณะเดียวกันผลผลิตจากเวียดนามและอินโดนีเซียจะมีปริมาณเพิ่มสูงขึ้น เพราะกำลังฟื้นตัวจากปัญหาโรคระบาด และยังมีเรื่องของกฎระเบียบมาตรการต่างๆ ที่ผู้นำเข้าจะนำมาใช้เพื่อกีดกันทางการค้าเพื่อปกป้องอุตสาหกรรมภายในประเทศของตนเอง ที่สำคัญประเทศไทยอาจถูกสหภาพยุโรปประณามการใช้สิทธิ GSP ซึ่งจะทำให้สินค้ากุ้งแช่เย็นแช่แข็งถูกเรียกเก็บภาษีนำเข้าเพิ่มขึ้นจาก 4.2% เป็นร้อยละ 12% และกุ้งแปรรูปเพิ่มขึ้นจาก 7% เป็น 20%

สำหรับแนวโน้มทิศทางการค้าในตลาดหลักคาดว่า ตลาดญี่ปุ่นน่าจะมีแนวโน้มที่ดีขึ้น โดยเฉพาะในผลิตภัณฑ์กุ้งแปรรูปจะมีการนำเข้ามากขึ้น ส่วนในตลาดสหรัฐฯ ยังคงมีปัจจัยเสี่ยงจากปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจภายในประเทศ และสถานการณ์ราคาน้ำมันที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริโภคเพิ่มความระมัดระวังในการใช้จ่ายมากขึ้น และจากปัญหาด้านเศรษฐกิจของประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรป โดยเฉพาะปัญหาหนี้สาธารณะที่ยังไม่คลี่คลาย ทำให้ตลาดยุโรปคงมีการขยายตัวไม่มากนัก อุตสาหกรรมอาหารแช่เยือกแข็งในปัจจุบันมีการเติบโตไปมาก เราจะมองเฉพาะในส่วนของโรงงานหรือห้องเย็นคงไม่ได้แล้ว เราต้องมองทั้งระบบตั้งแต่ต้นน้ำจนกระทั่งปลายน้ำ เพราะหากเกิดปัญหาขึ้นที่ใดในระบบจะส่งผลกระทบเป็นวงกว้าง ผู้ค้าต่างประเทศไม่มองว่าปัญหาเกิดขึ้นจากใคร แต่จะมองทั้งอุตสาหกรรม หากทุกๆ คน ยังทำงานแบบต่างคนต่างทำต่อไปผู้ที่ได้โอกาส คือ ประเทศคู่แข่งและผู้นำเข้าที่จ้องหาช่องว่างในการเอารัดเอาเปรียบผู้ส่งออก ดังนั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่พวกเราทั้งหมดต้องร่วมมือร่วมใจกันสร้างอุตสาหกรรมให้แข็งแกร่ง ดังคำกล่าวของท่านนายกสมาคมฯ ดร.ผณีสวรร ชำนาญเวช ที่ได้เคยพูดไว้ว่า "บุคคลเอาชนะอุปสรรคได้ ด้วยความเพียร สมาคมคือกลุ่มคนยอมเอาชนะอุปสรรคได้ด้วยความสามัคคี"

ทิศทางการดำเนินงานของสมาคมฯ ต่อไปในอนาคต จำเป็นต้องคาดการณ์และเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องที่กล่าวมาแล้ว โดยสมาคมฯ จะเน้นในเรื่องของการให้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อที่สมาชิกจะได้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้องและสามารถปรับตัวได้

การบิดเบือนตลาด สร้างความยุ่งยากในการวางแผนส่งออก อีกทั้งวิธีการแข่งขันตามที่ตกลงกันไม่เหมาะสมกับการเก็บรักษาระยะยาว ทำให้กุ้งรัฐบาลรับจำหน่ายไว้เสื่อมสภาพไม่สามารถนำไปแปรรูปต่อได้ สมาคมได้เข้าร่วมหารือกับหน่วยงานภาครัฐทั้งกรมการค้าภายในและกรมประมงหลายครั้ง รวมถึงได้มีการเชิญสมาชิกผู้ผลิตกุ้ง ซึ่งเป็นผู้ส่งออกที่มีส่วนแบ่งในการส่งออกมากกว่า 90% ในส่วนของสมาคมฯ ขอแถลงจุดยืน ดังนี้

1) สมาชิกสมาคมฯ พร้อมทั้งจะเจรจาและร่วมมือกับชมรมและสหกรณ์ที่มีกุ้งพร้อมที่จะขายในราคาพิเศษสูงกว่าราคาตลาดปัจจุบัน ซึ่งถ้ายังไม่เป็นที่พอใจของฝ่ายเกษตรกร รัฐอาจช่วยรับภาระส่วนต่างของราคา ซึ่งจะใช้งบประมาณน้อยกว่าการรับจำหน่ายมาก ไม่เกิดความเสียหายจากการเก็บระยะยาว โดยกุ้งจะเข้าสู่กระบวนการผลิตตามปกติ อันจะเป็นประโยชน์ต่อทั้ง 2 ฝ่าย

2) ให้กรมประมงเป็นแกนกลางในการกำหนดเงื่อนไขและข้อตกลง และกำหนดคุณสมบัติของผู้นำที่จะเข้าร่วมโครงการฯ ทั้งฝ่ายเกษตรกร และฝ่ายโรงงานแปรรูป ซึ่งอยู่ภายใต้ความควบคุมของกรมประมงอยู่แล้ว

3) หากรัฐเล็งเห็นว่าจำเป็นต้องนำเข้า สมาคมเสนอให้กรมประมงประกาศรายชื่อโรงงานระดับ A,B ให้รับฝากแช่ โดยเก็บรักษาในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น กุ้งติดหัว บล็อก 2 กก. (2 kg. Block HO) ที่สามารถส่งออกได้ หรือละลายทำผลิตภัณฑ์อื่นที่มีคุณภาพได้

4) ในระยะยาว สมาคมฯ ใคร่เสนอให้สมาชิกและเกษตรกร ร่วมมือกันหามาตรการแก้ไขปัญหาระยะยาว โดยเกษตรกรรายย่อยรวมตัวกันเป็นสมาคม แลกเปลี่ยนข้อมูลโดยตรงจากภาคการผลิตและสมาคมฯ ให้ข้อมูลด้านความต้องการของตลาดเพื่อวางแผนร่วมกันอย่างเป็นระบบ

สมาคมเห็นว่า แนวทางดังกล่าวจะก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมทั้งระบบ โดยในเบื้องต้นสมาคมฯ ได้มีการประชุมและเสนอแนวทางดังกล่าวไปยังกรมประมงและตัวแทนเกษตรกรผู้เลี้ยงแล้ว

2.6 ปัญหาและอุปสรรคของกุ้งไทย

ตลอดระยะเวลา 20 กว่าปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมกุ้งสดแช่เย็นแช่แข็งและแปรรูปนับว่าเป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญที่สุด ในกลุ่มสินค้าประมงของไทย สามารถสร้างรายได้จากการส่งออกกว่า 3 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ต่อปี โดยเฉพาะในช่วงปี พ.ศ.2553 - 2554 กุ้งไทยได้รับอานิสงค์จากผลผลิตกุ้งทั่วโลกที่ลดลงเนื่องมาจากประเทศ ผู้ผลิตหลายๆ ประเทศ ประสบปัญหาภัยธรรมชาติและโรคระบาด ทำให้ราคากุ้งปรับตัวสูงขึ้น แม้ว่าในปี พ.ศ.2554 ปริมาณการส่งออกกุ้งไทยลดลง แต่มูลค่า

กลับสูงถึงกว่า 100,000 ล้านบาท ซึ่งเกือบทั้งหมดมาจากการเพิ่มมูลค่าของทรัพยากรภายในประเทศ (local content) ทำให้เกิดการสร้างงานในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก

2.6.1 สถานการณ์วัตถุดิบกุ้งขาว

จากข้อมูลผลผลิตกุ้งปี พ.ศ.2555 โดยรวมมีประมาณ 540,000 ตัน หรือลดลงจากปี พ.ศ. 2554 ประมาณร้อยละ 10 ตามที่ได้คาดการณ์ไว้เนื่องจากปัญหาโรคระบาด แต่ก็ถือเป็นผลผลิตที่ค่อนข้างเหมาะสม ราคาไม่ตกลงมากนัก และคาดว่าปี พ.ศ.2555 นี้ผลผลิตกุ้งทั่วโลกจะอยู่ที่ประมาณ 2,024,500 ตัน ลดลงจากปี พ.ศ.2554 ประมาณร้อยละ 13 ส่วนด้านการส่งออกในปี พ.ศ. 2555 อยู่ที่ 323,102 ตัน มูลค่า 89,493 ล้านบาท เทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี พ.ศ.2554 ซึ่งมูลค่าลดลงร้อยละ 16.4 โดยตลาดที่มีการส่งออกลดลง ได้แก่ สหรัฐฯ และ EU ในขณะที่ตลาดเอเชีย ญี่ปุ่น และจีนเพิ่มขึ้นทั้งปริมาณและมูลค่า นอกจากนี้ภาวะการส่งออกกุ้งในปี พ.ศ.2555 นับว่าเป็นอีกปีหนึ่งที่นักท่องเที่ยว อุตสาหกรรมกุ้งของไทย ต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงหลายประการ ทั้งจากในและนอกประเทศ อาทิ

2.6.1.1 ปัญหาภัยกักกันทางการค้า โดยเฉพาะสถานการณ์ทางด้านแรงงานที่ไทยถูกจัดลำดับให้อยู่ในกลุ่ม Tier 2 Watch List และในปี พ.ศ.2556 อาจจะถูกลดระดับลงไปอยู่ในกลุ่ม Tier 3 ได้ ซึ่งเมื่อวันที่ 26 กันยายน พ.ศ.2555 สหรัฐฯ ได้เริ่มออกมาตรการกีดกันเพิ่มขึ้น โดยสั่งห้ามหน่วยราชการทั้งหมดตั้งชื่อกุ้งจากไทย ซึ่งนับเป็นสัญญาณที่น่ากังวล เพราะมาตรการครั้งนี้ส่งผลให้การส่งออกกุ้งของไทยชะลอตัวลงอย่างต่อเนื่อง โดยในไตรมาสสุดท้าย ยอดการส่งออกลดลงถึง 8% ทำให้ปริมาณการส่งออกปีนี้จะติดลบ 6-7% นับว่าต่ำที่สุดในรอบ 8 ปี โดยเฉพาะในตลาดสหรัฐฯ ซึ่งเป็นตลาดที่มีสัดส่วนการส่งออกถึง 45% ของยอดการส่งออกกุ้งทั้งหมดของไทย ก็มีปริมาณติดลบไปแล้ว 25% ทั้งนี้ ที่ผ่านมาสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (Thailand development research institute : TDRI) และมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ทำการสำรวจวิจัย พบว่า ปัญหาด้านแรงงานที่ไทยถูกสหรัฐกล่าวหาว่าไม่ปรากฏในอุตสาหกรรมส่งออกกุ้งแต่อย่างใด รวมทั้ง จากการศึกษาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของแรงงานในอุตสาหกรรมนี้ พบว่า มีรายได้ที่สูงกว่าค่าแรงขั้นต่ำ และยิ่งไปกว่านั้น โรงงานส่งออกกุ้งบางแห่งยังให้สวัสดิการแรงงานถึงขั้นหาที่เรียนให้ลูกของแรงงาน ตลอดจนดูแลจัดหาสวัสดิการด้านสันตนาการ ซึ่งกระทรวงต่างประเทศไทย ได้จัดทำเอกสาร 2 ฉบับ ได้แก่ Thailand's Efforts in the Prevention and Suppression of Human Trafficking in 2011 กับ Thailand's Efforts in the Prevention and Suppression of Human Trafficking in Fishery

Industry แจ้างผ่านสถานเอกอัครราชทูตสหรัฐอเมริกาประจำประเทศไทย ถึงความคืบหน้าการดำเนินการของ ไทยในการป้องกันและปราบปรามการค้ามนุษย์ในปี พ.ศ.2554 ไม่ว่าจะเป็นความร่วมมือกับองค์การ แรงงานระหว่างประเทศ (ILO) เพื่อแก้ไขปัญหาการใช้แรงงานที่ผิดกฎหมาย การติดตั้งระบบการ ติดตามเรือประมง (vessel monitoring system : VMS) การจัดทำรายการงานอันตรายสำหรับแรงงาน เด็กในอุตสาหกรรมกุ้ง/อาหารทะเล การจัดตั้งศูนย์ประสานงานแรงงานประมง การจัดทำจรรยาบรรณ สำหรับผู้ประกอบการเรือประมงไทย (code of conduct) การจัดทำแนวทางปฏิบัติการใช้แรงงานที่ดี (labor practices หรือ GLP) สำหรับเรือประมง สถานประกอบการแปรรูปกุ้ง/สัตว์น้ำ หรือสิ่ง และ โรงงานแปรรูปกุ้ง/อาหารทะเล (ห้องเย็น) ซึ่งจะช่วยปรับภาพลักษณ์ของสินค้าประมงไทยในสายคา คู่ค้าต่างๆ และอาจนำไปสู่การปรับอันดับการถูกจับตามองจากสหรัฐฯ ไปสู่ระดับที่ดีขึ้น

2.6.1.2 ปัญหาวิกฤติราคากุ้งตกต่ำในช่วงเดือนเมษายน-กรกฎาคม พ.ศ.2555 ซึ่งเป็นผล เนื่องมาจากความต้องการซื้อจากต่างประเทศมีน้อยและเป็นคำสั่งซื้อระยะสั้น โรงงานจึงมีความ ต้องการซื้อวัตถุดิบลดลง จึงส่งผลกระทบต่อราคาวัตถุดิบในประเทศค่อนข้างมาก ประกอบกับ วิกฤติเศรษฐกิจทำให้พฤติกรรมการบริโภคเปลี่ยนแปลงไป โดยผู้บริโภคหัน ไปเลือกซื้อสินค้าอื่นที่ ราคาถูกกว่าหรือบริโภคกุ้งที่มีขนาดเล็กลงแทน ดังนั้น ผู้ประกอบการและภาครัฐจึงได้ร่วมเจรจากับ เกษตรกรในการแก้ไขปัญหาเร่งด่วน โดยการจัดทำโครงการเสถียรภาพกุ้งขาวแวนนาไม โดยระบบ ตลาดเครือข่ายแบบกลุ่ม (shrimp cluster) ปี พ.ศ.2555 ซึ่งเป็นการตกลงราคาและปริมาณซื้อขาย พร้อมทั้งจัดทำสัญญาตามระบบเครือข่ายแบบกลุ่มโดยกำหนดปริมาณ 30,000 ตัน มีระยะเวลา 3 เดือน

2.6.1.3 ปัญหาโรคระบาด ที่เริ่มระบาดอย่างหนักตั้งแต่ต้นปี พ.ศ.2555 โดยเฉพาะปัญหา โรคกุ้งตายด่วน (early mortality syndrome : EMS) ที่ทุกฝ่ายต้องร่วมกันช่วยยับยั้งไม่ให้เกิดการ ระบาดของโรคลูกกลามมากขึ้นไปกว่านี้ จึงมีการวางแผนเร่งปรับปรุงสุขอนามัยในโรงเพาะฟักลูกกุ้ง และทำความสะอาดบ่อฟักเลี้ยงในช่วงระหว่างเดือนมกราคม - เมษายน พ.ศ.2556 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ เกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งส่วนใหญ่ชะลอการปล่อยลูกกุ้งลงบ่อ เนื่องจากเป็นช่วงที่มีอากาศหนาว ทำให้ อัตราการรอดของลูกกุ้งต่ำ โดยการดำเนินการดังกล่าวอาจจะช่วยลดหรือแก้ปัญหาโรคกุ้งที่ส่งผล กระทบต่อปริมาณผลผลิตได้

2.6.1.4 โรคกุ้งตายด่วนเป็นอาการที่พบการตายของกุ้งจำนวนมากในระยะแรกของรอบ การเลี้ยง ซึ่งเกิดขึ้นในช่วง 30 วัน หลังจากปล่อยกุ้งลงบ่อ และมีอัตราการตายที่อาจสูงถึง 100% โดย

ตรวจไม่พบเชื้อไวรัสตัวแดงดวงขาว หัวเหลือง ทอรา หรือเชื้ออื่นๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน แต่พบความผิดปกติของเนื้อเยื่อระบาดของโรคนี้ในประเทศจีน เวียดนาม และมาเลเซีย ต่อในช่วงปี พ.ศ.2555 มีรายงานพบอาการคล้ายโรคดังกล่าวในประเทศไทย ในพื้นที่จังหวัดจันทบุรี และระยอง ซึ่งตรวจพบเชื้อแบคทีเรียไวรัสโอ ในตับและตับอ่อนของกุ้งที่ป่วย โดยเมื่อนำเชื้อไปทดสอบผลที่แสดงออกมายังไม่สามารถยืนยันว่าเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดโรคได้ เบื้องต้นจึงมีข้อเสนอแนะให้เกษตรกรการปฏิบัติตามอาทิ การเตรียมบ่อเลี้ยงบ่อพักน้ำที่ดี ไม่ปล่อยกุ้งลงเลี้ยงหนาแน่นเกินไป การควบคุมคุณภาพน้ำให้ดีขึ้น อยู่เสมอ ใช้อาหารที่มีคุณภาพและไม่ควรให้อาหารมากเกินไปเพื่อเร่งการเจริญเติบโตของกุ้ง ซึ่งจะช่วยป้องกันความเสียหายที่จะเกิดกับกุ้งที่เลี้ยงได้

อีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ ก็คือ ปี พ.ศ.2555 นี้ คู่แข่งสำคัญของไทย อาทิ อินเดีย อินโดนีเซีย เอกวาดอร์ และเม็กซิโก ได้เพิ่มขีดความสามารถในการผลิตได้มากพอที่จะแข่งขันในตลาดได้ ทัดเทียมกับไทยมากขึ้น ทำให้ผู้ซื้อหันมาเลือกเพิ่มขึ้น ผู้ซื้อบางส่วนก็เริ่มชะลอการสั่งซื้อจากไทยอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บทบาทการเป็นผู้นำตลาดของไทยกำลังลดลง

ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดนี้เอง ได้ส่งผลให้การส่งออกกุ้งของไทยในปี พ.ศ.2555 หดตัวลงสูงสุดในรอบ 10 ปี แต่จากสถานการณ์ฟื้นตัวของภาวะเศรษฐกิจโลกและความพยายามคลี่คลายปัญหาต่างๆ ซึ่งเป็นปัจจัยลบที่เกิดขึ้น ทำให้การส่งออกกุ้งของไทยในปี พ.ศ.2556 น่าจะมีแนวโน้มปรับตัวในทิศทางที่สดใสมากขึ้น

นอกจากนี้ พบว่า แนวโน้มการส่งออกกุ้งสดแช่แข็งและแปรรูปของไทยในปี พ.ศ.2556 คาดว่ามูลค่าจะขยายตัวร้อยละ 3-7 โดยปรับตัวในทิศทางที่ดีขึ้นตามผลผลิตที่มีแนวโน้มลดลงจากปัญหาสภาพอากาศแปรปรวนและโรคระบาด จากที่คาดว่า การส่งออกกุ้งในปี พ.ศ.2555 จะหดตัวลงถึงร้อยละ 14 เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจของสหรัฐฯ และสหภาพยุโรป ซึ่งเป็นตลาดส่งออกหลักของไทย ที่มีทิศทางการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง และคาดว่าจะช่วยกระตุ้นให้กำลังซื้อของตลาดหลักกลับคืนมา ประกอบกับปัญหาต่างๆ ที่กระทบต่ออุตสาหกรรมกุ้งตั้งแต่ปี พ.ศ.2555 ที่หากคลี่คลายลงได้ อาจส่งผลให้การส่งออกกลับมากระเตื้องขึ้นภายในช่วงครึ่งปีหลังของปี พ.ศ. 2556

2.6.2 อุปสรรคการส่งออกกุ้งของไทย ปี พ.ศ.2556

2.6.2.1 ปัญหาโรคกุ้งตายด่วน (EMS)

ยังคงเป็นปัญหาใหญ่และปัญหาหลักของปี พ.ศ.2556 จากการระบาดอย่างหนักที่แพร่ไปทั่วทุกภูมิภาคของผู้เลี้ยงกุ้งส่งผลให้ผลผลิตลดลงเป็นจำนวนมากกว่า 40% ของผลผลิตทั้งประเทศ และหาประเทศไทยไม่สามารถยับยั้งปัญหานี้ได้ คาดว่าผลผลิตจะยังลดน้อยลงไปอีก

2.6.2.2 การปรับค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ 300 บาททั่วประเทศ

นับเป็นปัจจัยเสี่ยงที่กระทบต่อต้นทุนของผู้ประกอบการ เนื่องจากอุตสาหกรรมกุ้งจำเป็นต้องใช้แรงงานภายในอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม การปรับขึ้นค่าแรงอาจมีผลกระทบเฉพาะผู้ประกอบการในพื้นที่ภาคตะวันออกและภาคใต้ เพราะในช่วงที่ผ่านมาอาจยังมีการจ่ายค่าแรงงานโดยเฉลี่ยไม่ถึง 300 บาท/วัน

2.6.2.3 การยกเลิกให้สิทธิ GSP ของสหภาพยุโรป

ซึ่งครอบคลุมถึงผลิตภัณฑ์กุ้งแช่แข็งจากที่เคยถูกเก็บภาษีนำเข้า 4% จะเพิ่มเป็น 12% กุ้งปรุงแต่งที่มีมูลค่าเพิ่มจาก 7% เพิ่มเป็น 20% ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2557 ถึง 31 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันด้านราคาของผู้ประกอบการต้องเผชิญในอนาคต ซึ่งหากรัฐบาลต้องใช้เวลามากกว่า 2 ปีกว่า จะสามารถเจรจา FTA กับ EU เป็นที่เรียบร้อย ระหว่างนั้น ผู้ส่งออกไทยจะเสียเปรียบคู่แข่งที่ยังได้ GSP จาก EU เช่น อินเดีย เวียดนาม และอินโดนีเซีย ซึ่งหากไทยสูญเสียตลาดให้คู่แข่งไปแล้ว คงเป็นยากที่จะช่วงชิงตลาดกลับคืนมา

2.6.2.4 การใช้มาตรการตอบโต้การอุดหนุนของสหรัฐฯ (counter vailing duty : CVD)

โดยกลุ่ม Coalition of Gulf Shrimp Industries (COGSI) ซึ่งมีสมาชิกเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้แปรรูปประมาณร้อยละ 70 ของอุตสาหกรรมภายในกุ้งทั้งหมดของสหรัฐฯ ได้ยื่นคำขอให้กระทรวงพาณิชย์สหรัฐฯ เปิดไต่สวน CVD กุ้ง โดยประเทศที่ถูกกล่าวหาว่า ให้การอุดหนุนมี อินเดีย เวียดนาม มาเลเซีย เอกวาดอร์ จีน และไทย โดยทาง COGSI กล่าวว่า การอุดหนุนทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันด้านราคาทำให้ขายสินค้าได้ถูกกว่าผู้ผลิตในตลาดสหรัฐฯ โดยล่าสุดทาง Sothern Shrimp Alliance : SSA ได้เข้าร่วมกับกลุ่ม COGSI แล้ว ซึ่งขั้นตอนของการไต่สวนทั้งหมด โดยปกติจะใช้เวลาประมาณ 45-85 วัน และคาดว่าจะได้ข้อสรุปภายในครึ่งปีแรก ซึ่งหากไทยถูกเรียกเก็บ CVD เพิ่มเติมจากเดิมที่ปัจจุบันถูกเรียกเก็บ Anti Dumping ในอัตราร้อยละ 1.38 ก็จะทำให้ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของสินค้ากุ้งไทยในตลาดสหรัฐฯ มากยิ่งขึ้น

2.6.2.5 ค่าเงินบาท

มีแนวโน้มผันผวนในทิศทางแข็งค่าขึ้น อาจมีผลกระทบต่อราคาส่งออกกุ้งของไทยให้มีราคาสูงขึ้น แม้ว่าผู้ประกอบการบางรายจะได้รับยอดคำสั่งซื้อทั้งปีและทยอยส่งมอบตามช่วงเวลาที่ถูกค้ำกำหนด ทำให้อาจจะยังไม่ได้รับผลกระทบต่อราคาส่งออกในระยะสั้น แต่หากค่าเงินบาทยังคงมีทิศทางแข็งค่าอย่างต่อเนื่อง ก็อาจส่งผลกระทบต่อยอดคำสั่งซื้อในอนาคต

จากอุปสรรคข้างต้นที่อุตสาหกรรมกุ้งไทยอาจต้องเผชิญในระยะถัดไป ส่วนส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการประกอบธุรกิจ และความสามารถในการแข่งขันทางด้านราคาของผู้ประกอบการไทยในอนาคต ดังนั้น ผู้ประกอบการในธุรกิจและผู้ที่เกี่ยวข้องจึงควรติดตามความเคลื่อนไหวอย่างใกล้ชิด รวมทั้งเตรียมวางแผนรับมือต้นทุนที่มีแนวโน้มปรับเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต เพื่อให้อุตสาหกรรมกุ้งไทยสามารถที่จะรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดต่างๆ ได้

ปี พ.ศ.2556 นับว่าเป็นปีที่ทำหายนการส่งออกกุ้งของไทยเป็นอย่างมาก เวลานี้ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมกุ้งไทย จึงต้องร่วมมือกันและเร่งปรับตัวหากแต่ละคนยังใช้วิธีเดิมๆ ตลาดเดิมๆ คาดว่าอีกไม่นานกุ้งไทยคงถูกลบชื่อออกจากตลาดโลกเป็นแน่ ที่ผ่านมา อุตสาหกรรมกุ้งไทยพึ่งพตลาดหลักโดยเฉพาะตลาดสหรัฐมากจนเกินไป เราจึงควรแสวงหาตลาดใหม่เพื่อลดการพึ่งพตลาดหลัก และในส่วนของภาครัฐควรหาแนวทางการรักษาโรคระบาดในกุ้ง โดยเฉพาะโรค EMS ที่ระบาดมากขึ้น รวมทั้งเร่งแก้ปัญหาถูกกล่าวหาเรื่องการค้ำมนุษย์และการใช้แรงงานเด็ก เพื่อให้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมกุ้งโดยรวม

ที่สำคัญผู้ประกอบการควรเร่งบริหารจัดการต้นทุนในการผลิต และการขนส่งให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการบริหารจัดการอัตราแลกเปลี่ยน การให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้งในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์กุ้งแปรรูปเพื่อสร้างความหลากหลาย และสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคในแต่ละตลาดมากขึ้น ตลอดจนควรเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าโดยการพัฒนาวัตถุดิบกุ้งให้สามารถส่งออกในรูปของอาหารสำเร็จพร้อมทานในรูปแบบใหม่ๆ ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมของผู้บริโภครุ่นใหม่ในหลายๆ ประเทศ นอกจากนี้ ยังควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานการผลิต มาตรฐานสินค้า รวมถึงการสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักของกลุ่มลูกค้ามากยิ่งขึ้น

บทที่ 3

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อความเข้าใจประเด็นปัญหาของงานวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยตามหัวข้อ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

3.1 แนวคิดขององค์การ

3.1.1 ความหมายขององค์การ (organization)

3.1.2 ความหมายของโครงสร้างองค์การ (organization structure)

3.1.3 แนวคิดพื้นฐานของการจัดโครงสร้างและรูปแบบงาน

3.2 คุณลักษณะที่ดีขององค์การ

3.2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับองค์การเชิงธุรกิจและองค์การสมรรถนะสูง

3.2.2 การสร้างองค์การสู่ความเป็นเลิศ (high performance organization)

3.2.3 มิติขององค์การแห่งความเป็นเลิศ

3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตและความสำเร็จของผู้ประกอบการ

3.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

3.4.1 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

3.4.2 ตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูตัน

3.4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และเบลนชาร์ด

3.4.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situation)

3.5 ทฤษฎีการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

3.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 แนวคิดขององค์การ

3.1.1 ความหมายขององค์การ (organization)

ยุคแห่งการแข่งขันทางธุรกิจ เป็นยุคแห่งการแข่งขันเรื่อง “คน” องค์การใดที่มีพนักงานที่มีทักษะในการปฏิบัติงานสูง มีความรู้ ความสามารถสูง มีทัศนคติที่ดี เป็นคนดี และมีความเป็นผู้นำย่อมจะทำให้้องค์การนั้นๆ มั่นคง แข็งแกร่ง และสามารถแข่งขันบนเวทีการค้าและการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมาย คำว่า “องค์การ” ที่แตกต่างกัน เช่น

สมิทธา จิตตลดากร (2546 : 26) สรุปว่า ทฤษฎีองค์การเป็นการพิจารณาถึงรูปแบบ และระเบียบกฎเกณฑ์ซึ่งใช้อธิบายความสัมพันธ์ ในลักษณะต่างๆ กันของตัวแปรในองค์การ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปรในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจปรากฏการณ์ขององค์การ ช่วยให้สามารถ วิเคราะห์ปัญหาขององค์การ และสามารถเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาขององค์การได้

Daft (2010) กล่าวว่า ทฤษฎีองค์การ หมายถึง วิธีการที่จะหาความเข้าใจและวิเคราะห์องค์การให้ถูกต้องและลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยอาศัยพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบและกฎเกณฑ์ในการออกแบบองค์การ และพฤติกรรมขององค์การ

Hodge (1996) สรุปว่า ทฤษฎีองค์การเป็นแนวคิด (concepts) หลักการ (principles) และข้อสมมติฐาน (hypothesis) ที่นำมาเพื่ออธิบายองค์ประกอบ (components) ขององค์การและองค์ประกอบขององค์การนั้นว่ามีการดำเนินการอย่างไร

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 5) สรุปว่า องค์การ คือ กลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง (2 คนขึ้นไป) ซึ่งมาร่วมกันดำเนินการใดๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดขึ้นเป็นหน่วยงาน ที่มีระบบ มีสายบังคับบัญชาที่แน่นอน มีการแบ่งงานกันทำ มีการประสานงาน และให้ความร่วมมือกันทำงานในหน่วยงานนั้นเพื่อจัดเป็นองค์การให้บริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 26) ให้ความหมายง่ายๆ ขององค์การไว้ว่า "องค์การ คือ การรวมกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่จะเข้า ร่วมกันทำงานในลักษณะกลุ่ม เพื่อให้สามารถทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่สูงขึ้น ดังนั้นองค์การจึงเป็นเครื่องมือของมนุษย์เป็นสื่อกลางที่จะช่วยอำนวยความสะดวกซึ่งต่างก็ มีข้อจำกัดต่างกันไปให้มีโอกาสเข้าร่วมเพื่อเพิ่มกำลังความสามารถในการทำงานที่ยากขึ้น

ดังนั้น การกำหนดทิศทางขององค์การและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือโดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรในองค์การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความพึงพอใจโดยส่วนรวม

3.1.2 ความหมายของโครงสร้างองค์การ (organization structure)

ได้มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ (organization structure) ไว้ดังนี้

Mullins (1985 : 72-73) กล่าวว่า โครงสร้างที่เป็นทางการเป็นรูปแบบของ ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ และระหว่างสมาชิกในองค์การ โครงสร้างนี้จะเป็น ตัวกำหนดงาน ความรับผิดชอบ บทบาท ความสัมพันธ์ของงานและช่วงการติดต่อสื่อสาร

Gerloff (1985 : 221) กล่าวว่า โครงสร้างที่เป็นทางการขององค์การเป็นลักษณะ หนึ่งซึ่งเกิดขึ้นมาเป็นตัวแบบดั้งเดิมอย่างหนึ่งของโครงสร้างและขบวนการในองค์การ โดยมีลักษณะภาพรวมที่มีความเฉพาะเจาะจงโดยอ้างถึงความสัมพันธ์ที่ผู้วางแผนเป็นคน จัดให้สิ่งต่างๆ อยู่ร่วมกัน

Fink (1983 : 45) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การเป็นตัว กำหนดการจัดกำลังคนและงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

พงศ์ศักดิ์ ศรีสมทรัพย์ และชลิตา ธรรมณี (2526 : 115) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างขององค์การว่า หมายถึง แผนภูมิขององค์การซึ่งประกอบด้วยตำแหน่ง ต่างๆ ในองค์การมีการแสดงรายละเอียดของการทำงานในตำแหน่งต่างๆ มีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับในการทำงาน โครงสร้าง

ขององค์กรยังเกี่ยวกับรูปแบบของอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร และสายทางเดินของงาน ช่วยให้มีการทำงานอย่างเป็นทางการเกิดขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 122) ให้ความเห็นว่า โครงสร้างของ องค์กรช่วยให้เกิดประโยชน์ 4 ประการ คือ

- 1) เปรียบเสมือนกรอบงาน (framework) สำหรับการบริหารในองค์กร
- 2) เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงลักษณะของการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 3) เป็นเครื่องช่วยในด้านการประสานงานในกิจกรรมต่างๆ ในลักษณะของการร่วมมือกันทำงาน
- 4) เป็นเครื่องกระตุ้นเตือน (motivation) ให้สมาชิกขององค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.1.3 แนวคิดพื้นฐานของการจัดโครงสร้างและรูปแบบงาน

สมคิด บางโม (2538 : 108-112) ได้ให้ความหมายโครงสร้างองค์กร (organization chart) ว่าหมายถึง ภาพรวมของหน่วยงานย่อยและสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์กร โดยโครงสร้างที่เป็นพื้นฐานต่างๆ ไปมีอยู่ด้วยกัน 5 แบบ ดังนี้

1) โครงสร้างแบบงานหลัก (line organization) ซึ่งมีการแบ่งหน่วยงานย่อยๆ ออกตามลักษณะภารกิจหลักขององค์กร และการควบคุมบังคับบัญชาแยกออกเป็นสายๆ โดยตรง มีลักษณะไม่ซับซ้อนมากนัก ไม่มีหน่วยงานที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการ ส่วนมากจะเป็นการจัดองค์กรบริษัทเล็กๆ หรือห้างหุ้นส่วนที่มีขนาดเล็กในการปฏิบัติงาน ถ้ามีปัญหาใดๆ เกิดขึ้นจะปรึกษาหารือกันเฉพาะในสายงานของตนเท่านั้น

2) โครงสร้างองค์กรแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (line and staff) โดยลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบนี้มีทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษาช่วยแก้ปัญหาในเรื่องการขาดคำแนะนำปรึกษา หน่วยงานที่ปรึกษามักเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงานทำให้การบริหารงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหาร

3) โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (functionalized organization) เป็นการจัดแบบแยกงานเฉพาะออกไปตามประเภทของงานแต่ละหน่วยงานมีอำนาจหน้าที่เด็ดขาด มีหน่วยงานที่ปรึกษาของตนเอง หน่วยงานแต่ละหน่วยมีผู้เชี่ยวชาญและ มีอำนาจสั่งการในหน่วยงาน

นั้นได้ทำให้การดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เหมาะสำหรับบริษัทขนาดกลางที่มีหน้าที่การทำงานแยกกันอย่างชัดเจน

4) โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (matrix organization) เป็นโครงสร้างองค์การที่มีการผสมผสานโครงสร้างแบบต่างๆ เข้าด้วยกันในองค์การเดียวกันจัดตั้งเป็นโครงการเฉพาะขึ้น โดยจัดหน่วยงานตามหน้าที่ และทีมโครงการ สมาชิกของทีมโครงการจะถูกรวบรวมจากแผนกต่างๆ มาอยู่ภายใต้ การอำนวยการของผู้บริหารโครงการ ผู้บริหารโครงการจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของโครงการและมีอำนาจหน้าที่ต่อสมาชิกคนอื่นๆ ขององค์การ เมื่อโครงการสำเร็จ เรียบร้อย สมาชิกของทีมงานรวมทั้งผู้บริหารโครงการจะกลับไปยังแผนกงานเดิม ปัจจุบันโครงสร้างแบบเมทริกซ์ใช้กันมากกับองค์การที่ต้องการประสานงาน และผลการปฏิบัติงานทางด้านเทคนิคสูง

5) โครงสร้างองค์การแบบสูงและแบบกว้าง เป็นโครงสร้างองค์การที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์การสิ่งที่ควร พิจารณาอีกประการหนึ่งคือ ความสูงและความกว้างขององค์การ ถ้าโครงสร้างของ องค์การมีการบังคับบัญชาชั้นหลายชั้นหลายระดับ กระบวนการทำงานยอมล่าช้าแต่ถ้าโครงสร้างโครงการมีระดับการสั่งงานน้อย กระบวนการทำงานย่อมรวดเร็วกว่า

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (2528 : 71-72) ได้ให้แนวคิดในการจัดโครงสร้างองค์การที่สำคัญมี 4 ประการ ดังนี้

1) การแบ่งส่วนงาน คือ การแบ่งแยกงานและรวมกลุ่มงานตามความชำนาญพิเศษหรือตามความถนัดในงานนั้นๆ ออกให้เห็นชัดเจนและเข้าใจได้ว่ามีงานอะไรอยู่บ้างในองค์การนั้นๆ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องมี 2 ประการ คือ ความถนัดหรือความชำนาญพิเศษกับปริมาณงานขององค์การว่ามีกิจกรรมมากน้อยเพียงใด

2) การจัดส่วนงาน ได้แก่ การแบ่งหน่วยงานออกเป็นกรม กองหรือแผนกต่างๆ ในลักษณะเป็นการให้ความสำคัญของงานว่าควรจะเป็นงานระดับใด ปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ ตัวงานที่มีอยู่ในองค์การ

3) ขอบเขตของการบังคับบัญชา คือ จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาหนึ่งคน จำนวนจะมากน้อยเพียงใดแล้วแต่ความต้องการและความจำเป็น ขององค์การนั้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ การตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาหนึ่งคนควรจะมี ความสามารถหรือความเหมาะสมที่จะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน จึงจะเหมาะสม เพื่อให้มีการสั่งงานได้อย่างเหมาะสม

4) การมอบอำนาจ พิจารณาถึงการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจควบคู่ไป เป็นการมอบอำนาจเพื่อทำการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ การกระจายอำนาจซึ่งถือว่า

เป็นการมอบอำนาจในการตัดสินใจภายในขอบเขตงานเท่ากันที่ ทำได้ตามกฎหมายหรือระเบียบภายในองค์การที่มอบไว้ให้

วเรช จันทรศร และอุทัย เลาหวิเชียร (2529 : 34-40) ได้เสนอผลงานการวิจัยโดยให้แนวความคิดพื้นฐานของการจัดโครงสร้าง และรูปแบบงานที่สำคัญไว้ 13 ประการ สรุปได้ ดังนี้

1) เอกภาพในการปกครองบังคับบัญชา (unity of command) หมายความว่า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรจะรายงานกับผู้บังคับบัญชาคนเดียวในแต่ละหน้าที่ เพื่อให้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สับสน

2) ขอบข่ายในการควบคุม (span of control) ได้แก่ การพิจารณาว่าผู้บังคับบัญชาคนเดียวควรจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนกี่คนจึงจะมีการควบคุมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) รูปแบบองค์การแบบปีระมิด (scalar principle) ตามหลักทั่วไปของการจัดองค์การควรเป็นรูปสามเหลี่ยมปีระมิด คือ มีชั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นลงมา หมายความว่า ผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงถือว่าเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากกว่าผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาลดหลั่นลงตามลำดับชั้นเหมือนรูปสามเหลี่ยมปีระมิดหลักนี้มีประโยชน์ใช้สำหรับการควบคุมงาน

4) หลักเกณฑ์ที่เป็นการยกเว้น (exception principle) หมายความว่า งานบางประเภทผู้บังคับบัญชาไม่ควรเข้าไปใส่ใจหรือหมกมุ่นคือ ไม่ควรเสียเวลาคำนึงหรือปฏิบัติ

5) การจัดแบ่งงานเป็นกลุ่ม (departmentation) ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นตาม วัตถุประสงค์ (purpose) กระบวนการของการผลิตสินค้าหรือบริการ (process) สภาพภูมิศาสตร์ (area) ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (clientele) ประโยชน์ของการจัดแบ่งงานเป็นกลุ่มก็เพื่อจะทราบว่าจะงานใดสามารถจะจัดรวมเข้ากันได้เพื่อช่วยให้นักบริหารควบคุม การปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น

6) การกระจายอำนาจ (decentralization) เป็นส่วนหนึ่งของการมอบการวินิจฉัยสั่งการบางเรื่องหรือบางส่วนให้กับผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าหลักในการกระจายอำนาจ คือ จะกระจายต่อเมื่อต้องการให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วและการกระจายอำนาจจะเป็นไปได้ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติคือผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานมีความสามารถเพียงพอกับงานที่จะต้องรับผิดชอบและมีข้อมูลเพียงพอสำหรับการตัดสินใจ

7) สายงานหลักและสายงานช่วยอำนวยความสะดวก (line and staff) ในการจัดองค์การ ควรคำนึงถึงงานประเภทสายงานหลัก (line) และงานประเภทสายงานช่วยอำนวยความสะดวก (staff) เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบสายงานหลัก คือ เจ้าหน้าที่แต่ละตำแหน่งจะมีอำนาจหน้าที่มากกว่าเจ้าหน้าที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าเจ้าหน้าที่ฝ่ายงานช่วยอำนวยความสะดวกเป็นงานประเภทให้คำปรึกษาการแบ่งเจ้าหน้าที่

เป็นสองประเภทดังกล่าว ก็เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน งานบางประเภทจำเป็นต้องมีผู้ปฏิบัติ โดยตรงและผู้ปฏิบัติต้องการผู้ที่จะป้อนข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

8) อำนาจหน้าที่ (authority) คือ สิทธิที่บุคคลได้รับเนื่องจากดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาในองค์การ

9) อิทธิพล (influence) หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งมีผลต่อการกระทำของอีกบุคคลหนึ่ง โดยการชักจูง แนะนำหรือโดยวิธีการอื่นใดซึ่งอาจไม่รู้ตัว

10) อำนาจ (power) คือ ศักยภาพของกำลังที่บุคคลหนึ่งมีสมรรถนะในการที่จะมีอิทธิพลต่อการกระทำของอีกบุคคลหนึ่ง ศักยภาพของกำลังคือ กำลังทางจิตวิญญาณนั่นเอง

11) การผูกพันตนเองกับองค์การ (identification with the organization) หมายความว่า การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งปฏิบัติงานร่วมกับในองค์การเพราะเห็นว่าเป้าหมายขององค์การเหมือนกับของตนเอง

12) ความจงรักภักดี (loyalty) คือ การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดมีความซื่อสัตย์และผูกพันต่อองค์การ ความจงรักภักดีจึงเป็นสายใยที่เชื่อมโยงบุคคลให้เข้ากับองค์การได้ดี ความจงรักภักดีจะช่วยให้การประสานการตัดสินใจโดยสามารถจะคาดคะเนได้ว่าสมาชิกในองค์การจะปฏิบัติงานอย่างไร

13) ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การมีความผูกพัน (obligation) ต่องาน ความรับผิดชอบมีความนัย 2 นัย นัยแรก เป็นความรับผิดชอบต่อภายนอก คือ ความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา ผู้รับบริการและสังคมส่วนร่วม นัยที่สอง เป็นความรับผิดชอบต่อภายใน ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อศีลธรรมจรรยาบรรณ และมโนธรรมของแต่ละบุคคล พฤติกรรมขององค์การมีผลจากกรอบของศีลธรรมจรรยาบรรณของคนใน องค์การ ซึ่งย่อมจะส่งผลต่อการจัดองค์การด้วย

3.2 คุณลักษณะที่ดีขององค์การ

ชาลี โกมลสุทธี (http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2006q1/2006march_24p8.htm, สิงหาคม 2555) ได้แสดงในงานสัมมนาว่า วงจรชีวิตของคนเรานั้นมีทั้งการเกิด แก่ เจ็บ และตาย ด้วยกันทั้งนั้น ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับองค์การที่มีทั้งการเจริญของธุรกิจและการตกต่ำของธุรกิจ ไปจนกระทั่งถึงการปิดกิจการ (ตาย) ไปที่สุด ดังนั้น สิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งหลายในองค์การจำเป็นต้องคิด และต้องลงมือทำเพื่อทำให้้องค์การดีและมีอายุยืนยาวนั้น องค์การจำเป็นต้องมีคุณลักษณะ 9 ประการ ดังต่อไปนี้ คือ

1) การกำหนดเป้าหมายขององค์กรต้องชัดเจน (clear organization goals) เพื่อให้คนในองค์กรได้รับรู้เป้าหมาย เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงขององค์กรที่เราทำงานอยู่อย่างชัดเจน โปร่งใสในทุกระดับ ไม่มีวาระซ่อนเร้นใดๆ และพร้อมแสดงให้เห็นตลอดเวลาทั้งคำพูดและการกระทำ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงเป้าหมายต้องแจ้งให้บุคคลทุกระดับให้เข้าใจ ไม่ใช่แจ้งเพื่อรับทราบ

2) สายงานบังคับบัญชาสั้นพร้อมงานบังคับบัญชาที่หลากหลาย (flat organization with increased span of supervision) พนักงานทุกระดับชั้นจะต้องพัฒนาความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น และต้องรับผิดชอบในองค์กรนั้นๆ พร้อมทั้งลดสายงานการบังคับบัญชา และขั้นตอนการทำงาน ผู้บังคับบัญชาต้องทำงานอย่างเต็มที่ และมุ่งมั่นอยู่กับงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา

3) มีฐานข้อมูลที่สนับสนุนการบริหารงาน (data-based self management system) มีระบบการจัดการในการทำงานด้วยความเชื่อมั่นและตัดสินใจด้วยตนเองให้ถูกต้องในระดับหนึ่ง มีประวัติเก่าที่ใช้เป็นพื้นฐานข้อมูล เพราะจะใช้เป็นข้ออ้างอิงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มีการนำเอาอุปกรณ์สมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ตัวฐานข้อมูลควรจะต้องเป็นข้อมูลปัจจุบัน

4) มีระบบการจัดการที่ดีด้วยคนที่ไม่มาก (good management system with small management staff) มีระบบการทำงานที่มีระบบ โดยใช้จำนวนคนไม่มากนัก ทั้งนี้ ต้องมีการเตรียมงานที่ดี ไม่มีการสับสนวุ่นวายในการทำงาน ทุกคนรู้หน้าที่ ไม่พยายามใช้ระบบกรรมการ จนเกินขอบเขต การทำงานทุกอย่างจะมีตัวชี้วัดอยู่ตลอดเวลา

5) เน้นการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ (emphasis on improved operation reliability) โดยเน้นหนักเรื่องการปรับปรุงการทำงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ได้ความเชื่อถือและถูกต้องที่สุด ผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะพูดให้คนอื่นเข้าใจได้ง่ายและคำพูดนั้นเกิดประโยชน์กับองค์กร ให้ข้อคิดกับคนรุ่นหลังอย่างถูกต้อง ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานด้วยความตั้งใจคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและส่วนรวม

6) มีการตลาดและประชาสัมพันธ์ (marketing and advertising) การตลาดและการประชาสัมพันธ์ขององค์กรจะมีหน่วยงานดูแลชัดเจน แต่บุคคลในองค์กรทุกระดับควรช่วยแนะนำให้ลูกค้า หรือผู้ที่ใช้บริการทุกคนทราบถึงเรื่องราวต่างๆขององค์กรและต้องแนะนำอย่างมีข้อมูล และถูกต้องมีการชักชวนให้ซื้อสินค้าและใช้บริการอยู่ตลอดเวลาไม่ควรพูดถึงองค์กรในด้านลบ

7) ร่วมมือร่วมใจ และทำงานเป็นทีมอย่างดียิ่ง (more collaboration and teamwork) เพิ่มบทบาทของการทำงานร่วมกันให้มากขึ้น พร้อมทั้งประสานงานกันเพื่อเผชิญกับการแก้ปัญหาต่างๆ ที่องค์กรด้วยกัน ไม่ควรเกี่ยงงาน ให้นึกอยู่ในใจเสมอว่า องค์กรนี้เป็นสิ่งที่ให้กำเนิดทุกสิ่งกับตัวเรา สร้างทัศนคติกับตัวเองและผู้ร่วมงานอยู่เสมอ การทำงานเป็นทีมนี้ทุกคนต้องออกแรง ออก

ความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ดีที่สุด พร้อมทั้งให้ความร่วมมือ กับองค์การอย่างเต็มที่ใน ทุกเรื่อง ไม่ว่าจะขอความร่วมมืออะไร เช่น การประหยัดพลังงาน, การประหยัดค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็นต้น ทุกคนต้องตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงาน

8) เน้นมูลค่าในการทำงานในแต่ละตำแหน่งและดำเนินตามนโยบายอย่างแน่วแน่ (emphasis upon value added aspects of each position or policy) ตอกย้ำพร้อมทั้งเพิ่มคุณค่าของการทำงานในแต่ละตำแหน่ง อีกทั้งต้องปฏิบัติตามนโยบายหลัก มีการกำกับ ตรวจสอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีการควบคุมมากเกินไป ควรใช้การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล พร้อมทั้งมีการให้คำตอบแทนอย่างยุติธรรม

9) เพื่อองค์การ (for my organization) ต้องการเห็นองค์การของเราเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีการเสียสละเล็กๆ น้อยๆ อย่างคิดมาก การทำงานจะไม่เอาเปรียบองค์การ มีการเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์กับองค์การอยู่ตลอดเวลา คนในองค์การ จะคิดถึงส่วนรวม แต่รับผิดชอบงานของตัวเองอย่างดียิ่ง

จรรยาพร ธรณินทร์ (2554) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์กรคุณธรรม คือการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนและเพื่อนร่วมงานมีคุณธรรมทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

1) ต้องสร้างกระบวนการขับเคลื่อนองค์กร 9 วิธีการ ได้แก่ 1) สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่อย่างซื่อตรง 2) มีการตรวจสอบพฤติกรรมการทำงานของตนเองในองค์กร 3) ทำความเข้าใจให้ตรงกันในหน่วยงานว่าสิ่งใดถูกต้อง สิ่งใดไม่ถูกต้อง 4) ให้อภัยและให้โอกาสผู้ที่เคยทำผิดแต่สามารถกลับตัวได้ 5) คนทำดีต้องได้รับการยกย่องประกาศเกียรติคุณ 6) ให้ทุกคนมองถึงความสำเร็จขององค์กร 7) เน้นความเสมอภาคและความเป็นธรรมกับคนในองค์กร ไม่มีการเล่นพรรคเล่นพวก 8) สร้างธรรมาภิบาลให้เกิดในองค์กร และ 9) มีความโปร่งใสในการทำงาน สามารถให้ประชาชนตรวจสอบได้

2) ต้องจัดอุปสรรคในการพัฒนาจริยธรรมในองค์กร ซึ่งมาจาก 1) คนในองค์กรมีความรู้น้อย 2) การเอาอย่างสังคมที่คดโกง โดยยึดว่า “ใครๆ เขาก็ทำกัน” 3) ความกลัวว่าตนเองจะเดือดร้อนหากนำเรื่องความไม่ซื่อตรงของผู้อื่น ไปแจ้งแก่ผู้บังคับบัญชา และ 4) ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ไม่รู้ว่าสิ่งที่กระทำเป็นการไม่ซื่อตรง เพราะมองว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย

3) ต้องสร้างเสริมให้เกิดปัจจัยในทางเชิงสร้างสรรค์ภายในองค์กร โดยฝึกรอบม พัฒนา และให้ทำงานจริงให้เกิด 1) ความเชื่อ ความศรัทธาในหลักศาสนาและปรัชญาของแต่ละบุคคล 2) การถูกปลูกฝัง การบ่มเพาะจากครอบครัว 3) ความต้องการที่จะได้รับสิ่งตอบแทนเมื่อมีการกระทำดี ซึ่งทุกคนคาดหวังว่าทำดี ต้องได้ดี 4) ความเกรงกลัวการถูกลงโทษเมื่อทำชั่ว (ซึ่งตรงกับคำ

สอนทางพุทธศาสนา ให้มีหิริโอตตัมปะ คือ ความละอายที่จะทำชั่วและเกรงกลัวต่อบาปจากการทำชั่ว) 5) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในสังคมที่อยู่ 6) กำลังใจหรือแรงจูงใจจากตนเองและบุคคลรอบข้าง และ 7) มีบุคคลต้นแบบที่เป็นแรงบันดาลใจในการทำความดี และ ภาวะผู้นำที่ต้องทำตัวเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับองค์การเชิงธุรกิจและองค์การสมรรถนะสูง

เมื่อกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีต่างๆ ในศตวรรษที่ 21 ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาลในทุกๆ ด้าน เป็นผลให้องค์การเชิงธุรกิจทั้งภาครัฐและเอกชนต่างๆ จำเป็นจะต้องปฏิรูปตนเองเพื่อความอยู่รอดกันอย่างเต็มที่ องค์กรที่มีความเฉลียวฉลาด สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาการมาเป็นลำดับ มุ่งเน้นส่งเสริมความเข้าใจในบุคคล พฤติกรรมของกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในสถานที่ทำงาน การจูงใจและการให้ความสำคัญกับคนงาน การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ความพึงพอใจในการทำงาน ความร่วมมือ ตลอดจนอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมและสิ่งทีกระทบต่อพฤติกรรม จนกระทั่งมีการพัฒนามาสู่ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (modern theory) เพื่อให้้องค์การแต่ละแห่งสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมให้ได้มากที่สุด โดยการปรับรูปแบบการจัดองค์การภายในแต่ละแห่งให้เหมาะสมจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ้องค์การ เป็นแนวคิดที่มุ่งค้นคว้ารูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น (flexibility) และมีความปรับตัวได้สูง (adaptable) ของแต่ละ้องค์การกลายเป็น้องค์การชั้นนำหรือ้องค์การสมรรถนะสูงหรือ้องค์การที่เป็นเลิศเป็นเป้าหมายของทุก้องค์การทั่วโลก ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ยศ นาคะเทศ และภฤติกา ลิ้มลาวัลย์ (http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/30_2/pdf/aw23.pdf, กุมภาพันธ์ 2556) กล่าวว่า ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ได้มีบทบัญญัติที่เกี่ยวกับองค์กรทางธุรกิจไว้ในบรรพ 3 ลักษณะที่ 22 หุ่นส่วนและบริษัท เพื่อรับรองสิทธิของผู้ประกอบการและปกป้องสิทธิของบุคคลที่ 3 ที่ได้มีนิติสัมพันธ์กับองค์กร เมื่อพิจารณาบทบัญญัติ แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์แล้ว มาตรา 1013 ได้กำหนดห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) ห้างหุ้นส่วนสามัญ
- 2) ห้างหุ้นส่วนจำกัด
- 3) บริษัทจำกัด

องค์กรต่างๆ เหล่านี้แม้จะมีความคล้ายคลึงกัน แต่มีหลายๆ ประการที่มีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องต่างๆ ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงความแตกต่างกันขององค์กรต่างๆ

ประเภทของธุรกิจ	ลักษณะของกิจการ	การจัดตั้ง
ห้างหุ้นส่วน (ห้างหุ้นส่วนสามัญและห้างหุ้นส่วนจำกัด)	มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเข้าร่วมลงทุนกัน โดยมีความประสงค์จะแบ่งกำไรร่วมกัน โดยมีการตกลงกันด้วยวาจา หรือลายลักษณ์อักษรก็ได้	จะมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ต้องเข้าร่วมประกอบการ
บริษัทจำกัด	จัดตั้งขึ้นโดยการแบ่งเงินทุนให้มีมูลค่าเท่าๆ กัน ซึ่งมีผู้ถือหุ้นไม่เกิน 100 คน ผู้ถือหุ้นต่างยอมรับผิดชอบในหนี้สินไม่จำกัดจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบ มูลค่าหุ้นที่ตนถือ	ผู้ก่อการตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป เข้าชื่อกันจดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิ ก่อตั้งด้วยคนตั้งแต่ 10 คนขึ้นไปร่วมเข้าชื่อกันจัดตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจ ดำเนินการ โดยยึดหลักประชาธิปไตย

พศุ เดชะรินทร์ และคณะ (2549 : 3) ให้นิยามองค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่ประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืนและมีความสามารถอย่างเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า

สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน (<http://www.eppo.go.th/admin/HPO/02.html>, สิงหาคม 2555) ให้ความหมายของ องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถระบอบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับและมีเกณฑ์ในการพิจารณา เพื่อก้าวเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย 7 มิติ ดังนี้ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์การดำเนินการ

ธงชัย สมบูรณ์ (2549) ให้แนวคิด High Performance Organization โดยสรุปเป็นองค์กรที่รอบรู้ (well rounded organization) มีแผนรองรับสถานการณ์ต่างๆ ชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากระดับทุกมุมมอง กล้าที่จะนำฐานคิดของ Risk Management มาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับกาลและเทศะ ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลาและคุณภาพผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับและตั้งอยู่บนคติที่ว่า (1) เป็นเรื่องของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต้องมีจินตทัศน์ (vision) เป็นองค์กรที่เก่งกาจในเรื่องของการตัดสินใจ ที่รวดเร็ว มีการใช้กระบวนการบริหารจัดการที่ทันสมัย (2) ต้องมีขีดความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น (beyond normal competency) มีขีดความสามารถเหนือผู้อื่นสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ดีกว่าและสามารถจะใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (3) เป็นหัวใจซึ่งเกี่ยวข้องกับคน รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นสินทรัพย์ในเชิงกลยุทธ์ (strategic asset) และใช้แนวคิดที่สามารถใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและคนเหมือนกับทรัพย์สินอื่นๆ

Linder และ Brooks (2004) จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ ได้ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่ประกอบด้วยคุณลักษณะที่เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กร คือการมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (client-centered) มุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (outcome-oriented) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (accountable) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (open and collaborative) มีความมุ่งมั่น (passionate) มีการวางแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย (strategy and policy) ออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (organization and process design) บริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) มีพันธมิตรและเครือข่าย (partnering) มีการดำเนินงานที่ดี (operations) มุ่งเน้นการตลาด การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM) เน้นที่การจัดการหา การขนส่ง (procurement and logistics) การบริหารทุนมนุษย์ (human capital management) และการบริหารข้อมูลสารสนเทศ (information management)

Holbeche (2005) กล่าวถึง องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบการบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป พร้อมกระตุ้นให้คนในองค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร

Buytendijk (2006: 24) ให้ความหมาย องค์กรสมรรถนะสูง (high performance organization) เป็นองค์กรที่มีคุณลักษณะสำคัญห้าประการ คือ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (setting ambitious targets and achieving them) การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (shared values) การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (strategic focus and alignment) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (translating strategy into operational terms) และเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (business agility)

De Waal (2007 : 179) ให้นิยาม องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่บรรลุผลทางการเงินที่ดีกว่ากลุ่มที่เปรียบเทียบกับกัน โดยการจัดโครงสร้าง การจัดการที่รวมกันและวางแนวทางโดยการพัฒนาความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง และโดยการปฏิบัติต่อลูกจ้างเหมือนเป็นทรัพย์สินหลักอย่างแท้จริง จำแนกหลักของ High Performance Organization (HPO) ที่มีผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรเป็น 4 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร (โครงสร้างที่เป็นทางการ ระบบกระบวนการ นโยบาย กลยุทธ์ การออกแบบองค์กรเทคโนโลยี) ความเป็นผู้นำขององค์กร สิ่งแวดล้อมภายนอก (องค์กรคู่แข่ง องค์กรเปรียบเทียบ องค์กรสาธารณะและทางกฎหมาย ลูกค้า ซัพพลายเออร์ ผู้ร่วมงาน) และเสนอปัจจัยสำคัญ สำหรับการเป็น High Performance Organization (HPO) ประกอบด้วยแบบองค์กร (organizational structure) กลยุทธ์ (strategy) การจัดการกระบวนการ (process management) เทคโนโลยี (technology) ความเป็นผู้นำ (leadership) ส่วนบุคคล และบทบาท (individual & roles) วัฒนธรรม (culture) การให้คำแนะนำภายนอก (external orientation)

Miller (<http://ethics.paricenter.com/en/conference/papers/papers20>, June 2012) ได้วิเคราะห์บทบาทของ High Performance Organization (HPO) หรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศว่าเป็นองค์กรที่มีระบบการทำงานและทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพมีวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศโดยมีคุณลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปดังนี้ จากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์กรที่ผลิตองค์ความรู้ จากการตัดสินใจโดยบุคคลใด

บุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม จากการให้รางวัลเป็นรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม จากรูปแบบองค์กรในแนวตั้งมาเป็นแนวนอน จากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น จากองค์กรที่มีการปิดกั้นไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับความสัมพันธ์จากภายนอกเปิดเผยข้อมูลด้านการเงินให้พนักงานและคนภายนอกได้รับทราบ เปลี่ยนการดำเนินที่ตัวบุคคลไปเป็นการพิจารณาทั้งกระบวนการ

3.2.2 การสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (high performance organization)

องค์กรที่เป็นเลิศเป็นเป้าหมายของทุกองค์กรทั่วโลก ซึ่งหมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถส่งมอบสินค้าหรือตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าและประชาชนได้อย่างยั่งยืน ซึ่ง Buytendijk (2006) ระบุว่าองค์กรที่เป็นเลิศจะประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

- 1) มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ และมีการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง
- 2) มีการร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร
- 3) มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้บุคลากรขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
- 4) สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที
- 5) มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่าย และมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

Lawler (1991) กล่าวว่า ความสำเร็จในการสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ซึ่งพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ นั่นคือ “ทุนมนุษย์” การพัฒนาศักยภาพขององค์กร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์กรทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนาจในการบริหารงานและรางวัลแก่บุคลากร

Miller (1994) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบการทำงาน และทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิด การมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยระบบงานที่เป็นเลิศนั้นจะมีการออกแบบงานว่ามอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีมงานที่เป็นเลิศ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสียของ

ของคนเป็นอย่างดี แลมีเทคนิคที่จะใช้ในการแก้ปัญหาได้ นอกจากนี้ที่ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเอง ซึ่งก็คือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติ หลักการและวิธีปฏิบัติการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

และ Miller ได้อธิบายคุณลักษณะขององค์กรแบบดั้งเดิมว่าเมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 การเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบดั้งเดิมไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

การเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ	
องค์กรแบบดั้งเดิม	องค์กรแห่งความเป็นเลิศ
• ใช้การควบคุมสูง (high control)	• ใช้ความเชื่อใจ (High Trust)
• องค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของหรือบริการ (produce things)	• องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ (produce knowledge)
• การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (individual decision)	• การตัดสินใจโดยทีม (team decisions)
• การให้รางวัลรายบุคคล (individual reward)	• การให้รางวัลเป็นทีม (team-based reward)
• องค์กรในแนวตั้ง (vertical-functional organization)	• องค์กรในแนวนอน (horizontal-flow-based organization)
• โครงสร้างแบบตายตัว (fixed structure)	• โครงสร้างแบบยืดหยุ่น (dynamic structure)
• มีการปิดกั้น (companies with walls)	• เปิดรับความสัมพันธ์จากภายนอก (companies without walls)
• บุคลากรไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงิน (financial secrecy to open)	• บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงิน (open-book management)
• ตำหนิที่ตัวบุคคล (blame-fix the person)	• การพิจารณาทั้งกระบวนการ (blame-fix the process)

Kaplan และ Norton (2001) ได้เสนอแนวคิดการบริหารองค์กร ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ

1) มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ทางการเงินที่ชัดเจนและเหมาะสม ภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน คือ

1.1) ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (revenue growth)

1.2) ด้านการลดลงของต้นทุน (cost reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (productivity improvement) ประกอบด้วย การใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น (asset utilization) ตลอดจนการลดความเสี่ยงและต้องเชื่อมโยงกับมุมมองอื่นๆ

2) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) วัตถุประสงค์หลักของมุมมองด้านลูกค้าที่สำคัญ คือ ส่วนแบ่งการตลาด การรักษาลูกค้าเดิม การหาลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า ตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเป้าหมายในการดำเนินการของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารจะต้องกำหนดกลุ่มลูกค้าที่มีความสำคัญและเลือกวิธีการสร้างคุณค่าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจเป็นการรักษาลูกค้าไว้ในระยะยาว เพื่อเป็นฐานในการขยายธุรกิจต่อไปผู้บริหารสามารถกำหนดวิธีการแสวงหาคุณค่า (value proposition) ที่องค์กรจะต้องสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย คุณค่าที่นำเสนอให้กับลูกค้ามีอยู่ 3 ประการ (พสุ เศษะรินทร์, 2544 : 41-42) องค์กรจะต้องมีความชัดเจนว่าจะมุ่งนำเสนอคุณค่าในด้านใดด้านหนึ่ง ส่วนด้านอื่นๆ องค์กรก็ต้องรักษาไว้ไม่ให้อดต่ำกว่ามาตรฐาน คุณค่าที่องค์กรมุ่งนำเสนอทั้ง 3 ประการ ประกอบด้วย

2.1) การเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ (product/service leadership) เป็นคุณค่าด้านความเป็นผู้นำในด้านของสินค้าและบริการ เช่น เทคโนโลยีการออกแบบการใช้งาน

2.2) การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (operation efficiency) คือ การที่องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง ทำให้สามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานในต้นทุนที่ต่ำ ส่งผลให้ราคามีความเหมาะสม

2.3) การใกล้ชิดกับลูกค้า (customer intimacy) ได้แก่ มีความใกล้ชิดกับลูกค้า สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา มุมมองด้านลูกค้าประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับที่เป็นผลลัพธ์ (outcomes) ได้แก่ วัตถุประสงค์หลักและระดับที่เป็นตัวชี้วัด (drivers) ได้แก่ การนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าหลักต้องการ ความสัมพันธ์ระหว่างระดับที่เป็นผลลัพธ์ (outcomes) และระดับที่เป็นตัวชี้วัด (drivers) ให้เป็นไปในลักษณะของเหตุและผล

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) เป็นกระบวนการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในปัจจุบันและกำหนดเป็น Core Competencies หรือความสามารถในการแข่งขัน ที่โดดเด่นเพื่อตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสร้างกระบวนการใหม่ที่เสริมสร้างความแข็งแกร่งในการปฏิบัติงานและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันใหม่ๆ ให้กับองค์กรตามแนวกลยุทธ์ที่เลือกไว้ จากนั้นจึงกำหนดเครื่องมือที่สามารถประเมินผลงานตามกระบวนการและความสามารถในการแข่งขัน เพื่อตอบสนองการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินและลูกค้าในการวัดผลแบบดั้งเดิม มุ่งเฉพาะเพื่อการติดตามและปรับปรุงราคา คุณภาพและระยะเวลาของกระบวนการทางธุรกิจที่เป็นอยู่ ตามแนวทางของ Balanced Scorecard จะใช้ปัจจัยภายนอกที่คำนึงถึงการสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ลูกค้ามากำหนดกระบวนการภายใน

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (learning and growth perspective) เป็นมุมมองที่สำคัญมากเพราะองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน ลูกค้า และกระบวนการภายในได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อการเติบโตและการปรับปรุงในระยะยาวโดยการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรซึ่งมาจาก 3 แหล่งหลักๆ คือ (1) ความสามารถของพนักงาน (employee capabilities) (2) ความสามารถในการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร (information system) และ (3) การจูงใจการให้อำนาจและการจัดองค์กร (motivation empowerment and alignment)

3.2.3 มิติขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำเกณฑ์ MBNQA (The Malcolm Baldrige Nation Quality Award) มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award--TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรภาคเอกชนของไทยให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานก.พ.ร.) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award--PMQA) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานราชการก้าวไปเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สำนักงานก.พ.ร. และกระทรวงพลังงานได้นำหลักการองค์กรสมรรถนะสูงมาปรับประยุกต์ใช้ ประกอบด้วยองค์ประกอบโดยสรุปในมิติต่างๆ ดังนี้

มิติที่ 1 การนำองค์กร การนำองค์กรเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมทิศทาง ความคาดหวังชัดเจน มีการสื่อสาร การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และวิธีการปฏิบัติงานที่ดีกับบุคลากรทุกระดับ มีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม มีการกระตุ้น โน้มน้าวและผลักดันให้พนักงานทำงานบรรลุตาม

ภารกิจ มีบทลงโทษพนักงานที่ปฏิบัติงานทุจริตด้วยความยุติธรรม มีหน่วยการชี้วัดที่เหมาะสม มีการเปรียบเทียบการทำงานกับองค์กรอื่น มีการกระจายอำนาจให้พนักงานในระดับต่างๆ มีการวิเคราะห์ ทบทวนผลการดำเนินการจากทุกด้าน ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างเหมาะสม การสร้างบรรยากาศการทำงาน และผลักดันบุคลากรให้ทำงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม การกำกับดูแลการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานและระบบการป้องกันการทุจริต

มิติที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์หรือการวางแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทางต่างๆ ขององค์กร แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ ความท้าทายภายในองค์กร (internal challenges) ความท้าทายภายนอกองค์กร (external challenges) ความท้าทายด้านอื่นๆ (other challenges) สิ่งที่ต้องทำหลังจากรู้ปัญหาและอุปสรรค การวัด การติดตามความคืบหน้าการดำเนินการตามกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การวางแผนที่เหมาะสมกับขนาด ลักษณะทางธุรกิจขององค์กร การกำหนดเป้าหมาย มองเห็นอุปสรรค มีแผนที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ เชื่อมโยงเป้าหมาย ค่าชีวิต กับวิสัยทัศน์และ พันธกิจขององค์กร มีข้อมูลและระบบการจัดเก็บข้อมูลชัดเจนทั้งข้อมูลด้านการเงิน การตลาด บุคลากร ความเสี่ยงทางสังคม สิ่งแวดล้อม และแนวโน้มเศรษฐกิจพลังงาน (energy economics) ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดคัดเลือกกลยุทธ์ วางแผนปฏิบัติการ มีระบบการวางแผนที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมทุกด้าน มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน มีแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

มิติที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเน้นที่การจัดการที่ดี เพื่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร องค์ประกอบที่สำคัญ คือ มีการวัด สำรวจ เก็บข้อมูล ความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการออกแบบและปรับปรุงการให้บริการ มีขนาดตัวอย่าง (sample size) เพียงพอในการเป็นตัวแทนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงสถิติ การให้บริการต่างๆ การคำนึงถึงผลประโยชน์ ความสะดวกสบายของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้บริการมีวิธีการและช่องทางในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ มีข้อมูลพื้นฐานของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อกำหนดความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ให้เหมาะสมสอดคล้อง

กับแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บริการที่มีกระบวนการในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจ ความประทับใจอย่างต่อเนื่อง มีการสำรวจระบบ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติการ มีกรติดตามผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่พึงพอใจ เพื่อรับรู้เหตุผลและนำไปปรับปรุงพัฒนา

มิติที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีการดำเนินการวัด การวิเคราะห์ จัดเก็บข้อมูล จัดองค์ความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาและสร้างโอกาส มีการระบุค่าชี้วัดชัดเจนทั้งระดับผู้ปฏิบัติงานและองค์กร มีการเชื่อมโยงค่าชี้วัดให้เข้ากับการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ มีค่าชี้วัดในการประเมินความสำเร็จขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาวรูปแบบต่างๆ มีขั้นตอนการกำหนดมาตรฐานค่าชี้วัดต่างๆ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ มีการบันทึกความสัมพันธ์ระหว่างค่าชี้วัดในทุกด้าน มีเจ้าหน้าที่ ที่สามารถใช้ข้อมูลในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้อุปกรณ์หรือเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความสะดวก ความน่าเชื่อถือในการเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล มีมาตรฐานการบันทึกจัดเก็บข้อมูลและจัดแบ่งหมวดหมู่ของข้อมูลให้สามารถนำมาใช้งานได้ง่าย

มิติที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การดำเนินการตอบสนองความพึงพอใจบุคลากร การพัฒนาความรู้ความสามารถและการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร มีองค์ประกอบสำคัญ คือ การให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์นำไปปฏิบัติและปรับปรุงองค์กร สำรวจความคิดเห็น ความพึงพอใจและความต้องการของบุคลากร จัดงบประมาณพัฒนาบุคลากรเป็นระบบเหมาะสมและเพียงพอ สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรอย่างเป็นระบบเหมาะสมมีการเปรียบเทียบสมรรถนะและประสิทธิภาพการทำงานกับหน่วยงานอื่นๆ มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคคล ในแต่ละตำแหน่ง มีการสร้าง Career Path มีระบบการพัฒนา มีการส่งเสริมด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสม

มิติที่ 6 การจัดการกระบวนการ การจัดการกระบวนการเป็นกระบวนการภายในองค์กร และกระบวนการที่มีผลต่อประชาชนโดยมีองค์ประกอบ คือ มีกระบวนการที่สนับสนุนพนักงานในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย เชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร มีคำอธิบายและความชัดเจนในการเลือกกระบวนการที่สร้างคุณค่า (value

creation process) เช่น กระบวนการที่สร้างผลกำไรให้แก่องค์กรและกระบวนการสร้างความเชื่อมั่นต่อประชาชน มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ การปรับปรุงกระบวนการงานหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ มีการจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน มีการตรวจสอบประสิทธิภาพงานด้านการเงินและแนวทางป้องกัน มีระบบการควบคุมเพื่อให้ได้มาตรฐาน มีการอธิบายและอบรม การจัดการกระบวนการขององค์กรเพื่อให้เกิดความสอดคล้อง ความเข้าใจเดียวกัน ครอบคลุม ชัดเจนและยืดหยุ่น ได้

มิติที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง ประสิทธิภาพขององค์กร วิธีการแสดงข้อมูลและผลลัพธ์ให้แก่สาธารณชนอย่างโปร่งใส มีองค์ประกอบ คือกำหนดมิติด้านต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการและมิติด้านการพัฒนาองค์กรและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติราชการกับองค์กรอื่นๆ มีผลลัพธ์ที่มีการเชื่อมโยงค่าชี้วัดด้านการบริหารกับด้านอื่นๆ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาตรการในการลดต้นทุนการปฏิบัติงาน มาตรการเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พนักงานและผู้กำกับดูแลมาตรการลดความซับซ้อนของกระบวนการ การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตและความสำเร็จของผู้ประกอบการ

ความสำเร็จในการประกอบการเป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับผู้ประกอบการในธุรกิจต่างๆ ที่จะต้องพยายามทำให้ธุรกิจของตนประสบความสำเร็จ ส่วนการวัดความสำเร็จในประกอบการนั้น ผู้ประกอบการอาจวัดความสำเร็จจากกำไร จำนวนพนักงาน หรือการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดในการวัดความสำเร็จในการประกอบการ ไว้หลากหลาย ดังนี้

Drucker (1964) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของผู้บริหารในองค์กรสามารถวัดได้ 2 แนวคิด คือ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยประสิทธิภาพ หมายถึง “การทำตามถูกต้องให้แก่สิ่งต่างๆ (doing the things right)” และประสิทธิผล หมายถึง “การทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง (doing the right things)” โดยสรุปแล้วการปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติงานให้มี

ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ ดร็อคเคอร์ ยังกล่าวอีกว่า ประสิทธิภาพเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จขององค์กร

อาทิตย์ วุฒิกะโร (2527 : 26-29) และ ดนัย เทียนพุด (2531 : 70) ได้ทำการศึกษาและสรุปลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ไว้สอดคล้องกัน ดังนี้

1) ความใฝ่สัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีเลิศเท่าที่พลังความสามารถและสติปัญญาจะเอื้ออำนวย เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะวางแผนการทำงานและตั้งมาตรฐานการทำงานสำหรับตนเองไว้สูง แล้วลงมือทำอย่างแข็งขันจนสำเร็จ และจะรู้สึกพอใจเป็นอย่างยิ่งเมื่อผลงานออกมาดีเยี่ยม ซึ่งในทางธุรกิจจุดมุ่งหมายของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จก็คือ การสร้างความเจริญเติบโตของธุรกิจ ส่วนผลกำไรจะเป็นเพียงเครื่องชี้วัดการทำงานว่าทำได้ดีเพียงใด

2) ความกล้าเสี่ยงในระดับปานกลาง ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะทำการเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่ได้ประเมินแล้วว่าความสามารถที่มีอยู่ของตนเพียงพอที่จะทำงานนั้นให้บรรลุผล

3) ความกระตือรือร้น มานะอดทน ไม่อยู่นิ่งและทำงานหนัก ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จเป็นบุคคลที่มีชีวิตชีวาเต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง มีพลังในการฟันฝ่าอุปสรรค พร้อมเสมอที่จะเผชิญกับงานอันหนักหน่วงที่ยาวนาน และรู้ว่าเวลาใดควรทำอะไร เวลาใดควรพักผ่อน

4) ความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนและแสดงออกด้วยความมั่นใจ และมีความเชื่ออยู่เสมอว่า ไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นเช่นไรก็ยังสามารถพึ่งตนเองได้ คนอื่นหรือปัจจัยอื่นเป็นแค่เพียงตัวสนับสนุน หรือไม่ก็เป็นเพียงอุปสรรคที่ต้องแก้ไขเท่านั้น

5) การเรียนรู้จากประสบการณ์ คือ การเป็นผู้ค้นหาข้อเท็จจริงจากผลสะท้อนกลับ (feedback) จากการทำงานทั้งของตนเองและผู้อื่นเพื่อจะได้ทราบว่าผลงานนั้นดีหรือไม่ อย่างไรแล้วนำมาใช้เป็นบทเรียนในการปรับปรุงการทำงานในอนาคตของตนให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ เป็นคนมีเหตุมีผล ยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับแผนงานหรือโครงการที่ได้วางเอาไว้ ชอบพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่นๆ ปรึกษาและรับฟังคำวิจารณ์ข้อเสนอแนะต่างๆ จากผู้รู้

6) ความรับผิดชอบ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะรับผิดชอบอย่างเต็มที่ต่อผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจหรือการกระทำใดๆ ของตน ไม่ว่าผลนั้นจะเป็นบวกหรือลบ และเชื่อมั่นว่าความสำเร็จต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาจากความสามารถ ความรับผิดชอบ และความเอาใจใส่ของตน

7) ความหวังในอนาคต ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จเป็นบุคคลที่มองออกไปในอนาคต มองโลกและเหตุการณ์ต่างๆ ในแง่ดี มองเห็นโอกาสที่จะแก้ไขได้เสมอ และมองหาโอกาสทางธุรกิจ พร้อมทั้งวางแผนและกำหนดแนวทางธุรกิจไว้ล่วงหน้า รวมทั้งเตรียมกลยุทธ์ต่างๆ ไว้เพื่อนำมาใช้หากเกิดปัญหาหรืออุปสรรคขึ้น

8) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ ผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น เพราะผู้ประกอบการต้องใช้ความสามารถของตนเองและความร่วมมือจากบุคคลอื่น ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงต้องมีไหวพริบในการผลักดันให้ผู้อื่นทำงานให้ได้ผลตามที่ต้องการ

9) ความรอบรู้ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มักมีการศึกษาไม่สูงนัก แต่บุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้เฝ้าหาความรู้จากแหล่งต่างๆ เสมอ ไม่ว่าจะจากการอ่าน การอบรมสัมมนา การปรึกษาแนะนำจากผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนการได้พบเห็นของจริงๆ ความรอบรู้จะทำให้บุคคลเป็นผู้มีทัศนคติเปิดกว้างและมองการณ์ไกล ทั้งนี้ ความรู้ประการแรกที่ผู้ประกอบการจะต้องรู้และทำความเข้าใจให้แจ่มชัด คือ ความรอบรู้เกี่ยวกับงานที่ตนทำ และต้องมีความรู้ทั่วๆ ไปทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย

10) ความสามารถในการบริหาร ผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ การจัดคน เพราะผู้ประกอบการเป็นผู้ทำหน้าที่รวบรวมปัจจัยการผลิต อันได้แก่ ทุน ที่ดิน เครื่องจักรอุปกรณ์แรงงาน วัตถุดิบ และสิ่งอื่นๆ

11) ความคิดสร้างสรรค์ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักจะไม่ค่อยพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ โดยบุคคลเหล่านี้เชื่อว่า ยังมีวิธีการใหม่ๆ และดีกว่าเดิมในการสร้างสรรค์ (creativity) และ นวัตกรรม (innovation) เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา รู้ถึงปัจจัยต่างๆ อย่างลึกซึ้ง และมองเห็นโอกาสที่จะหยิบมาสร้างสรรค์ได้เสมอ

12) ความเป็นนักขาย ผู้ประกอบการต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวคนอื่นให้ยอมรับในเรื่องราวของความคิดและสิ่งต่างๆ ที่เราเสนอไป

นิธย์ สัมมาพันธ์ (2542 : 10-21) ให้แนวคิดในการวัดความสำเร็จของธุรกิจไว้ ดังนี้

1) พิจารณาจากผลิตภาพ (productivity) ซึ่งหมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลงาน (outputs) ขององค์กรในรูปของสินค้าและบริการต่อจำนวนปัจจัย (inputs) ที่ใช้ในความหมายนี้ สามารถเขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้

ผลิตภาพ = ผลงาน (outputs)

ปัจจัย (inputs)

ซึ่งทำให้ผลิตภาพมีความหมายเดียวกันกับประสิทธิภาพ คือ ความสามารถที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่ออกมาใช้ได้อย่างดีที่สุดเพื่อพยายามบรรลุเป้าหมาย

2) พิจารณาจากกำไร (profit) เกณฑ์ในการวัดนี้มักจะเป็นเรื่องระยะสั้น ดังนั้น จึงมีการกล่าวถึงกำไรสูงสุด (profit maximization) หมายถึง การทำกำไรสูงสุดของธุรกิจตามกรอบระยะเวลาในการวัดผลเป็นกำไรสูงสุดระยะยาว (long-term profit maximization)

Kaplan และ Norton (1996) กล่าวว่า ระบบการวัดผลสำเร็จทางธุรกิจแบบเดิมนั้นจะมุ่งที่การวัดด้านการเงินเป็นหลัก หากแต่ว่าการวัดด้านการเงินเป็นเรื่องราวในอดีต ซึ่งไม่ใช่เป็นจุดสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ทั้งหมด เมื่อธุรกิจก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยี ธุรกิจจำเป็นต้องสร้างคุณค่าในขนาดผ่านการลงทุนด้านลูกค้า ผู้ร่วมการค้า พนักงาน กระบวนการธุรกิจ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ดังนั้น การวัดผลสำเร็จขององค์กรนั้น นอกจากจะวัดผลสำเร็จทางด้านการเงิน (financial) แล้ว ยังจำเป็นต้องวัดผลสำเร็จด้านลูกค้า (customer) ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ (internal business process) และด้านการเรียนรู้กับการเติบโต (learning and growth) หรือด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (learning and innovation) ประกอบกันด้วย

Miner (1996) ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงการเป็นเจ้าของกิจการและเหตุผลที่ทำให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยสรุปว่า “ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้ประกอบการเกิดจากการที่ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการมีได้มีเพียงประเภทเดียว และผู้ประกอบการแต่ละประเภทก็มีคุณลักษณะเฉพาะตัวและมีวิถีทางในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ประสบความสำเร็จแตกต่างกันไป” ทำให้สามารถแบ่งผู้ประกอบการตามบุคลิกภาพได้เป็น 4 ประเภท คือ

- 1) ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จด้วยตนเอง มีคุณลักษณะ ดังนี้
 - 1.1) ต้องการความสำเร็จ
 - 1.2) ปรารถนาที่จะได้รับรู้ผลสะท้อนกลับ
 - 1.3) ปรารถนาที่จะวางแผนและกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง
 - 1.4) มีความคิดริเริ่มอย่างสูง
 - 1.5) มีความผูกพันกับองค์กรของตนอย่างมาก

- 1.6) เชื่อว่าบุคคลเพียงคนเดียวสามารถสร้างความแตกต่างได้
 - 1.7) เชื่อว่างานต้องเป็นไปตามเป้าหมายของตน ไม่ใช่ของบุคคลอื่น
- 2) ผู้ประกอบการยอดนักขาย มีคุณลักษณะ ดังนี้
 - 2.1) มีความสามารถในการเข้าใจและรู้ถึงความรู้สึกของผู้อื่น
 - 2.2) บรรณาธิที่จะช่วยเหลือผู้อื่น
 - 2.3) เชื่อว่ากระบวนการทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง
 - 2.4) ต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น
 - 2.5) เชื่อว่าพลังทางการขายเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร
 - 3) ผู้ประกอบการที่เป็นผู้จัดการตัวจริง มีคุณลักษณะ ดังนี้
 - 3.1) บรรณาธิที่จะเป็นผู้นำขององค์กร
 - 3.2) มีความเด็ดขาด
 - 3.3) มีทัศนคติทางบวกต่อผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าตน
 - 3.4) บรรณาธิที่จะได้แข่งขัน
 - 3.5) บรรณาธิที่จะมีอำนาจ
 - 3.6) บรรณาธิที่จะเด่นดังกว่าคนอื่นๆ ในกลุ่ม
 - 4) ผู้ประกอบการที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการคิด มีคุณลักษณะ ดังนี้
 - 4.1) บรรณาธิที่จะทำสิ่งใหม่ๆ
 - 4.2) ชอบคิดฝัน
 - 4.3) เชื่อว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญยิ่งขององค์กร
 - 4.4) ไหวพริบปฏิบัติอดีเยี่ยม
 - 4.5) หลีกเลียงสภาวะที่มีความเสี่ยง

Eggers (1999) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันผู้ประกอบการให้เติบโตและประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1) การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและขนาดตลาด ช่องทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันถือเป็นโอกาสขององค์กรที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จด้วยศักยภาพทางการขายที่มีอยู่ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญ คือ ขอบเขตของตลาดที่เหมาะสม ขีดจำกัดในด้านเวลาของ

ช่องทางในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และอายุของสินค้าหรือบริการที่สามารถวางอยู่ในตลาดได้ (shelf life)

2) คุณลักษณะทางจิตวิทยา เป็นความสามารถของผู้ประกอบการที่จะปรับตัวเพื่อเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งขึ้นกับปัจจัยทางจิตวิทยาที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

- 2.1) ความต้องการอิสระ
- 2.2) ความอดทนต่อสภาวะเสี่ยง
- 2.3) ความต้องการประสบความสำเร็จ
- 2.4) ความต้องการมีอิทธิพลทางสังคมหรือมีอำนาจในการจูงใจ
- 2.5) ความต้องการเป็นผู้มีอำนาจอย่างมีจริยธรรม

3) ทักษะความสามารถในการบริหารจัดการและนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจ ทักษะที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างและจัดการกับการเปลี่ยนแปลง การสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้การส่งเสริมและสนับสนุน

4) วัฒนธรรมองค์กรที่ผลักดันให้เกิดการเติบโต ลักษณะของวัฒนธรรมที่สำคัญ ประกอบด้วย การเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชา และการให้รางวัลแก่ผลงานที่จับต้องได้ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และการสนับสนุนให้วัฒนธรรมดังกล่าวคงอยู่ในองค์กร

Frese (2000) ได้เสนอการวัดความสำเร็จของผู้ประกอบการ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาในหลายๆ ด้านประกอบกัน ดังนี้

1) การวัดโดยตัวบุคคล ผู้ประกอบการเป็นผู้กำหนดความสำเร็จด้วยตนเอง ซึ่งมักจะใช้ความเป็นไปในด้านการเงินเป็นตัวสะท้อนธุรกิจ และความพึงพอใจจากรายได้ที่มาจากการดำเนินธุรกิจ

2) การวัดจากระดับความสำเร็จทางเศรษฐกิจ โดยพิจารณาจากข้อมูลด้านการเงิน จำนวนลูกค้า ผลกำไร และยอดขาย

3) การวัดโดยผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจ ทั้งด้านลูกค้า และพนักงานในด้านการรับรู้ความสำเร็จที่มีต่อธุรกิจ

4) การวัดจากการสังเกตของผู้ประกอบการในการสัมภาษณ์ เพื่อประเมินความสำเร็จของผู้ประกอบการ

นอกจากนี้ Frese ยังได้ศึกษาถึงคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ และได้สรุปลักษณะที่สำคัญไว้ 8 ประการ ดังนี้

1) ความเป็นตัวของตัวเอง เป็นความสามารถและความปรารถนาที่จะจัดการควบคุมสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง โดยบุคคลที่มีความเป็นตัวของตัวเองนี้จะตัดสินใจและกระทำการต่างๆ อย่างเป็นอิสระไม่พึ่งพาอาศัยใคร

2) นวัตกรรม หมายถึง การมีแนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การบริการและขบวนการทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

3) ความกล้าเสี่ยง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการความไม่แน่นอน ซึ่งความกล้าเสี่ยงในระดับปานกลางจะทำให้ประสบความสำเร็จ

4) การแข่งขันเชิงรุก เป็นการสร้างความยากลำบากให้กับคู่แข่งที่จะเข้ามาในตลาดเดียวกัน โดยผู้ประกอบการเชิงรุกจะต้องดำเนินการกระทำให้มีลักษณะที่โดดเด่นเหนือกว่า เพื่อให้คู่แข่งออกไปจากตลาด

5) ความมั่นคงสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้ประกอบการจะไม่รู้สึกสะเทือนทางอารมณ์และไม่ท้อแท้เมื่อเผชิญกับสิ่งที่ไม่คาดคิด แต่จะเรียนรู้จากประสบการณ์นั้นๆ

6) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความสนใจในงานที่มีลักษณะท้าทาย ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้ทำให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป ทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบ และค้นหาข้อมูลสะท้อนกลับเกี่ยวกับคุณภาพของงานที่ตนได้ทำไป

7) ความซื่อสัตย์ของบุคคล หมายถึง การที่ผู้ประกอบการค่อยๆ ซึมซับความรู้สึกความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบของตน

8) คตินิยมประเพณีและแนวความคิดสมัยใหม่ หมายถึง ทศนคติที่มีต่อโลกธุรกิจและเทคโนโลยี การใส่ใจต่อธรรมเนียมปฏิบัติและทัศนคติต่อการปกครองลูกจ้าง ตลอดจนการเคร่งครัดในหลักศาสนา

Swaim (2010) ได้เสนอตัววัดความสำเร็จของธุรกิจในระดับกลยุทธ์ (strategic goals) โดยระบุตัวแปร หรือ “ผลงานสำคัญ” ด้านต่างๆ ไว้ดังนี้

1) ด้านสถานภาพทางตลาด (market position) คือ วัดจากเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายด้านฐานะทางการตลาด (market standing) ส่วนแบ่งตลาด (market shares) ทั้งตลาดปัจจุบันและตลาดใหม่ รวมทั้งสินค้าใหม่และบริการที่มุ่งสร้างความภักดีจากลูกค้า

2) คุณภาพ (quality) คือ รักษาและพัฒนาระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการของบริษัท

3) นวัตกรรม (innovation) มีสัมฤทธิ์ภาพในการบรรลุถึงระดับของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมทั้งกระบวนการใหม่ๆ ซึ่งหมายถึงทักษะและกิจกรรมที่จำเป็นจะต้องมีเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะของบริษัทในเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

4) ความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) ทะนุบำรุงรักษาพฤติกรรมอันประกอบไปด้วย จริยธรรม รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ เช่น มีส่วนร่วมในการรักษาสภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตโดยรวม เป็นต้น

5) ทรัพยากรมนุษย์ (human resources) สรรหา พัฒนา และบำรุงรักษา ทรัพยากรบุคคลทุกระดับให้มีคุณภาพสูง ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ รวมทั้งพนักงานสัมพันธ์และความสัมพันธ์กับสหภาพแรงงาน

6) ทรัพยากรทางการเงิน (financial resources) จัดหา เก็บรักษาและจัดการทรัพยากรการเงินอย่างเหมาะสม

7) ทรัพยากรทางกายภาพ (physical resources) จัดหา สร้างและซ่อมแซมบำรุงรักษา ทรัพยากรทางกายภาพ เช่น อาคาร สถานที่ โรงงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งนำมาใช้อย่างเหมาะสม

8) ประสิทธิภาพด้านต้นทุน (cost efficiency) มีการใช้ทรัพยากรทุกประเภทอย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าและ/หรือให้บริการด้วยต้นทุนต่ำ

9) การทำกำไร (profitability) ระดับกำไรจะต้องเหมาะสม ไม่ต่ำและสูงเกินไปรวมทั้งดัชนีตัวบ่งชี้อื่นๆ ที่แสดงถึงฐานะการเงินที่ดี

นอกจากนี้ ทอมป์คินส์ (Tompkins, 2005 : 26-40) ได้เชื่อมโยงปัจจัยและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การให้อยู่ในกรอบเดียวกันไว้ด้วยกัน โดยตั้งคำถามไว้ว่า องค์การที่มีประสิทธิผลและกระบวนการหรือขั้นตอนที่ทำให้้องค์การมีประสิทธิผลเป็นอย่างไร เราจะใช้วิธีการใดที่จะควบคุมดูแลให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ และผู้นำองค์การจะกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกองค์การได้อย่างไร ดังนั้น จะเห็นว่าการประเมินประสิทธิผลขององค์การจะต้องสอดคล้องกับกรอบของการพัฒนาศักยภาพขององค์การ (competing value framework) ซึ่ง ทอมป์คินส์ ได้ประยุกต์จากแนวคิดของ ควินน์ และโรห์บาฟ (Quinn and Rohrbaugh, 1983) ไว้ดังรูปที่ 3.1



รูปที่ 3.1 แบบการประเมินประสิทธิผลองค์กร ตามแนวคิดของ ควินและโรห์บาฟ

ที่มา : Tompkins, 2005: 28

รูปแบบการประเมินในข้างต้น เป็นการพิจารณาประสิทธิผลใน 4 มิติ คือ

1) รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (human relation model) เป็นรูปแบบที่เน้นการพัฒนาประสิทธิผลขององค์กรผ่านการพัฒนาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน บรรยากาศในการทำงาน ขวัญและกำลังใจ การเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรด้วยการจัดการฝึกอบรมอย่างพอเพียง

2) รูปแบบด้านการเปลี่ยนแปลง (open system model) เป็นการให้ความสำคัญกับการปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยองค์กรต้องมีความพร้อมและยืดหยุ่นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการบริหารและการเตรียมความพร้อมในส่วนองค์กรที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง

3) รูปแบบของกระบวนการภายใน (internal process model) เป็นรูปแบบที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้ข้อมูล การสื่อสาร การประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรนั้นมีรูปแบบที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันทั้งหมด

4) รูปแบบการบรรลุเป้าหมาย (rational goal model) เป็นรูปแบบที่ชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์องค์กร แผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์องค์กร กับความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามเป้าหมายนั้น

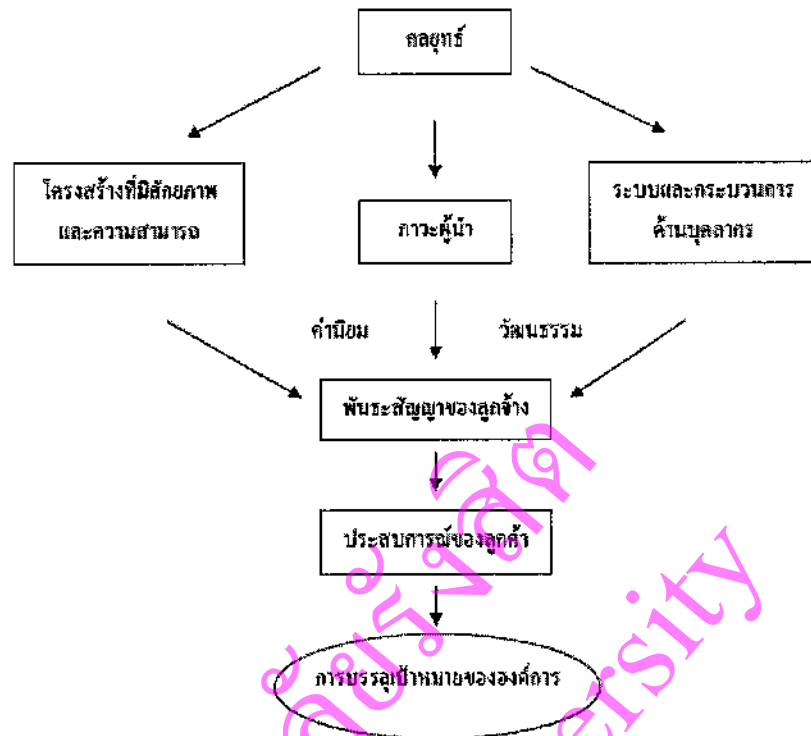
นอกจากนั้น แม็คเฟอร์สัน และคณะ (MacPherson, et al., 2004) ยังได้กล่าวถึง รูปแบบการประเมินองค์กรใน 4 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นการประเมินที่มุ่งประเด็นไปที่ผลลัพธ์หรือสิ่งที่สามารถจับต้องได้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง คือ

1) การประเมินประสิทธิผล (effectiveness) ซึ่งเป็นการประเมินถึงขีดความสามารถขององค์กร ว่าสามารถดำเนินการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายขององค์กร ตามที่มีการกำหนดไว้หรือไม่

2) การประเมินประสิทธิภาพ (efficiency) เป็นการประเมินขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรด้านต่างๆ ขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัดว่า มีความคุ้มค่าและมีการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรดังกล่าวได้อย่างเต็มที่หรือไม่ และการใช้ทรัพยากรดังกล่าวนี้ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายขององค์กร ตามที่มีการกำหนดไว้หรือไม่

3) การประเมินความสัมพันธ์กัน (relevance) เป็นการประเมินขีดความสามารถขององค์กรในการบริหารและเชื่อมโยงความต้องการด้านต่างๆ เข้าด้วยกันเช่น การที่ต้องตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้น การตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

4) การประเมินความสำเร็จของการบริหารงบประมาณ (financial viable) เป็นการประเมินในส่วนของขีดความสามารถขององค์กร ในการจัดหาและบริหารงบประมาณให้องค์กรสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดสำหรับการพิจารณาองค์ประกอบของการประเมินองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยนำบทบาทของผู้นำและกลยุทธ์ของผู้นำที่ใช้ในการบริหารองค์กรมาพิจารณาไปด้วยแล้วนั้น ความสัมพันธ์ของการประเมินประสิทธิผลในแต่ละองค์ประกอบ สามารถแสดงได้ดังรูปที่ 3.2



รูปที่ 3.2 องค์ประกอบของประสิทธิผลในองค์กร
ที่มา : Manpower Company, 2010 : 7

จากรูปองค์ประกอบของประสิทธิผลในองค์กร คำจำกัดความของแต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ขององค์กร เป็นการประเมินในส่วนของบทบาท จุดมุ่งหมาย แนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ ว่ามีความชัดเจนและแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานขององค์กรและภาพรวมแต่ละส่วนย่อย หรือไม่ อย่างไร
- 2) โครงสร้างที่มีศักยภาพและขีดความสามารถ เป็นการตรวจสอบโครงสร้างขององค์กรว่ามีความเหมาะสมกับภารกิจและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงขอบข่ายความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ในโครงสร้างที่กำหนดขึ้น
- 3) ภาวะผู้นำ เป็นการตรวจสอบศักยภาพและขีดความสามารถของผู้นำองค์กร ในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4) ระบบและกระบวนการด้านบุคลากร เป็นการกล่าวถึงระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพในการสั่งการ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์อย่างทั่วถึง และการตัดสินใจที่ถูกต้องในทุก ระดับของการบริหารงาน

5) ค่านิยมและวัฒนธรรม เป็นการประเมินถึงรูปแบบและแนวทางในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงพนักงาน ซึ่งรูปแบบที่กล่าวมานี้ควรเป็นไปในทิศทางเดียวกันกล่าวคือต้องเป็นการดำเนินการเพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นที่ตั้ง

6) พันธะสัญญาของพนักงาน เป็นการประเมินถึงระดับของการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานกับงานที่ต้องรับผิดชอบ และความสำเร็จขององค์กร องค์กรที่ประสบความสำเร็จจำเป็นจะต้องมีพนักงานที่พร้อมที่จะทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจให้กับองค์กรในสัดส่วนที่สูง ซึ่งวัดได้จากการที่พนักงานมีความพึงพอใจกับงานที่ตนเองปฏิบัติ มีความพยายามทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ มีความภาคภูมิใจกับงานและองค์กรที่ตนเองทำอยู่ และพร้อมที่จะพูดถึงส่วนดีขององค์กรของตนอยู่ตลอดเวลา

7) ประสิทธิภาพของลูกค้า เป็นการประเมินความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าต่อองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้มาจากการเอาใจใส่และความเข้าใจที่พนักงานมีต่อลูกค้า รวมไปถึงการมีปฏิสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและชุมชน

จากที่กล่าวในข้างต้น จะเห็นได้ว่าประสิทธิผลองค์กรสามารถพิจารณาหรือประเมินได้จากองค์ประกอบที่หลากหลาย เช่น กลยุทธ์โครงสร้างองค์กร บุคลากร และความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ภายในองค์กร หรือเราอาจมุ่งการประเมินไปที่เป้าหมายขององค์กร ระดับของความสำเร็จขององค์กรในการเข้าถึงจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ ซึ่งในองค์กรโดยทั่วไป องค์ประกอบย่อยจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในระดับต่างๆ ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่ประสิทธิผลสุดท้าย คือ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานขององค์กร

3.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

3.4.1 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ได้ให้ทัศนคติของผู้นำตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ที่มีต่อผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

ทฤษฎี X

- 1) มนุษย์มักขี้เกียจ
- 2) มนุษย์หลีกเลี่ยงงาน
- 3) มนุษย์ต้องการที่จะถูกควบคุม และรับคำสั่ง
- 4) ควรใช้วินัยจากภายนอก
- 5) มนุษย์หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
- 6) มนุษย์ขาดความคิดริเริ่มและเฉลียวฉลาด

ทฤษฎี Y

- 1) มนุษย์จะขยัน
- 2) การทำงานมีธรรมชาติเหมือนกับการเล่นและการพักผ่อน
- 3) มนุษย์กระตุ้นตัวเองให้ทำงาน
- 4) มนุษย์มีวินัยในตนเอง
- 5) มนุษย์แสวงหาความรับผิดชอบ
- 6) มนุษย์มีความคิดสร้างสรรค์และมีสมรรถภาพในการทำงาน

3.4.2 ตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูตัน

วิธีการอีกวิธีหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในการจำแนกแบบภาวะผู้นำ (leadership styles) คือ ตาข่ายการบริหารหรือตารางการจัดการ (managerial grid) ซึ่งพัฒนาโดย Blake และ Mouton (1964) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ

1) มิติมุ่งคน (concern for people) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้ในการทำงานร่วมกับผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันของบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ การตระหนักถึงและส่งเสริมศักดิ์ศรีของผู้ตาม ความรับผิดชอบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจมากกว่าการออกคำสั่ง การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เป็นต้น

2) มิติมุ่งผลผลิต (concern for production) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต ซึ่งประกอบด้วย ทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆ เช่น คุณภาพในการตัดสินใจ นโยบายกระบวนการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการวิจัยปริมาณของผลงาน คุณภาพของผลงาน เป็นต้น

โดยทั้งสองมิติเป็นอิสระแก่กัน แต่ละมิติแบ่งออกเป็น 9 ช่อง จาก 1 ถึง 9 ซึ่ง 1 หมายถึง ต่ำ/5 หมายถึง ปานกลาง/และ 9 หมายถึง สูง ดังนั้น ค่าข่ายการบริหารของเบลค และมุตัน จึงมี 81 ช่อง แต่ละช่องแทนแบบหนึ่งของการเป็นผู้นำดาข่ายการบริหารจึงเป็นรูป ดังนี้

(1,9)								(9,9)
				(5,5)				
(1,1)								(9,1)

มุงที่ผลิตผล

รูปที่ 3.3 ดาข่ายการบริหารของเบลคกับมุตัน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536

จากรูปที่ 3.3 พอลจะอธิบายลักษณะของผู้บริหารแบบต่างๆ และพฤติกรรมของผู้บริหารแบบนั้นๆ ได้ ดังต่อไปนี้

1) ผู้นำ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหน (impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน บริหารงานแบบเนือๆ เฉื่อยชา ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ได้ทำอะไรก็เอาทำนั้น ทำงานประจำไปเรื่อยๆ โดยไม่มีจุดหมาย เป็นผู้นำที่แยกตนเองออกจากคนอื่นๆ ในองค์กรมอบอำนาจให้คนอื่น มัก โยนความคิดให้คนอื่น ทำตนเหมือนผู้นำสารจากผู้บังคับบัญชาไปส่งให้ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด เพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบ (1,1) จะพยายามวางตัวเป็นกลางแยกตัวเองออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ให้มีการรายงานเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอ้างว่าเพื่อจะได้ข้อมูลเพิ่มเติม แต่แท้จริงเป็นการเลี่ยงการถามคำตอบที่อาจ ไปช่วยทำให้เกิดความเห็นไม่ตรงกัน การมอบอำนาจให้ผู้อื่นมากเกินไปก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้นำแบบนี้ใช้ในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้นำ

แบบนี้จะสร้างกฎระเบียบขึ้นมา ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะดำเนินการแก้ปัญหาตามระเบียบที่มี

2) ผู้นำแบบ (1,9) หรือแบบชุมนุมสังสรรค์ (country club) เป็นผู้นำแบบลูกทุ่งที่มุ่งที่ความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นประการสำคัญ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุดเป็นผลทำให้ผลิตผลของงานมีน้อย พยายามสร้างความเป็นกันเอง โดยเป็นมิตรกับคนทั้งหลายแต่มิได้มุ่งที่จะเห็นผลผลิตผลของงานมากนัก พยายามทำให้ผู้ตามพอใจและหลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งผู้นำแบบ (1,9) จะพยายามกลบเกลื่อนหรือพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไป พยายามเอาใจคนอื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของคนอื่น แม้ความคิดเห็นนั้นเงียบหายไป พยายามเอาใจคนอื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของคนอื่น แม้ความคิดเห็นของตนเองจะถูกต้อนก็ตาม ทั้งนี้ เพราะไม่อยากให้คนอื่นเกิดความไม่พอใจ พยายามหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็มักจะมอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นผู้แก้ปัญหาหรือถ้าแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยตนเองก็จะพยายามระงับอารมณ์ของคนทั้งหลาย พยายามให้ลืมความต้องการที่แตกต่างไปจากคนอื่น พยายามรักษาน้ำใจคนเป็นประการสำคัญ

3) ผู้นำแบบ (9,1) หรือแบบมุ่งแต่งงาน (task oriented) เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมองมุ่งที่จะให้งานสำเร็จแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน โดยไม่ค่อยคำนึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน ใช้อำนาจกับลูกน้อง เป็นผู้ซึ่งบังคับว่าลูกน้องควรจะทำอะไรและจะทำอย่างไร ชอบใช้อำนาจ กฎ ระเบียบและการสั่งการ เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบ (9,1) จะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การเอาแพ้เอาชนะกัน โดยที่ตนเองต้องเป็นผู้ชนะ ในสถานการณ์ความขัดแย้งมักจะถามเพื่อนร่วมงานว่าจะอยู่หรือจะไป เมื่อตนเองเป็นฝ่ายอำนาจ ดังนั้น ลูกน้องจึงเป็นฝ่ายแพ้ ผู้บริหารแบบนี้ไม่ชอบให้ทำงานเป็นทีม เพราะจะรวมหัวกันคัดค้าน แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยุติความขัดแย้งหรือโดยวิธีการที่ตนเป็นฝ่ายชนะ

4) ผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบเล่นเป็นทีม (team) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลงานทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงานให้ความร่วมมือร่วมใจมีความผูกพันกับงานที่ทำและกับองค์กร ทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบ (9,9) มักจะไม่ค่อยสนใจว่าคู่ขัดแย้งเป็นใครแต่จะพยายามดูว่าปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุของความขัดแย้งหาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับความขัดแย้งแล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ พยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล

บริหารแบบนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ก็ไม่เลวร้ายเสมอไป พยายามให้คนที่ทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด

5) ผู้นำแบบ (S,5) หรือแบบทางสายกลาง (middle-of-the-road) เป็นผู้นำแบบที่ให้ความสำคัญในใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามควร เป็นผู้นำที่พยายามคงสถานภาพเดิม (status quo) ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบ (S,5) จะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใดพยายามใช้ทางสายกลาง ให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล มักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาหรือให้ลูกน้องแก้ปัญหากันเอง อาจโดยการแยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน พยายามไกล่เกลี่ยต่อรองหรือการประนีประนอม

3.4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญอีกทฤษฎีหนึ่ง คือ ทฤษฎีของ เฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1969) ซึ่งอธิบายถึง พฤติกรรมผู้นำที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่ผู้นำทำอะไรมากกว่าผู้นำเป็นอะไร ดังนั้น จึงเหมาะในการฝึกอบรมผู้นำมากกว่าจะใช้ในการวิจัยทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership theory) นี้พยายามอธิบายให้ผู้นำเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตามทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำ ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล ดังนั้น จึงเน้นวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของผู้ตามเป็นตัวแปรที่สำคัญของสถานการณ์ ซึ่งเป็นตัวกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผล ลักษณะเด่นของทฤษฎี ของเฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด คือ ใช้ได้กับทั้งบุคคลและกลุ่ม เนื่องจากทฤษฎีนี้อธิบายถึงความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น จึงสามารถนำทฤษฎีนี้ไปใช้เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้ ทั้งนี้ Hemphill และ Coons (1957) แห่งมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามหรือระหว่างผู้นำกับสมาชิกในด้านความเข้าใจในการดำเนินการตามนโยบายตามแบบแผน การติดต่อช่องทางสื่อสารและวิธีดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงในภารกิจที่ต้องปฏิบัติและมีมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสมาชิกของกลุ่ม โดยมีความเป็นมิตร การเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจกัน และความอบอุ่นเป็นกันเอง

จากผลการศึกษา ภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ทำให้เกิดพฤติกรรม 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (task behavior) กับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (relationship behavior) จากพฤติกรรมทั้งสองแบบนี้เฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1969) ได้สร้างเป็นภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

- 1) แบบการสั่ง (telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ
- 2) แบบการแนะ (selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงด้วย
- 3) แบบการให้มีส่วนร่วม (participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ
- 4) แบบการมอบอำนาจ (delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำด้วย

แต่ละแบบของภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำทั้งสี่แบบแสดงให้เห็น ดังรูปต่อไปนี้

สูง พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์	การให้มีส่วนร่วม	การแนะ
	การมอบอำนาจ	การสั่ง
	ต่ำ	สูง
	พฤติกรรมมุ่งงาน	

รูปที่ 3.4 แบบภาวะผู้นำของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536

จากรูปที่ 3.4 พฤติกรรมมุ่งงานเป็นพฤติกรรมชี้แนะหรือสั่งการของผู้นำ (directive behavior) สำหรับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมที่ให้การสนับสนุนของผู้นำ

3.4.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situation)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ใช้วุฒิภาวะ (maturity) เป็นตัวแปรเพียงตัวเดียวที่ใช้วิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์วุฒิภาวะในที่นี้หมายถึง

- 1) ความสามารถที่จะตั้งเป้าหมายไว้ที่สูงแต่อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้
- 2) ความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบ

3) ประสบการณ์ของบุคคลหรือของกลุ่ม

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าวุฒิภาวะในที่นี้จึงหมายถึงความพร้อมที่จะปฏิบัติการกิจของกลุ่มเป็นวุฒิภาวะที่เกี่ยวข้องกับงาน บุคคลที่มีระดับวุฒิภาวะที่เกี่ยวข้องกับงานสูง ไม่เพียงแต่จะมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และแรงจูงใจที่จะทำงานแล้ว แต่ยังมีความเชื่อมั่นในตนเองและยอมรับตนเอง (self - respect) อีกด้วย ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีระดับวุฒิภาวะที่เกี่ยวข้องกับงานต่ำก็จะขาดความสามารถแรงจูงใจและความรู้ในการปฏิบัติงานขณะเดียวกันก็ขาดวุฒิภาวะทางจิตวิทยา อีกด้วย สถานการณ์ตามทฤษฎีนี้เป็นความต่อเนื่องระหว่างมีวุฒิภาวะ ไปสู่มิมีวุฒิภาวะ ซึ่งแบ่งสถานการณ์ออกเป็น 4 แบบ คือ M4 M3 M2 และ M1 ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะ ระดับวุฒิภาวะในที่นี้เป็นระดับวุฒิภาวะของบุคคลในกลุ่มหรือระดับวุฒิภาวะของกลุ่มในภาพรวม ความต่อเนื่องของวุฒิภาวะแสดงให้เห็น ดังรูปต่อไปนี้



ความต่อเนื่องระหว่างมีวุฒิภาวะกับไม่มีวุฒิภาวะ

รูปที่ 3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536

ในการพิจารณาระดับวุฒิภาวะของผู้ตามนั้น ผู้นำจะต้องพิจารณาวุฒิภาวะ 2 อย่าง คือ วุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน (job maturity) และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา (psychological maturity)

1) วุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน เป็นการพิจารณาว่าผู้ตามมีความสามารถหรือไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน วุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน อธิบายได้ ดังนี้

- 1.1) M1 หมายถึง ไม่ค่อยมีความสามารถแต่เพียงเล็กน้อย
- 1.2) M2 หมายถึง มีความสามารถบ้าง
- 1.3) M3 หมายถึง มีความสามารถค่อนข้างมาก
- 1.4) M4 หมายถึง มีความสามารถมากที่สุด

2) วุฒิภาวะทางจิตวิทยา เป็นการพิจารณาว่าผู้ตามมีความเต็มใจหรือเต็มใจในการปฏิบัติงาน ความเต็มใจในที่นี้รวมถึงความเชื่อมั่นในการทำงานด้วย วุฒิภาวะทางจิตวิทยา อธิบายได้ ดังนี้

- 2.1) M1 หมายถึง ไม่ค่อยมีความเต็มใจ
- 2.2) M2 หมายถึง มีความเต็มใจบ้างในบางครั้ง
- 2.3) M3 หมายถึง มีความเต็มใจบ่อยๆ
- 2.4) M4 หมายถึง มีความเต็มใจเป็นประจำหรือเสมอ

3) ประสิทธิภาพ (effectiveness)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์มิได้นิยามประสิทธิภาพไว้อย่างชัดเจนและเฉพาะเจาะจง เพียงแต่นิยามไว้อย่างกว้างๆ โดยชี้ให้เห็นว่าเกี่ยวข้องกับปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมาย และเงื่อนไขทางจิตวิทยา โดยนิยามว่าประสิทธิภาพมีความหมายรวมถึงการที่กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีเพียงใดในขณะที่เดียวกันก็พิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของบุคคลและของกลุ่มด้วย โดยสรุปแล้ว ประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับ

- 3.1) ผลผลิต (productivity) และการปฏิบัติงาน
- 3.2) สภาพของทรัพยากรมนุษย์
- 3.3) การบรรลุเป้าหมายทั้งระยะยาวและระยะสั้น

ความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลผู้นำจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำแบบการสั่ง (telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง แต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำเหมาะสมกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ (M1) ดังนั้น ผู้นำจะต้องสั่งเป็น (อย่างมาก) โดยสั่งเกี่ยวกับ อะไร (what) ที่ไหน (when) อย่างไรหรือวิธีใด (how) ใคร (who) และแสดงพฤติกรรมสนับสนุนแต่เพียงเล็กน้อย ทั้งด้วย

คำพูดและท่าทาง ในพฤติกรรมแบบนี้ผู้นำจะต้องให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงและตรวจสอบอย่างใกล้ชิด

2) ภาวะผู้นำแบบการแนะ (selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงด้วย เหมาะกับผู้ตามที่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานสูง แต่ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระยะที่กำลังพัฒนา ผู้นำยังจำเป็นจะต้องให้คำแนะนำและชี้แนะในระดับมากอยู่ ให้การสนับสนุนและให้ความมั่นใจในระดับสูงด้วย ควรแสดงท่าทางและวาทะที่แสดงการสนับสนุน และยกย่องบ้าง เช่น จับมือลูบไหล่ เดินไปพูดคุยที่โต๊ะทำงานของผู้ตามแทนที่จะเรียกเข้ามาสั่ง เป็นต้น ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำจะต้องอธิบายการตัดสินใจตนเอง และปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ซักถามเพื่อความกระจ่าง

3) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงแต่มุ่งงานต่ำ ผู้ตามต้องการการสนับสนุนเป็นอย่างมาก แต่ปรารถนาพฤติกรรมชี้แนะแต่เพียงเล็กน้อย ทั้งนี้เพราะวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานของผู้ตามได้พัฒนาขึ้นแล้ว ผู้นำควรจะแสดงกิริยาท่าทางให้เห็นว่าให้การสนับสนุนผู้ตาม และมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำจะต้องให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็น และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจ

4) ภาวะผู้นำแบบการมอบอำนาจ (delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแสดงพฤติกรรมชี้แนะและให้การสนับสนุนน้อยที่สุด ผู้ตามมีวุฒิภาวะทางจิตวิทยาและวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานในระดับสูงเป็นผู้ที่ตระหนักในภารกิจและจุดประสงค์ของงานสามารถจะปฏิบัติงานได้เอง จึงไม่ต้องการการตรวจสอบงาน หรือต้องการการตรวจสอบก็แต่เพียงเล็กน้อย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำควรจะให้ผู้ตามรับผิดชอบในการตัดสินใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเอง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 74)

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและพฤติกรรมผู้นำที่นำมาถวานั้น จะกล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำที่แบ่งออกเป็นมุ่งคนและมุ่งงาน ซึ่งสามารถจำแนกผู้นำออกได้เป็นผู้นำ อีกหลายแบบ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำไปตามสถานการณ์ที่ต้องพบ

3.5 ทฤษฎีการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ความสามารถในการแข่งขัน เริ่มต้นขึ้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ในทศวรรษที่ 80 เพื่อที่จะนำเอาความสามารถในการแข่งขันเข้ามาปรับเป็นยุทธวิธีรับมือการขยายตัวทางการค้าของประเทศญี่ปุ่น การเพิ่มศักยภาพในการผลิต การใช้เทคโนโลยีต่างๆ เริ่มเข้ามามีบทบาทเป็นตัวนำในการดำเนินการทางการค้ามากขึ้น และรวมไปถึงการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดน ความสามารถ

ทางการแข่งขันจึงเป็นกระแสความตื่นตัวของโลกในทศวรรษใหม่ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างความสามารถและการได้เปรียบในการแข่งขัน มีปรากฏดังนี้

Smith (1892) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีความได้เปรียบโดยเด็ดขาด (absolute advantage theory) กล่าวว่า การค้า จะเกิดขึ้นกับ 2 ประเทศที่มีความได้เปรียบโดยสมบูรณ์ (absolute advantage) เมื่อประเทศหนึ่งมีประสิทธิภาพมากกว่าอีกประเทศหนึ่งในการผลิตสินค้าหนึ่งชนิด และด้อยกว่าในการผลิตสินค้าอีกชนิดหนึ่ง ทั้งนี้ เมื่อทั้งสองประเทศเกิดความชำนาญเฉพาะอย่างในการผลิตสินค้าที่ตนมีความได้เปรียบโดยสมบูรณ์และทำการแลกเปลี่ยนสินค้าที่ตนเองมีความได้เปรียบซึ่งกันและกัน แล้ว จะทำให้มีผลประโยชน์เกิดขึ้นกับทั้งสองประเทศ ทฤษฎีความได้เปรียบโดยเด็ดขาดของ Smith นี้ ตั้งอยู่บนหลักทฤษฎีมูลค่าแรงงาน (labor theory of value) ซึ่งมีสมมติฐานที่สำคัญ คือ

- 1) ในแต่ละประเทศนั้นจะมีปัจจัยแรงงานเพียงอย่างเดียวเป็นปัจจัยการผลิต
- 2) คุณภาพและคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่เหมือนกันทุกประการ
- 3) ต้นทุนหรือราคาสินค้าขึ้นอยู่กับจำนวนชั่วโมงแรงงานที่ต้องการนำมาใช้ในการผลิต

Von Haberler (1950) ได้อธิบายถึง ทฤษฎีการค้าได้เปรียบโดยเปรียบเทียบโดยใช้ทฤษฎีต้นทุนค่าเสียโอกาส (the opportunity cost theory) ซึ่งกล่าวว่า ต้นทุนของสินค้า หมายถึง จำนวนของสินค้าชนิดที่สองที่ต้องเสียสละไปเพื่อที่จะได้ทรัพยากรพอเพียงที่จะนำไปใช้ในการผลิตสินค้าชนิดหนึ่งเพิ่มขึ้นหนึ่งหน่วย โดยมีข้อ สมมติฐานว่าแรงงานเป็นปัจจัยการผลิตเพียงชนิดเดียวเท่านั้น และมีลักษณะเหมือนกันทุกประการ ไม่ว่าจะเป็ แรงงานของประเทศใดก็ตาม จึงไม่มีต้นทุนอื่นใดนอกเหนือไปจากต้นทุนแรงงานเท่านั้นที่ถูกนำมาคิด ดังนั้น ประเทศใดก็ตามที่มีต้นทุนค่าเสียโอกาสมากกว่าประเทศอื่นในการผลิตสินค้าใดก็ตาม แสดงว่าประเทศนั้นมีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบในการผลิตสินค้านั้นดังกล่าว และความเสียเปรียบโดยเปรียบเทียบในสินค้าอีกชนิดหนึ่ง

Miles และ Snow (1978) ได้เสนอกฤษฎีการปรับตัว ซึ่งแตกต่างกันไปตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม โดยระบุว่า องค์กรมี 4 ประเภท ดังนี้

- 1) นักป้องกันตัว (defenders) องค์กรประเภทนี้จะมีผลิตภัณฑ์หลักทางการตลาดที่อยู่ในวงจำกัดแคบๆ ผู้บริหารในองค์กรประเภทนี้จะมีความเชี่ยวชาญแต่เฉพาะตลาดของตน ด้วยเหตุนี้จึงไม่ค่อยมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี โครงสร้าง หรือขบวนการในการปฏิบัติงานใหม่ แต่จะให้ความสำคัญกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในสิ่งที่กำลังทำอยู่เท่านั้น

2) นักแสวงหาโอกาส (prospectors) องค์กรประเภทนี้จะเสาะแสวงหาโอกาสทางการตลาด และพยายามทดสอบศักยภาพในการตอบสนองต่อแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่กำลังเกิดขึ้น โดยเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนให้กับคู่แข่ง

3) นักวิเคราะห์ (analyzer) องค์กรประเภทนี้จะดำเนินการในตลาดผลิตภัณฑ์หลัก 2 ลักษณะ คือ ในสภาวะปกติที่มีความมั่นคง องค์กรจะดำเนินงานตามปกติโดยใช้โครงสร้างและกระบวนการที่ได้กำหนดเอาไว้ แต่เมื่ออยู่ในสภาวะที่มีคู่แข่งลูกค้าย้ายเข้ามา ก็จะทำการนำเอาความคิดใหม่ๆ เข้ามาใช้ในทันที

4) นักตอบโต้ (reactors) องค์กรประเภทนี้จะไม่มียุทธศาสตร์ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม เนื่องจากขาดความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างกับกลยุทธ์

Porter (1998a) ได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาความสามารถในการแข่งขันอุตสาหกรรม ที่เรียกว่า ทฤษฎีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (competitive advantage) โดยมีแนวคิดที่ว่า ภาวะการแข่งขันในการค้าโลกนั้น ผู้ประกอบการทุกรูทกิจพยายามเลือกยุทธวิธีที่ดีที่สุดที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ในอุตสาหกรรมของตน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของตนและของคู่แข่ง เพื่อให้สามารถปรับตัวให้แข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในตลาดที่มีการแข่งขันรุนแรงขึ้นทุกขณะ อย่างไรก็ตามการดำเนินธุรกิจให้เกิดความมั่นคงของกิจการจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ ภัทรพรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (<http://110.164.70.250/edoc/myfile/Risk%20Manual.pdf>, เมษายน 2555) ได้ระบุการวิเคราะห์ความเสี่ยง ในเอกสารคู่มือการบริหารความเสี่ยงว่า “กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการเพื่อใช้ในการระบุ วิเคราะห์ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานขององค์กรรวมทั้งการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้ จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

Morrison และคณะ (1999 : 195) กล่าวว่า กลยุทธ์ของผู้ประกอบการ เป็นกระบวนการบริหารอย่างไม่หยุดนิ่ง ในการที่จะดำเนินการกับธุรกิจเพื่อให้บรรลุถึงความพอดีระหว่างองค์ประกอบของผู้ประกอบการ องค์กรและสิ่งแวดล้อม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนทางธุรกิจ

Frese (2000) ได้ระบุว่า กลยุทธ์เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร การวางแผนกำหนดเป้าหมาย การประเมินทางเลือกสำหรับใช้ปฏิบัติ และการพัฒนาแผนการที่ครอบคลุมอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ กลยุทธ์การกระทำของผู้ประกอบการสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 มิติ

Ricardo (2006) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีการค้าได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ (comparative advantage theory) ว่า แม้บางประเทศจะไม่ได้มีความได้เปรียบโดยสมบูรณ์ แต่ทั้งสองประเทศที่ทำการค้าระหว่างกันก็ยังสามารถที่จะค้าขายและได้รับผลประโยชน์จากการค้าจากกันได้โดยประเทศที่ไม่มีความได้เปรียบโดยสมบูรณ์ (absolute disadvantage) จะทำการผลิตสินค้าที่ตนมีความเสียเปรียบโดยเปรียบเทียบน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันประเทศที่มีความได้เปรียบอย่างสมบูรณ์ในการผลิตสินค้าทั้งสองชนิดนั้น จะทำการผลิตสินค้าที่ตนมีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบมากที่สุด

ชัยณรงค์ ชันพริก (<http://kmscpcru.wordpress.com>, กรกฎาคม 2554) ได้กล่าวว่า “กระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่างๆ ขององค์กร จะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงาน จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกัน โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

ดรักเกอร์ (2552) ได้นำเสนอกิจกรรมที่เป็นพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำที่จะมีประสิทธิผล ในประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

1) ทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (contribution)

1.1) ผู้นำที่ดีควรถามตนเองอยู่เสมอว่า เราได้ทำประโยชน์อะไรให้องค์กรที่เป็นรูปธรรมแล้วบ้าง เพียงพอหรือไม่ และเราสามารถทำสิ่งอื่นได้อีกหรือเปล่า ซึ่งผลประโยชน์ขององค์กรในที่นี้ได้แก่ การเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การสร้างวัฒนธรรมขององค์กร และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

1.2) ผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพควรสร้างคุณค่าของสินค้า หรือชิ้นงานที่เรากำลังทำ ในที่นี้คือการสร้างสินค้าหรือผลงานที่มีประโยชน์ต่อลูกค้า ต่อสังคม หรือต่อประเทศชาติ สิ่งเหล่านี้ นอกจากจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรแล้วยังเป็นส่วนช่วยให้ลูกน้องมีความภูมิใจในงานที่กระทำ ภูมิใจในตนเอง เมื่อนั้นความกระตือรือร้นในการทำงานก็จะเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ ส่งผลให้องค์กรได้รับผลประโยชน์ตามไปด้วย

1.3) ในฐานะผู้นำจะต้องมองหาพนักงานที่เป็นคนดีมีความสามารถ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อเตรียมฝึกบุคลากรเหล่านั้นให้มีทักษะความสามารถสูงสุด และมอบหมายงานให้เขาเหล่านั้นตามความถนัด ให้รู้จักการทำงานเป็นทีม เพื่อให้องค์กรเกิดการประสานงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

2) บริหารเวลาให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (time)

2.1) ทำงานที่สำคัญในช่วงเวลาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดในแต่ละวัน เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ผู้นำชอบที่จะทำงานในสิ่งแวดล้อมแบบใด หรือสามารถจดจำข้อมูลได้เป็นอย่างดีด้วยวิธีการใด เช่น การอ่านหรือการฟังนอกจากนั้น ในการทำงานแต่ละครั้งควรทำงานอย่างต่อเนื่องไม่ต่ำกว่า 1-2 ชม. เพื่อให้จิตใจมีสมาธิสามารถนำไปขบคิดตัดสินใจในงานที่สำคัญๆ ได้

2.2) กำหนดระยะเวลา (deadline) ในการทำงานแต่ละชิ้น เพื่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

2.3) รู้จักใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ (strength) ผู้นำที่ดีจะต้องเลือกทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของจุดแข็ง หรือความถนัดของตนเอง และจะต้องรู้จักทำงานเป็นทีม เพื่อนำจุดแข็งของผู้อื่นมาช่วยให้งานเกิดประสิทธิผลสูงสุด อย่างไรก็ตาม การจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้น เพียงแค่มีความรู้ความสามารถนั้นยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องมีคุณธรรมและบารมีด้วย บารมีในที่นี้คือ การ

เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ทุกคนที่ได้ยินชื่อของคุณจะต้องระลึกและแสดงออกด้วยความชื่นชม และเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือเมื่อคุณต้องการความช่วยเหลือ สิ่งเหล่านี้ไม่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ จำเป็นจะต้องสร้างขึ้นมานอกจากนั้น ผู้นำที่เก่งจริงจะต้องกล้าประเมินตัวเอง โดยการเปรียบเทียบระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่คาดคะเนไว้ว่าตรงกันหรือไม่ หากผลที่ออกมาตรงตามที่คาดไว้ แสดงว่า งานที่คุณเลือกทำนั้นอยู่บนพื้นฐานของความถนัดของคุณอย่างแท้จริง แต่ถ้าคาดเคลื่อน ให้วิเคราะห์หาว่าเป็นเพราะเหตุใด และต้องไม่ล้มที่จะมองย้อนมาที่ตนเองด้วย เพราะในการทำงานนั้น หากมีความอวดดี ไม่ฟังใคร การทำงานเป็นทีมย่อมไม่เกิด เมื่อนั้นแม้ว่าจะจะเป็นงานที่ถนัดก็ล้มได้ เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ในการทำงานย่อมมีความขัดแย้งบ้างไม่มากก็น้อย แต่ให้เน้นความสำคัญ ที่งานมากกว่าเรื่องส่วนตัว

2.4) สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (effective decision making) ผู้นำที่ดี จะต้องกล้าคิด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ และควรเลือกตัดสินใจเฉพาะเรื่องที่สำคัญ เรื่องส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งในที่นี้ก็คือ การเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การสร้างวัฒนธรรมขององค์กร และการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ส่วนเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ให้คนอื่นช่วยตัดสินใจ นอกจากนี้ ผู้นำที่ดีควรมองว่า การตัดสินใจที่ดีไม่จำเป็นต้องมีข้อมูลที่ครบถ้วนเสมอไป เพราะในโลกนี้ไม่มีอะไรที่สมบูรณ์แบบ การรอให้ข้อมูลครบอาจจะทำให้เราตัดสินใจล่าช้า หรือกลายเป็นคนไม่กล้าตัดสินใจไปเลยเพราะยึดติดอยู่กับข้อมูลมากเกินไป แต่ที่สำคัญให้ระวังการมีอคติ เพราะก่อนการตัดสินใจ ทุกคนมักมีคำตอบอยู่ในใจแล้วเสมอ ฉะนั้น เพื่อป้องกันการมีอคติ ก่อนตัดสินใจให้ถามตนเองก่อนว่า อะไรคือสิ่งที่ถูกต้อง อะไรคือความยุติธรรม และให้ตัดสินใจไปตามความเป็นจริงที่ถูกต้องที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ ท้ายที่สุด ผู้แต่งได้ให้แง่คิดไว้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะองค์กรใดก็ตามที่ผู้นำไม่ได้ให้ความยุติธรรม ไม่ได้ทำตามความเป็นจริง เห็นพวกพ้องเป็นหลัก องค์กรนั้นจะต้องล่มสลายอย่างแน่นอนไม่ช้าก็เร็ว เพราะเป็นการกระทำที่ขัดต่อศีลธรรม และความถูกต้อง

2.5) เป็นนักสื่อสาร (a good communicator) ผู้ที่เป็นผู้สื่อสารที่ดีจะต้องสามารถสื่อสารให้อีกฝ่ายเข้าใจและปฏิบัติตาม ฉะนั้น ในการพูด โน้มน้าวใจ ลูกน้องให้อินดีให้ความร่วมมือ นั้น ผู้นำจะต้องพูดในสิ่งที่ลูกน้องอยากฟัง แต่จะต้องมีประเด็นที่เราต้องการเสนอด้วย และเมื่อต้องการขอความร่วมมือจากลูกน้อง เราไม่ควรใช้วิธีการบังคับ แต่ควรชี้ให้อีกฝ่ายหันกลับมามองอีกด้านถึงประโยชน์ที่เขาจะได้รับ และในการพูดนั้น หัวหน้าไม่ควรแสดงกริยาข่มขู่ลูกน้อง หรือแสดงอำนาจว่าเราเป็นเจ้านาย แต่ควรพูดคุยเสมือนว่าเราเป็นพวกเดียวกับลูกน้อง พูดด้วยความเข้าใจ และความเห็นอกเห็นใจในความลำบากในงานที่เขากระทำ และพยายามเสนอสิ่งที่ดีเพื่อช่วยเหลือเขา แต่ทุกอย่างที่พูดจะต้องมีสาระ มีประเด็น ก่อนพูดเราต้องรู้ว่าเราพูดไปเพื่ออะไร แต่

หากลูกน้องมีข้อโต้แย้ง ผู้นำที่ดีจะต้องรับฟังและคุยกันด้วยเหตุผล เน้นที่เนื้องานเป็นหลัก การกระทำเช่นนี้จะทำให้ลูกน้องรู้สึกตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เมื่อแสดงความเห็นก็มีคนรับฟัง สิ่งเหล่านี้จะเป็นการช่วยให้ลูกน้องกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างแต่ไม่แปลกแยก เพื่อพัฒนาให้องค์กรมีความก้าวหน้าและมีนวัตกรรมใหม่ๆ ต่อไป เมื่อการบริหารงานของบริษัทเกิดความไม่ราบรื่น ผู้นำของบริษัทต้องตระหนักอยู่เสมอว่าจะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับวัฒนธรรมของบริษัทได้อย่างไร ต้องตระหนักว่า สิ่งที่เป็นนามธรรม (soft stuff) คือ ความเชื่อและพฤติกรรมของคน ก็มีความสำคัญเท่าๆ กันกับสิ่งที่เป็นรูปธรรม (hard stuff) คือ โครงสร้างขององค์กร นั่นก็คือ ฮาร์ดแวร์ขององค์กร (โครงสร้างและกลยุทธ์) จะเปล่าประโยชน์หากไม่มีซอฟต์แวร์ (ความเชื่อและพฤติกรรม)

พื้นฐานในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก็คือ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลการปฏิบัติงานและการทำให้การเชื่อมโยงนี้มีความโปร่งใส (linking rewards to performance and making the linkages transparent) วัฒนธรรมองค์กรต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า อะไร คือสิ่งองค์กรมีความภาคภูมิใจ คาดหวัง และต้องการให้รางวัล องค์กรต้องสื่อให้พนักงานทุกคนได้รู้และตระหนักว่า อะไรคือคุณค่าและการให้ความสำคัญ ที่พนักงานทุกคนต้องทำงานให้สำเร็จ หากบริษัทให้รางวัลและแต่งตั้งพนักงานให้ได้เลื่อนระดับจากการบริหารงานด้วยความสำเร็จ วัฒนธรรมขององค์กรก็จะเปลี่ยนแปลงไป

หากเข้าใจซอฟต์แวร์ทางสังคมในการบริหารงาน ผู้นำองค์กรก็จะเชื่อมโยงตนเองเข้ากับวิถีชีวิตประจำวันขององค์กร ซึ่งนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงหรือดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร คือ พฤติกรรมของผู้นำนั่นเอง จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรก็โดยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำโดยสามารถวัดความเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม ได้จากการวัดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้นำ และผลการบริหารงานเชิงธุรกิจก็จะสร้างองค์กรที่บริหารงานสู่ความสำเร็จๆ ได้ ผู้นำต้องแสดงออกอย่างชัดเจนในการสร้างสรรค์และสนับสนุนซอฟต์แวร์ทางสังคมที่ส่งเสริมพฤติกรรมที่องค์กรปรารถนา

บริษัทต่างๆ ควรให้ความสำคัญกับ คุณภาพบุคลากร (the quality of their people) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมู่ผู้นำ (the leadership pool) เพราะบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรหลักในการสร้างสรรค์ผลงานที่ยอดเยี่ยมให้กับองค์กร การตัดสินใจ ประสบการณ์ และขีดความสามารถของบุคลากร คือ ตัวชี้ความแตกต่างระหว่างความล้มเหลวและความสำเร็จ

ผู้นำที่มักพูดอ้างว่าตน “เห็นบุคลากรเป็นทรัพย์สินที่สำคัญที่สุด” (people are our most important asset) มักเป็นพวกที่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการแต่งตั้งคนให้ตรงกับงาน (choosing the right people for the right jobs) เท่าไรนัก คนพวกนี้รวมถึงองค์กรที่เขารับผิดชอบไม่มีแนวคิดที่ชัดเจนว่างานในแต่ละตำแหน่งต้องการคนประเภทใด และคนประเภทใดที่เหมาะสม ที่มาดำรงตำแหน่งนั้น ผลก็คือ บริษัทเหล่านี้ไม่ได้จ้าง เลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุดที่ตรงกับความต้องการของผู้นำองค์กร

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2549) ได้ให้ความหมายของ นวัตกรรม ว่าเป็น สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม

พันธุอาจ ชัยรัตน์ (2547: 3-4) กล่าวว่า นวัตกรรม (innovation) มีรากศัพท์มาจาก innovare ในภาษาละติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์ คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือก็คือ การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาส (opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

Freeman (1974: 28) แห่ง Science Policy Research Unit (SPRU), University of Sussex at Brighton ได้ให้ความหมายของ “นวัตกรรมทางอุตสาหกรรม” (industrial innovation) ว่า นวัตกรรม คือ กิจกรรมทางเทคนิค การออกแบบ การผลิต การจัดการ และการค้าที่เกี่ยวข้องกับตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือ การนำเอากระบวนการหรือเครื่องมือใหม่ๆ หรือที่ได้รับการปรับปรุงแล้วมาใช้ในเชิงพาณิชย์เป็นครั้งแรก

Drucker (1985: 67) ได้ให้คำนิยามนวัตกรรมในมุมมองที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการว่า นวัตกรรม คือ เครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง นวัตกรรมเป็นความสามารถที่ ถูกแสดงออกมาในรูปแบบของการฝึกฝน ศักยภาพในการเรียนรู้ และการนำไปปฏิบัติได้จริง

Porter (1990) ได้ให้นิยามไว้ว่า นวัตกรรม คือ สิ่งสำคัญที่ทำให้บริษัทมีศักยภาพในการแข่งขัน และได้มองนวัตกรรมในความหมายที่กว้าง โดยรวมเอาเทคโนโลยีใหม่และแนวทางในการทำสิ่งต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน

3.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อใช้ในการอ้างอิงในการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์ พบว่า

1) Lowder (<http://ssrn.com/abstract=1418796>, May 2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบที่ดีที่สุดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้วยการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบให้บริการที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผลการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้นำแบบให้บริการ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นเขาวนปัญญาสมาชิกองค์กรมากกว่าภาวะผู้นำแบบให้บริการซึ่งมุ่งที่จะพัฒนาสมาชิกในด้านศักยภาพการให้ทำงานส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำแบบให้บริการจะเน้นพัฒนาสมาชิกองค์กรในระดับบุคคลส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเน้นทั่วทั้งองค์กรและมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่า

2) Seo (2011) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Resource Dependence Patterns and Organizational Performance in Nonprofit Organizations ผลจากการศึกษาพบว่ารูปแบบการพึ่งพาทรัพยากรโดยตรงหรือโดยอ้อมส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์กรและประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร หากองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงานก็จะมีผลกระทบทำให้ประสิทธิภาพการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงความหลากหลายของทรัพยากรและการแข่งขันยังมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กรเช่นเดียวกัน

3) Schultz (2010) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Exploring leadership within the modern organization: Understanding the dynamics of effective leadership of a virtual, multigenerational workforce ในการวิจัยพบว่า ผู้นำในองค์กรสมัยใหม่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานที่ทำงานและองค์ประกอบของแรงงานที่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านของการเป็นผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรและการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในบริบทของการทำงาน

4) Ngwenya-Scoburgh (2009) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Organizational learning: an exploration of the influence of capabilities and factors ในการวิจัยพบว่าความสามารถในการเรียนรู้ไม่สนับสนุนการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และองค์กรต้องจัดสรรทรัพยากรส่วนอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับด้านการเงิน มากกว่าการให้ความสำคัญในเรื่องการเงินเพียงอย่างเดียว

5) Abdulla (2009) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Strategies for competitive advantage and supply chain management: Synergy opportunities ในการวิจัยพบว่าการแข่งขันในลักษณะเครือข่ายจำเป็นต้องรักษาความได้เปรียบในด้านการบริหารโซ่อุปทาน (supply chain management) และการจัดเครือข่ายให้มีความสามารถแบบพลวัต (dynamic capabilities)

6) Purvanova และ Bono (2009) ได้ศึกษาด้วยการวิจัยเชิงทดลองโดยการนำผู้นำที่มีลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าไปร่วมทำงานกับทีมงานที่หลากหลาย ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำรูปแบบการสื่อสารในองค์กรแบบใหม่ นำไปแทรกคอมพิวเตอร์ที่มีลักษณะเหมาะสมกับภารกิจเข้ามาใช้งานได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้การทำงานของทีมงานเดิมก่อนที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเข้าร่วมทีมเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น และทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อการทำงานได้มากขึ้นกว่าก่อนที่ผู้นำจะมาร่วมงาน ทั้งนี้งานวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านกระบวนการทำงาน และประสิทธิผลขององค์กรและทีมงานได้

7) Ojha (2008) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance ในการวิจัยพบว่าความสำเร็จของความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันขึ้นอยู่กับการบริหารความสามารถแบบพลวัต ด้วยปัจจัย 3 ประการ ประกอบด้วย

(1) ตลาดที่มีความชัดเจน ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง จะเป็นอันตรายต่อกลยุทธ์ที่รวดเร็ว (strategic agility) และเปลี่ยนแปลงบ่อย

(2) กลยุทธ์ที่รวดเร็ว (strategic agility) ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติการด้านการเงิน

(3) การใช้กลยุทธ์ที่รวดเร็ว (strategic agility) มีประโยชน์ในระดับปานกลางต่อผลตอบแทนจากการลงทุน หรืออาจจะไม่คุ้มค่าการลงทุน

8) Kamer (2008) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Strategic business planning and human capital staffing ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำธุรกิจเมื่อมีการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวกับกลยุทธ์การวางแผนด้านกำลังพล หรือทุนมนุษย์ (human capital) เกิดจากปัจจัย 4 ประการ คือ

- (1) วิธีกระบวนการที่วางแผนเกี่ยวกับกลยุทธ์ (strategic planning process)
- (2) หลักการที่ใช้สอดคล้องกับงานที่นำไปสู่ผู้นำธุรกิจ (methodology)
- (3) สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร (culture)
- (4) บทบาทของผู้นำธุรกิจที่ผลักดันให้บรรลุวัตถุประสงค์ (role of business leader)

9) Hiemstra และคณะ (2006) ทำการศึกษาเชิงสำรวจกับผู้ประกอบการธุรกิจจำหน่ายอาหารข้างทาง จำนวน 62 คน ในเมืองซู และเมืองฮานอย ประเทศเวียดนาม พบว่า ร้อยละ 70 ของเจ้าของธุรกิจมีการวางแผนกลยุทธ์ไม่มากนัก และพบว่ากลยุทธ์การแสวงหาโอกาสและการวางแผนมีสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จ แต่กลยุทธ์การตั้งรับมีความสัมพันธ์กับความล้มเหลว

10) Zhou และคณะ (2006) ได้ศึกษาแรงขับเคลื่อนและความถี่ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรธุรกิจในประเทศจีน ผลการศึกษาพบว่า การที่ผู้นำองค์กรธุรกิจจะทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเชิงเทคนิคและเชิงบริหารจัดการ จะมีความแตกต่างกันไป โดยขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัยหลัก คือ 1) เหตุจูงใจให้ผู้นำทำการเปลี่ยนแปลง เช่น ข้อมูลข่าวสารที่เป็นผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในอดีต 2) ปัจจัยด้านโอกาสในการเปลี่ยนแปลง เช่น สภาพขององค์กร หรือแนวโน้มทางการตลาด และ 3) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เช่น ความเป็นเจ้าของหรือความเป็นอิสระที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บริหารต่อการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะของผู้นำ

11) Jacobs (2005) ได้ศึกษาของค์การและการบริหารงานในองค์กร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สภาพองค์กร และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาสภาพองค์กรที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในด้านความสามารถ ด้านร่างกาย สภาพจิตใจ และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ เป็นสิ่งสำคัญในการประเมินศักยภาพของบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร สำหรับการพัฒนากลยุทธ์ จะเป็นการวางแผนพัฒนาด้วยการสร้างกลไกด้านความรู้ โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อม และกระบวนการทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง

12) Mowbray (2004) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Leader-organization fit: Improving success in nonprofit organizations ในการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ของแบบผู้นำองค์กรและพฤติกรรมความเป็นผู้นำในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรมีผลกระทบต่อผลลัพธ์และความสำเร็จขององค์กรและส่งผลต่อการพัฒนาที่มีศักยภาพ และที่ไม่แสวงหากำไรมีผลกระทบต่อผลลัพธ์และความสำเร็จขององค์กรในชุมชนที่กำลังมองหาที่ลักษณะการคาดการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จ

13) Krauss และคณะ (2004) ได้ทำการศึกษาระยะยาวกับเจ้าของธุรกิจในประเทศซิมบับเว เพื่อทดสอบความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ระหว่างคุณลักษณะกลยุทธ์ในการดำเนินงานเชิงจิตวิทยาส่วนบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า คุณลักษณะกลยุทธ์การวางแผนอย่างครอบคลุมช่วยเพิ่มความสำเร็จของธุรกิจ และในทางกลับกันความสำเร็จของธุรกิจก็ทำให้คุณลักษณะการวางแผนอย่างครอบคลุมของเจ้าของธุรกิจเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน ส่วนคุณลักษณะแบบการตั้งรับนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ต่ำของธุรกิจ และผลการปฏิบัติงานที่ต่ำก็จะไปเพิ่มคุณลักษณะกลยุทธ์แบบการตั้งรับของเจ้าของกิจการ ส่วนคุณลักษณะกลยุทธ์แบบแสวงหาโอกาส ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ

14) Van Steekelenburg และคณะ (2000) ทำการศึกษาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมในประเทศแอฟริกาใต้ พบว่า การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในทางตรงกันข้าม พบว่า กลยุทธ์การตั้งรับมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จ

15) Maduakolam และ Bailey (1999) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำองค์กร เพื่อต้องการหาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำองค์กรกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงาน ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า ผู้นำองค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่มีลักษณะเป็นนักการขาย และรูปแบบของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จ

16) Stam และ Silva (1997) ได้พัฒนาเทคนิคทางสถิติแบบหลายตัวแปรเพื่อที่จะได้มาซึ่งทั้งตำแหน่งแบบประมาณและช่วงความเชื่อมั่นของความน่าจะเป็นแบบสลับตำแหน่ง (rank reversal probabilities) และแสดงวิธีการทดลองเลียนแบบ (simulation experiments) ซึ่งสามารถจะถูกใช้เสมือนเครื่องมือที่แม่นยำและมีประสิทธิภาพสำหรับวิเคราะห์ความสมดุลของอันดับความชอบภายใต้

ความไม่แน่นอน ถ้าความน่าจะเป็นแบบสลับตำแหน่งมีค่าต่ำจะทำให้อันดับมีความสมดุลและผู้ตัดสินใจสามารถเชื่อมั่นได้ว่าการจัดอันดับโดย AHP ถูกต้อง

17) Triantaphyllou และ Sanchez (1997) นำเสนอวิธีแบบเอกภาพสำหรับการวิเคราะห์ความไวสำหรับสามวิธีหลักของวิธี MCDM (multi-criteria decision-making) วิธีการดังกล่าวคือ Weighted Sum Model (WSM), the Weighted Product Mode (WPM), และ the Analytical Hierarchy Process (AHP)

18) Levi และ Slem (1995) ได้ศึกษากลยุทธ์รูปแบบการทำงานเป็นทีมในองค์การภาครัฐกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการนำกลยุทธ์รูปแบบการทำงานเป็นทีมเข้ามาใช้กับองค์การทางธุรกิจเพื่อให้สามารถควบคุมการทำงานของตนเองเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า การนำรูปแบบการทำงานเป็นทีมเข้ามาใช้ในองค์การสามารถที่จะส่งเสริมให้เป้าหมายที่องค์การได้มอบหมายให้กับทีมสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดีมากกว่า รูปแบบการทำงานแบบประจำ เนื่องจากรูปแบบการทำงานเป็นทีมสามารถที่จะส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การได้ตั้งศักยภาพในการทำงานออกมาใช้ได้มากกว่าการทำงานรูปแบบประจำ

19) Rimon (1992) ได้ศึกษากลยุทธ์เพื่อพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาและพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาบุคลากรในแต่ละระดับ และใช้วิธีการพัฒนาด้วยการแทรกแซงเพื่อให้ความรู้ในกลุ่มที่ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระเบียบแบบแผน สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพในตัวบุคคล โดยผู้เปลี่ยนแปลงไม่ได้รับผลกระทบในเชิงพฤติกรรม ทั้งนี้การดำเนินการด้วยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจะต้องทำในหลายระดับ และอาศัยการมีส่วนร่วมจากบุคลากรหลายฝ่าย ซึ่งรวมถึงในระดับนโยบายและกลุ่มต่างๆ ในองค์การด้วย

บทที่ 4

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง องค์การเชิงธุรกิจกับความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป ผู้วิจัยแยกวิธีการดำเนินการออกเป็นส่วนๆ ดังนี้

4.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

4.1.1 งานวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสามารถในการแข่งขันขององค์การเชิงธุรกิจ ในอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป ในเมืองไทย โดยแบ่งพื้นที่ออกเป็น 3 ส่วน คือ

4.1.1.1 พื้นที่ด้านฝั่งตะวันออก เช่น จันทบุรี ระยอง ตราด ชลบุรี

4.1.1.2 พื้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑล เช่น กรุงเทพฯ สมุทรสาคร สมุทรสงคราม สมุทรปราการและฉะเชิงเทรา

4.1.1.3 พื้นที่ภาคใต้ เช่น ชุมพร ระนอง สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช สงขลา ปัตตานี พัทลุง ตรัง กระบี่ พังงา ภูเก็ต

โดยศึกษาผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป ทั้งหมดจำนวน 180 ราย (พิชชาภัสร์ มงคลรัชเสถฐ์, <http://www.ditp.go.th/index.php/product-service/products/products-food/seafood-and-processed-products/seafood-processed-products-information?aid=70412>, กุมภาพันธ์ 2555)

4.1.2 งานวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะองค์การเชิงธุรกิจ ซึ่งได้จากการประเมินพิจารณาคัดเลือกความสามารถในการแข่งขันโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ RCA ตามหลักการของ Balassa และ Balassa (1984) และ Exploratory Factor Analysis ในการสร้างความสามารถและการได้เปรียบในการแข่งขัน

4.1.3 การสุ่มกลุ่มประชากรตัวอย่าง

4.1.3.1 การสุ่มข้อมูลเชิงปริมาณ

โดยใช้การสุ่มตัวอย่างของประชากรในกลุ่มองค์การเชิงธุรกิจในอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูปโดยการคำนวณตามสมการของ Yamane (1973) สามารถแสดงได้ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+(N \times e^2)}$$

โดยที่ n = ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะต้องเก็บข้อมูล

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ค่าความผิดพลาดที่ยอมรับได้ โดยกำหนดที่ 5%

4.1.3.2 การสุ่มข้อมูลเชิงคุณภาพ (ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญกับผู้บริหารในองค์การเชิงธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ) โดยการสุ่มสัมภาษณ์ จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างของประชากรที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

1.1) อดีตรองอธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

1.2) อดีตอุตสาหกรรมจังหวัด กระทรวงอุตสาหกรรม

1.3) นายกสมาคมอาหารทะเลแช่เยือกแข็ง

1.4) ที่ปรึกษาสมาคมอาหารทะเลแช่เยือกแข็ง

1.5) รองผู้อำนวยการสมาคมอาหารทะเลแช่เยือกแข็ง

2) กลุ่มผู้บริหารองค์การเชิงธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 3 ท่าน

2.1) กรรมการบริหารบริษัทชั้นนำ A

2.2) กรรมการผู้จัดการบริษัทชั้นนำ B

2.3) รองกรรมการผู้จัดการบริษัทชั้นนำ C

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์องค์การเชิงธุรกิจที่เกี่ยวข้องในหัวข้อวิจัยที่มีผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การเชิงธุรกิจ ในอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป

4.2.1 ศึกษาค้นคว้าเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาเป็นกรอบและแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

4.2.2 กำหนดขอบข่ายในการสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ ตามตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

4.2.3 สร้างข้อคำถามฉบับร่าง เกี่ยวกับการนำองค์การสู่ความสำเร็จ

4.2.4 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อปรับปรุงแก้ไข

4.2.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

4.2.6 หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม เพื่อมั่นใจว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสมและเชื่อถือได้ โดยการทดสอบความเชื่อถือได้ของเครื่องมือวัด โดยใช้วิธี Cronbach's Alpha หากพบว่า Cronbach's Alpha มีค่าใกล้ 1 แสดงว่าเครื่องมือชุดนี้ มีความน่าเชื่อถือสูง

4.2.7 นำไปจัดพิมพ์เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

4.3 การออกแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นกรอบแนวคิด (Conceptual Model) และแนวทางในการสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง เกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การขึ้นนำกับความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป ได้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 10 ปัจจัย จากกรอบแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบสอบถามเพื่อทำการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษาในธุรกิจอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป ทั้งนี้เพื่อให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงและสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา ผู้วิจัยได้ทำการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม หรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา หรือที่เรียกว่า ค่า IOC (Index of item objective congruence) ซึ่งการหาค่า IOC จะเป็นการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม จากผู้เชี่ยวชาญโดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย ปกติแล้วจะให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ตั้งแต่ 3 คนขึ้นไปในการตรวจสอบ โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม สำหรับงานวิจัยนี้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 3 ท่าน ในการตรวจสอบ โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้ามั่นใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่มั่นใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

แล้วนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตร

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ IOC แทนดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
 $\sum X$ แทนผลรวมของคะแนนความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ
 N แทนจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

1. ถ้าข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 มีค่าความเที่ยงตรง ใช้ได้
2. ถ้าข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

4.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

4.4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงตั้งแต่ มีนาคม พ.ศ.2554 ถึง มีนาคม พ.ศ.2556 โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

4.4.1.1 การเก็บข้อมูลเบื้องต้นเพื่อให้ทราบโครงสร้างและขอบเขตของการนำระบบมาบริหารจัดการในองค์การเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถทราบถึงความสำเร็จขององค์การเชิงธุรกิจในอุตสาหกรรมกึ่งแข่งขันกึ่งแข่งและกึ่งแปรรูป เพื่อกำหนดสิ่งที่เกี่ยวข้องต่างๆ และเพื่อให้สามารถออกแบบสอบถามได้ตรงเป้าหมาย

4.4.1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ออกสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับล่างขององค์การเชิงธุรกิจในอุตสาหกรรมกึ่งแข่งขันกึ่งแข่งและกึ่งแปรรูป จำนวน 126 โรงงาน

4.4.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารในองค์การเชิงธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์

เปรียบเทียบกับข้อมูลทฤษฎี แนวคิดจากต่างประเทศและข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถาม เพื่อสังเคราะห์ผลในลำดับต่อไป

4.4.2 ข้อมูลทฤษฎี เป็นการรวบรวมข้อมูลจากสถิติย้อนหลัง 5 ปี ดังนี้

4.4.2.1 ข้อมูลการนำเข้าและส่งออกผลิตภัณฑ์กุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป ปี พ.ศ. 2550 - 2555

4.4.2.2 ข้อมูลการส่งออกผลิตภัณฑ์ประมง ปี พ.ศ.2550 - 2555

4.4.2.3 มูลค่าการส่งออกต่อ GDP ของประเทศไทย ปี พ.ศ.2550-2555

4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ ดังนี้

4.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร ในองค์การเชิงธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อมูลทฤษฎี แนวคิดจากต่างประเทศและนำผลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นข้อเสนอแนะในลำดับต่อไป

4.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาจัด ตรวจสอบ ลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้สำหรับงานวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ ดังนี้

4.5.2.1 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป ตามระยะเวลาของเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลา ใช้สถิติ Revealed Comparative Advantage (RCA) โดย บาลาสซา (Balassa, 1989 : 46)

$$\text{RCA} = \frac{\text{มูลค่าการส่งออกกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป} / \text{มูลค่าการส่งออกรวม}}{\text{มูลค่าการนำเข้ากุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป} / \text{มูลค่าการนำเข้ารวม}}$$

1) $\text{RCA} > 1$ แสดงว่า อุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูปของประเทศไทยมีความสามารถในการผลิตตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ (specialization) ในสินค้าชนิดนั้นดีขึ้นหรือมีความได้เปรียบ โดยเปรียบเทียบทางการผลิตเพิ่มขึ้น

2) $\text{RCA} < 1$ แสดงว่า อุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูปของประเทศไทย มีความสามารถในการผลิตตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ (specialization) ในสินค้าชนิดนั้นลดลงหรือสูญเสียความได้เปรียบ โดยเปรียบเทียบทางการผลิต

4.5.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยของความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูปของประเทศไทย โดยใช้สถิติ Exploratory Factor Analysis และ Expert Choice ทดสอบ ดังนี้

1) Factor Analysis ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรที่ได้จากการสำรวจ โดยใช้การวิเคราะห์แบบ Exploratory Factor Analysis ซึ่งการวิเคราะห์ด้วยวิธีนี้เป็นการวิเคราะห์โดยการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสำรวจ 126 ชุด และตัวแปรทั้งหมด 51 ตัวแปร มาทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ตามหลักวิธี โดยไม่สนใจต่อการจัดการกลุ่มที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นในตอนแรก แล้วทำการจัดกลุ่มใหม่โดยเลือกเฉพาะตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันจัดเป็นกลุ่มปัจจัย ซึ่งผลจากการจัดกลุ่มปัจจัยในแต่ละปัจจัยจะเป็นไปตามกระบวนการการทำงานของโปรแกรม SPSS หากมีตัวแปรตัวใดไม่สามารถจัดเข้ากลุ่มปัจจัยใดได้ โปรแกรมจะไม่นำตัวแปรนั้นๆ มาพิจารณา โดยที่จำนวนปัจจัยและตัวแปรภายในแต่ละปัจจัยจะเป็นเท่าไร ผู้วิจัยไม่สามารถกำหนดได้ ซึ่งผู้วิจัยต้องการทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ได้จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม ว่าองค์ประกอบรวมที่จะสามารถอธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่างๆ มีองค์ประกอบรวมอะไรบ้าง โดยปัจจัยที่ได้ถือว่าเป็นตัวแปรใหม่ ที่สามารถหาค่าข้อมูลของปัจจัยที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า Factor Score

2) โปรแกรม EXPERT CHOICE ทดสอบ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยต่างๆ เพื่อจัดลำดับความสำคัญที่มีนัยสำคัญ ตามปัจจัยชี้วัดลักษณะขององค์การเชิงธุรกิจที่ประสบความสำเร็จที่จะประสบความสำเร็จ

บทที่ 5

ผลการศึกษา

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยขอสรุปผลของเนื้อหาที่ได้จากการศึกษาในบทนี้ โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล แยกออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

- 5.1 การวิเคราะห์ ความสามารถในการแข่งขันเพื่อหาดัชนีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ
- 5.2 การออกแบบสอบถาม
- 5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 5.4 การวิเคราะห์หาปัจจัยการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ จากฐานข้อมูล กรมศุลกากร ปี พ.ศ.2550 - 2555 และข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งเก็บจากผู้ประกอบการอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป ในช่วงเดือนมีนาคม พ.ศ.2554 ถึง มีนาคม พ.ศ.2556 จำนวน 126 ชุด

5.1 การวิเคราะห์ ความสามารถในการแข่งขันเพื่อหาดัชนีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ

การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันเพื่อหาดัชนีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบของอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป โดยใช้สถิติ RCA ของ Balassa (1989)

ตารางที่ 5.1 แสดงผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันเพื่อหาดัชนีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบของอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป

หน่วย : ล้านบาท

ปี พ.ศ.	กุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป		อุตสาหกรรมรวม		RCA
	ส่งออก	นำเข้า	ส่งออก	นำเข้า	
2550	42,625.12	1,387	80,248.94	1,455	0.5572
2551	42,867.96	2,893	83,235.39	3,072	0.5469

ตารางที่ 5.1 แสดงผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันเพื่อหาดัชนีความได้เปรียบ โดยเปรียบเทียบของอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

ปี พ.ศ.	กุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป		อุตสาหกรรมรวม		RCA
	ส่งออก	นำเข้า	ส่งออก	นำเข้า	
2552	46,158.20	1,546	91,833.64	1,784	0.5800
2553	53,077.18	1,335	99,537.09	1,580	0.6311
2554	52,313.94	1,257	109,342.47	1,459	0.5553
2555	46,112.29	2,111	95,473.17	2,436	0.5573

จากผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันเพื่อหาดัชนีความได้เปรียบ โดยเปรียบเทียบของอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป ปี พ.ศ. 2550 ถึง ปีพ.ศ. 2555 แสดงได้ดังรูปที่ 5.1



รูปที่ 5.1 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันเพื่อหาดัชนีความได้เปรียบ
ที่มา : จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากรูปที่ 5.1 พบว่า ความสามารถในการแข่งขันปี พ.ศ. 2550 ถึง ปีพ.ศ. 2555 มีดัชนีความได้เปรียบหรือค่า RCA < 1 แสดงว่า อุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูปของประเทศไทย มีความสามารถในการผลิตตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ (specialization) ในสินค้าชนิดนั้นลดลง หรือสูญเสียความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบทางการผลิต

5.2 การออกแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นกรอบแนวคิด (conceptual model) และแนวทางในการสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบขององค์การชั้นนำกับความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมกึ่งแข่งขันกึ่งแข่งและกึ่งแปรรูป ได้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 10 ปัจจัย จากกรอบแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบสอบถามเพื่อทำการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษาในธุรกิจอุตสาหกรรมกึ่งแข่งขันกึ่งแข่งและกึ่งแปรรูป ทั้งนี้ เพื่อให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงและสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา ผู้วิจัยได้ทำการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม หรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา หรือที่เรียกว่า ค่า IOC (index of item objective congruence) ซึ่งการหาค่า IOC จะเป็นการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม จากผู้เชี่ยวชาญ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย ปกติแล้วจะให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป ในการตรวจสอบโดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม สำหรับงานวิจัยนี้ใช้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 3 ท่าน ในการตรวจสอบโดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

แล้วนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตร

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ IOC แทนดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum X$ แทนผลรวมของคะแนนความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ

N แทนจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

1. ถ้าข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 มีค่าความเที่ยงตรง ใช้ได้
2. ถ้าข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย 51 ข้อ ดังนี้

- 1) ท่านแรกให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม โดยให้คะแนน +1 จำนวน 38 ข้อ, ให้คะแนน 0 จำนวน 13 ข้อ, ให้คะแนน -1 จำนวน 0 ข้อ คิดเป็นค่าเฉลี่ย 0.75
- 2) ท่านที่ 2 ให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม โดยให้คะแนน +1 จำนวน 48 ข้อ, ให้คะแนน 0 จำนวน 3 ข้อ, ให้คะแนน -1 จำนวน 0 ข้อ เฉลี่ย 0.94
- 3) ท่านที่ 3 ให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม โดยให้คะแนน +1 จำนวน 47 ข้อ, ให้คะแนน 0 จำนวน 4 ข้อ, ให้คะแนน -1 จำนวน 0 ข้อ เฉลี่ย 0.92

รวมผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัยจำนวน 51 ข้อ พบว่า

$$\begin{aligned} \text{ค่าเฉลี่ยรวมจากผู้เชี่ยวชาญ} &= \frac{0.75 + 0.94 + 0.92}{3} \\ &= 0.87 \end{aligned}$$

สรุปผลการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC) มีค่า 0.87 ซึ่งมีค่า IOC อยู่ในช่วงตั้งแต่ 0.50-1.00 ดังนั้นค่าความเที่ยงตรง ใช้ได้

5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับงานวิจัยนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลจะดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างขององค์กรชั้นนำ แต่ละแห่งเพื่อทราบองค์ประกอบขององค์กรชั้นนำในอุตสาหกรรมกึ่งแฮ่เอ็นแฮ่เจ็ง และกึ่งแปรรูป โดยให้ผู้บริหารในองค์กรชั้นนำนั้นๆ เป็นผู้กรอกแบบสอบถาม โดยใช้การสุ่มตัวอย่างของประชากรในกลุ่มองค์กรเชิงธุรกิจโดยการคำนวณตามสมการของ Yamane (1973) สามารถแสดงได้ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+(N \times e^2)}$$

โดยที่ n = ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะต้องเก็บข้อมูล

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

$e =$ ค่าความผิดพลาดที่ยอมรับได้โดยกำหนดที่ 5%

จากสูตร สามารถคำนวณหาตัวอย่างของประชากรในกลุ่มองค์การเชิงธุรกิจดังนี้

$$n = \frac{180}{1 + (180 \times 0.005^2)}$$

$$n = \frac{180}{1 + (180 \times 0.0025)}$$

$$n = \frac{180}{1.45}$$

$$n = 124.14$$

$$n = 125$$

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การเชิงธุรกิจกับความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป ด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 10 ปัจจัย

5.4 การวิเคราะห์หาปัจจัยการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

5.4.1 การวิเคราะห์แบบสอบถามทั้งฉบับ

จากการเก็บข้อมูลตามแบบสอบถามดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจำเป็นต้องตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลว่ามีความตรง (validity) ความเที่ยงหรือความเชื่อมั่น (reliability) และประสิทธิภาพ (efficiency) ดังนี้

5.4.1.1 ความตรง หมายถึง ความสามารถของเครื่องมือในการวัดสิ่งที่ต้องการวัด ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิค Factor Analysis โดยใช้การวิเคราะห์ความเหมาะสมในการทำ Factor Analysis ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) เป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค Factor Analysis โดยที่สูตร

$$KMO = \frac{\sum r_i^2}{\sum r_i^2 + \sum (\text{partial correlation})^2}$$

r = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ซึ่งทำให้ค่า $0 < KMO < 1$

ถ้าค่า KMO มีค่าน้อย (เข้าสู่ศูนย์) แสดงว่าเทคนิค Factor Analysis ไม่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่

ถ้าค่า KMO มีค่ามาก (เข้าสู่หนึ่ง) แสดงว่าเทคนิค Factor Analysis เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่

ถ้าค่า KMO มีค่าน้อยกว่า 0.5 แสดงว่าข้อมูลที่มีอยู่ไม่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิคเทคนิค Factor Analysis Bartlett's Test of Sphericity ในการทดสอบสมมติฐาน

จากการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS พบว่า ค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์โดยเทคนิค Factor Analysis พบว่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) มีค่า 0.825 ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 แสดงผลลัพธ์การทดสอบความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.825
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1372.709
	Df	300
	Sig.	.000

จากตารางที่ 5.2 พบว่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) มีค่า 0.825 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 และมีค่าเข้าสู่ 1 แสดงว่าข้อมูลที่มีอยู่มีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis Bartlett's Test of Sphericity ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ตัวแปรต่างๆ ที่นำมาวิเคราะห์ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่างๆ ที่นำมาวิเคราะห์ มีความสัมพันธ์กัน

จากสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานตามตารางที่ 5.1 พบว่ามีการแจกแจง โดยประมาณแบบ Chi-Square มีค่าเท่ากับ 1372.709 และค่าแสดงนัยสำคัญ (significance) มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 นั่นคือตัวแปรต่างๆ ที่นำมาวิเคราะห์มีความสัมพันธ์กันจึงมีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.4.1.2 การสกัดองค์ประกอบ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบคือการค้นหาจำนวน องค์ประกอบที่มีความสามารถเพียงพอในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้ ซึ่งมีวิธีการให้เลือกใช้ Principal Components Analysis ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ จะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนขององค์ประกอบเพื่อเก็บไว้สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้กฎที่ดีที่สุดสำหรับการกำหนด จำนวนขององค์ประกอบคือ “Eigenvalue > 1” เนื่องจากค่า Eigenvalue เป็นค่าที่บ่งบอกถึง ความสามารถขององค์ประกอบ ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 อธิบายความแปรปรวนรวมของการวิเคราะห์แบบ Principal Components Analysis

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Loadings			Loadings		
				Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.079	44.882	44.882	8.079	44.882	44.882	3.744	20.801	20.801
2	1.460	8.112	52.993	1.460	8.112	52.993	3.080	17.110	37.911
3	1.374	7.634	60.627	1.374	7.634	60.627	2.844	15.801	53.711
4	1.136	6.311	66.938	1.136	6.311	66.938	2.381	13.227	66.938
5	.944	5.245	72.183						
6	.747	4.151	76.334						
7	.701	3.893	80.227						
8	.555	3.086	83.313						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ตารางที่ 5.3 อธิบายความแปรปรวนรวมของการวิเคราะห์แบบ Principal Components Analysis (ต่อ)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Loadings			Loadings		
				Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
9	.519	2.884	86.197						
10	.490	2.724	88.921						
11	.423	2.349	91.270						
12	.359	1.996	93.266						
13	.327	1.819	95.084						
14	.250	1.388	96.473						
15	.196	1.087	97.560						
16	.174	.965	98.525						
17	.165	.916	99.442						
18	.101	.558	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

จากตารางที่ 5.3 พบว่าความแปรปรวนรวมของการวิเคราะห์แบบ Principal Components Analysis มีค่า Eigenvalue มากกว่า 1 และน้อยกว่า 1 ดังนั้นจะไม่พิจารณา Factor ที่มีค่า Eigenvalue น้อยกว่า 1 จะพบว่ามีเพียง Factor หรือ Component ที่ 1, 2, 3 และ 4 เท่านั้นที่มีค่า Eigenvalue มากกว่า 1 นอกนั้นมีค่าน้อยกว่า 1 จึงควรมีเพียง 4 Factors เท่านั้น

5.4.1.3 การหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อมั่น (Reliability Statistics) ของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha) หรือการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ดังตารางที่

5.4

ตารางที่ 5.4 แสดงผลลัพธ์การทดสอบความเชื่อถือได้ของเครื่องมือวัด โดยใช้วิธี Cronbach's Alpha

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.972	0.973	51

จากตารางที่ 5.4 พบว่า Cronbach's Alpha มีค่า 0.972 ซึ่งมีค่าใกล้ 1 แสดงว่าเครื่องมือชุดนี้ มีความน่าเชื่อถือสูง

5.4.1.4 การวัดประสิทธิภาพของข้อมูลหรือตัวแปร (efficiency) ผู้วิจัยเลือกเครื่องมือในการวัดผลความสัมพันธ์ของตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ Inter-Item Correlation Matrix ซึ่งพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ Inter-Item Correlation Matrix มีค่าเป็นบวกหมด แสดงว่าตัวแปรแต่ละข้อมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน ดังตารางที่ 5.5

5.4.2 การวิเคราะห์หาปัจจัยการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

การวิเคราะห์หาปัจจัยการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเชื่อถือได้ โดยการจัดกลุ่มองค์ประกอบขององค์การเชิงธุรกิจ โดยใช้สถิติ FACTOR ANALYSIS ด้วยวิธีการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เนื่องจากองค์ประกอบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่จะทำการวิเคราะห์ที่มีหลายทฤษฎีและยังไม่มีการพิสูจน์ยืนยันความถูกต้องมาก่อน จากการประมวลผลการวิเคราะห์ปัจจัยโดยใช้โปรแกรม SPSS ในการจัดกลุ่มตัวแปร (factors) พบว่า ผลการประมวลผลการจัดกลุ่มตัวแปร (factors) มีปัจจัยทั้งหมด 4 ปัจจัย (4 components extracted) ดังตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.6 แสดงการจัดกลุ่มปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
F1	.808	.187	.227	-.010
E3	.721	.317	.210	.093
B5	.697	.055	.111	.270
F2	.660	.290	.182	.055
C3	.623	.390	.190	.331
G3	.494	.287	.392	.158
D4	.227	.794	.113	.223
J6	.216	.769	.358	-.029
D1	.282	.767	.007	.287
I2	.345	.620	.372	.152
G6	.203	.029	.797	-.100
E4	.446	.157	.639	.037
I6	.228	.311	.620	.455
J3	.033	.340	.611	.512
G2	.238	.266	.588	.423

ตารางที่ 5.6 แสดงการจัดกลุ่มปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
A1	-.004	.047	.136	.786
C1	.527	.187	.206	.631
B1	.307	.290	-.159	.575

และจากตารางที่ 5.6 พบว่า ผลการประมวลผลการจัดกลุ่มตัวแปร (factors) ที่มีปัจจัยทั้งหมด 4 ปัจจัย (4 components extracted) นั้น มีตัวแปรหรือปัจจัยย่อย ดังแสดงในตารางที่ 5.7

ตารางที่ 5.7 แสดงผลลัพธ์การวิเคราะห์ปัจจัยโดยใช้โปรแกรม SPSS ในการจัดกลุ่มตัวแปร (factors) ย่อย

ปัจจัย	ตัวแปร
Factor 1 ด้านการตลาด	<ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย/กลุ่มลูกค้าหลัก 2. การวิเคราะห์คู่แข่งและสำรวจความต้องการด้านการตลาด 3. การบริหารจัดการงานอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม 4. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า 5. การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค 6. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านทักษะและสมรรถนะในการทำงาน
Factor 2 ด้านการเปลี่ยนแปลง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถในการปรับตัวของผู้บริหารต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ 2. การวัดความพึงพอใจของลูกค้า 3. ความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ 4. ความตระหนักด้านคุณภาพของทุกๆกระบวนการในองค์กร

ตารางที่ 5.7 แสดงผลลัพธ์การวิเคราะห์ปัจจัยโดยใช้โปรแกรม SPSS ในการจัดกลุ่มตัวแปร (factors) ย่อย (ต่อ)

ปัจจัย	ตัวแปร
Factor 3 ด้านกระบวนการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน 2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และรูปลักษณ์ของบรรจุภัณฑ์ 3. การนำระบบ Supply Chain Management มาใช้ในกระบวนการ 4. การวัดประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร 5. คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงาน
Factor 4 ด้านผู้นำและนโยบาย	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสัมพันธ์ของนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมฯ 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การกำหนดทิศทางขององค์กร โดยผู้นำระดับสูง

จากตารางที่ 5.7 สามารถเรียงลำดับปัจจัยดังกล่าวจากค่า Mean ของค่า Descriptive Statistics ของการวิเคราะห์ Factor Analysis ดังตารางที่ 5.8

ตารางที่ 5.8 แสดงการจัดลำดับปัจจัยจากค่า Mean ของค่า Descriptive Statistics

Descriptive Statistics

Balassa	Mean	Std. Deviation	N
	.00202946	.003404218	126
REGR factor score 1 for analysis 1	-2.24	1.00000000	126
REGR factor score 2 for analysis 1	0.20	1.00000000	126
REGR factor score 3 for analysis 1	-0.99	1.00000000	126
REGR factor score 4 for analysis 1	2.88	1.00000000	126

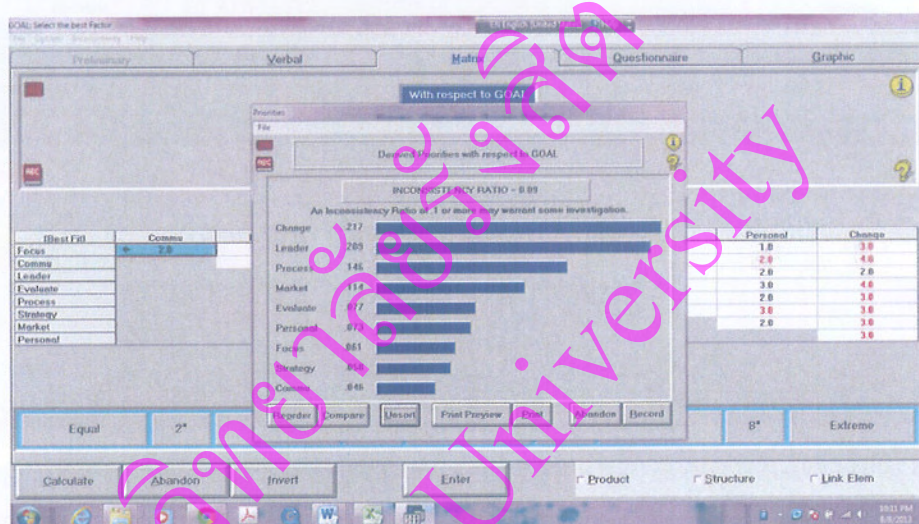
ซึ่งสามารถจัดลำดับจากค่า Mean ของค่า Descriptive Statistics ในแต่ละปัจจัย ดังนี้

อันดับ 1	ปัจจัยด้านผู้นำและนโยบาย	=	2.88
อันดับ 2	ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลง	=	0.20

อันดับ 3	ปัจจัยด้านกระบวนการ	=	- 0.99
อันดับ 4	ปัจจัยด้านการตลาด	=	- 2.24

5.4.3 การวิเคราะห์หาปัจจัยด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิ

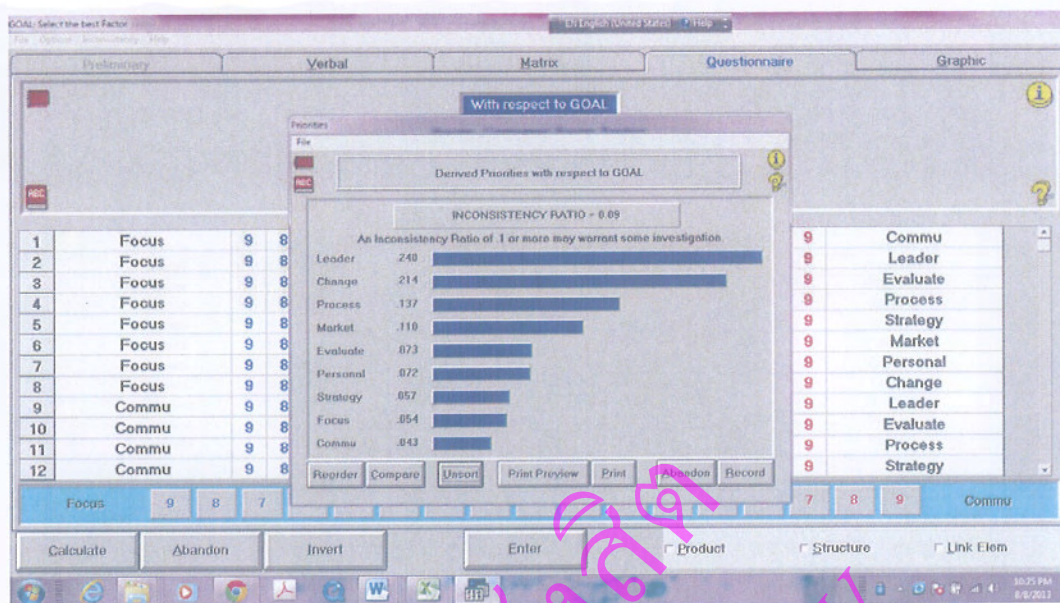
จากการศึกษาด้วยโปรแกรม Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ สามารถแสดงผลดังรูปที่ 5.2 - 5.6



รูปที่ 5.2 แสดงผลการประเมินด้วยโปรแกรม Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1

จากรูปที่ 5.2 เมื่อเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ผ่านการประเมินด้วยโปรแกรม Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 พบว่าผลลัพธ์การวิเคราะห์ปัจจัยโดยใช้โปรแกรม Expert Choice ในการจัดกลุ่มตัวแปรทั้งหมด มีอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง < 0.10 คือ 0.09 โดยมีปัจจัย 4 ปัจจัยแรก ดังนี้

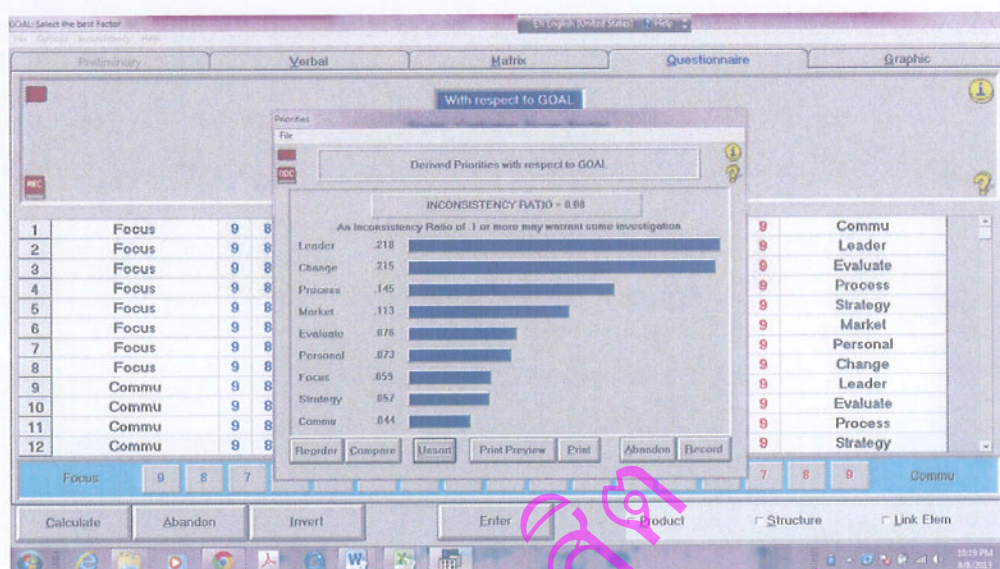
อันดับ 1	ปัจจัยด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง	=	0.217
อันดับ 2	ปัจจัยด้านผู้นำและนโยบาย	=	0.209
อันดับ 3	ปัจจัยด้านกระบวนการ	=	0.146
อันดับ 4	ปัจจัยด้านการตลาด	=	0.114
อันดับ 5	ปัจจัยด้านการวัดผลและประเมินผล	=	0.077



รูปที่ 5.3 แสดงผลการประเมินด้วยโปรแกรม Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2

จากรูปที่ 5.3 เมื่อเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ผ่านการประเมินด้วยโปรแกรม Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 พบว่าผลลัพธ์การวิเคราะห์ปัจจัยโดยใช้โปรแกรม Expert Choice ในการจัดกลุ่มตัวแปรทั้งหมด มีอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง < 0.10 คือ 0.09 โดยมี ปัจจัย 4 ปัจจัยแรก ดังนี้

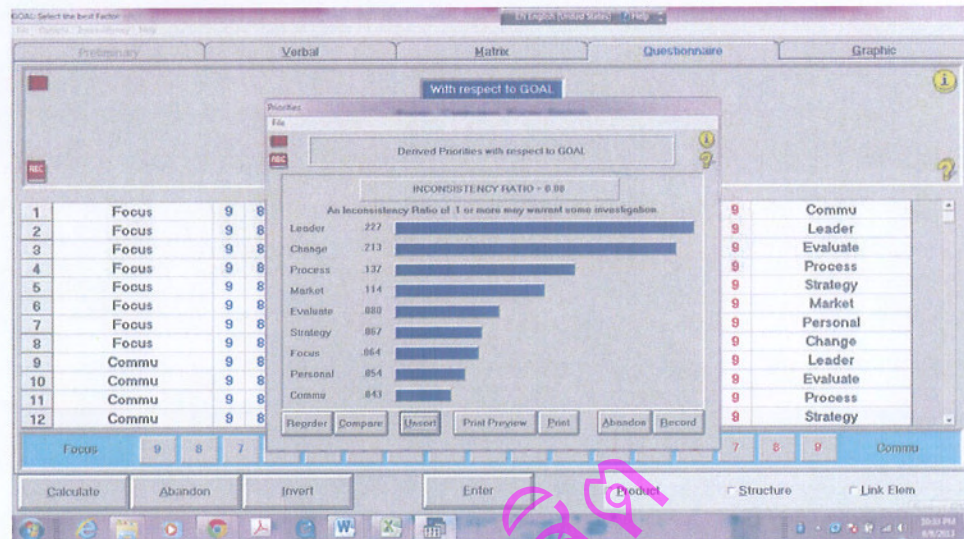
อันดับ 1	ปัจจัยด้านผู้นำและนโยบาย	=	0.240
อันดับ 2	ปัจจัยด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง	=	0.214
อันดับ 3	ปัจจัยด้านกระบวนการ	=	0.137
อันดับ 4	ปัจจัยด้านการตลาด	=	0.110
อันดับ 5	ปัจจัยด้านการวัดผลและประเมินผล	=	0.073



รูปที่ 5.4 แสดงผลการประเมินด้วยโปรแกรม Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3

จากรูปที่ 5.4 เมื่อเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ผ่านการประเมินด้วยโปรแกรม Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3 พบว่าผลลัพธ์การวิเคราะห์ปัจจัยโดยใช้โปรแกรม Expert Choice ในการจัดกลุ่มตัวแปรทั้งหมด มีอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง < 0.10 คือ 0.09 โดยมีปัจจัย 4 ปัจจัยแรก ดังนี้

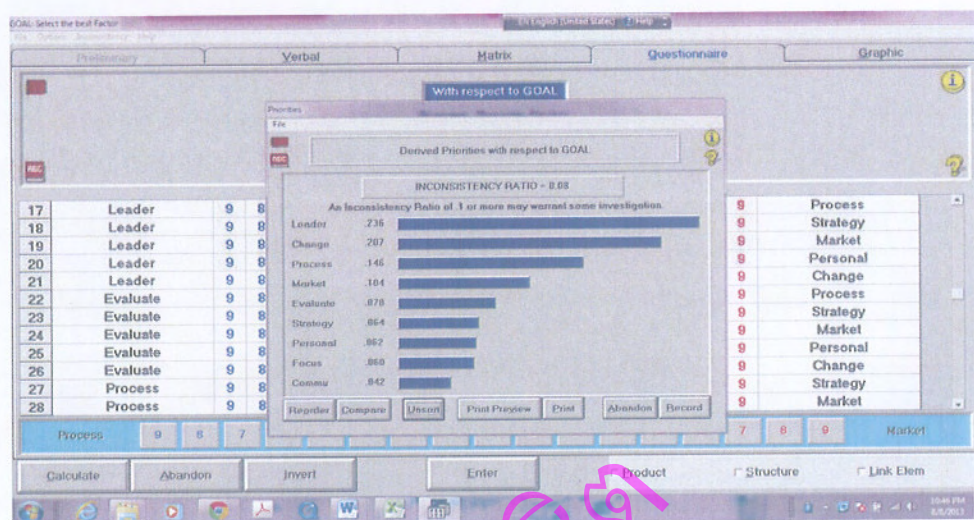
อันดับ 1	ปัจจัยด้านผู้นำและนโยบาย	=	0.218
อันดับ 2	ปัจจัยด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง	=	0.215
อันดับ 3	ปัจจัยด้านกระบวนการ	=	0.145
อันดับ 4	ปัจจัยด้านการตลาด	=	0.113
อันดับ 5	ปัจจัยด้านการวัดผลและประเมินผล	=	0.076



รูปที่ 5.5 แสดงผลการประเมินด้วย โปรแกรม Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4

จากรูปที่ 5.5 เมื่อเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ผ่านการประเมินด้วยโปรแกรม Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4 พบว่าผลลัพธ์การวิเคราะห์ปัจจัยโดยใช้โปรแกรม Expert Choice ในการจัดกลุ่มตัวแปรทั้งหมด มีอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง < 0.10 คือ 0.08 โดยมี ปัจจัย 4 ปัจจัยแรก ดังนี้

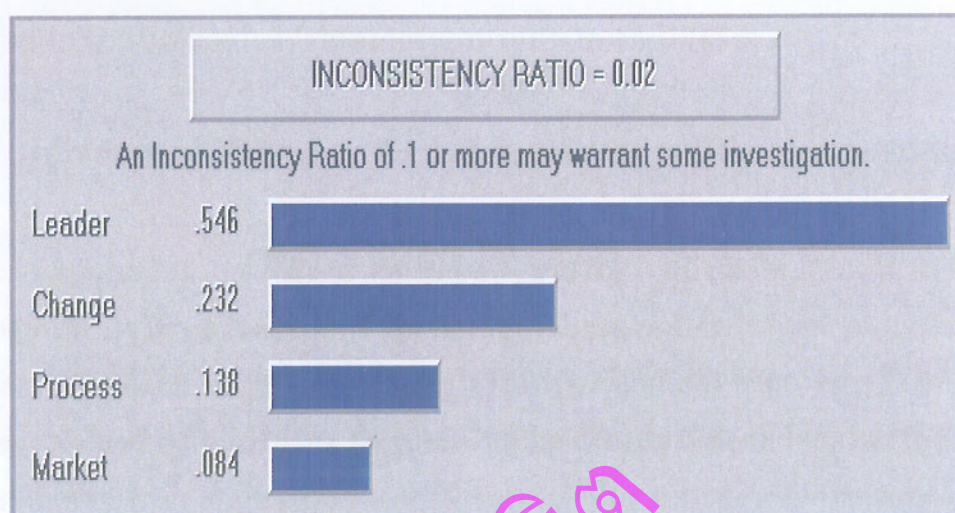
อันดับ 1	ปัจจัยด้านผู้นำและนโยบาย	=	0.227
อันดับ 2	ปัจจัยด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง	=	0.213
อันดับ 3	ปัจจัยด้านกระบวนการ	=	0.137
อันดับ 4	ปัจจัยด้านการตลาด	=	0.114
อันดับ 5	ปัจจัยด้านการวัดผลและประเมินผล	=	0.080



รูปที่ 5.6 แสดงผลการประเมินด้วยโปรแกรม Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5

จากรูปที่ 5.6 เมื่อเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ผ่านการประเมินด้วยโปรแกรม Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 พบว่าผลลัพธ์การวิเคราะห์ปัจจัยโดยใช้โปรแกรม Expert Choice ในการจัดกลุ่มตัวแปรทั้งหมด มีอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง < 0.10 คือ 0.08 โดยมีปัจจัย 4 ปัจจัยแรกดังนี้

อันดับ 1	ปัจจัยด้านผู้นำและนโยบาย	=	0.236
อันดับ 2	ปัจจัยด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง	=	0.207
อันดับ 3	ปัจจัยด้านกระบวนการ	=	0.146
อันดับ 4	ปัจจัยด้านการตลาด	=	0.104
อันดับ 5	ปัจจัยด้านการตลาด	=	0.078



รูปที่ 5.7 แสดงผลการประเมินด้วย โปรแกรม Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 – 5

จากรูปที่ 5.7 เมื่อเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ผ่านการประเมินด้วยโปรแกรม Expert Choice ของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 ถึงท่านที่ 5 จากปัจจัย 4 อันดับแรก พบว่าผลลัพธ์การวิเคราะห์ปัจจัยโดยใช้โปรแกรม Expert Choice ในการจัดกลุ่มตัวแปรทั้งหมด มีอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง < 0.10 คือ 0.02 โดยมีปัจจัย 4 ปัจจัยแรก ดังนี้

อันดับ 1	ปัจจัยด้านผู้นำและนโยบาย	=	0.546
อันดับ 2	ปัจจัยด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง	=	0.232
อันดับ 3	ปัจจัยด้านกระบวนการ	=	0.138
อันดับ 4	ปัจจัยด้านการตลาด	=	0.084

5.4.4 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญองค์การเชิงธุรกิจ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญองค์การเชิงธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจ เพื่อยืนยันผลการวิจัยในภาพรวม โดยกำหนดคำถามในการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรที่ทำให้องค์กรของท่านประสบความสำเร็จ”

1) ผู้ให้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 6 วันสัมภาษณ์ 3 กรกฎาคม 2556 เวลา 10.00 - 12.00 น.

จากผลการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 6 สามารถสรุปปัจจัยที่ทำให้องค์กรเชิงธุรกิจประสบความสำเร็จได้ จะเริ่มต้นตั้งแต่ตัวผู้นำจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการและนโยบายซึ่งส่งผลกระทบต่อเกิดการเปลี่ยนแปลง หากองค์กรไหนที่มีผู้นำที่ไม่ดี ก็จะทำให้องค์กรนั้นไปไม่รอด ผู้นำที่จะเป็นผู้นำขององค์กร ต้องมีศักยภาพต่างๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ส่วนนโยบายภาครัฐก็มีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดนโยบายในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดค่าแรง หรือนโยบายต่างๆ ส่วนใหญ่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากการกำหนดปัจจัยดังกล่าวข้างต้นตอบสนองความต้องการและต้องการหาเสียงให้กับตนเอง โดยไม่ได้คำนึงถึงผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ นอกจากนี้การบริหารกระบวนการของผู้นำ ก็มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร โดยผู้นำต้องกำหนดนโยบายออกมาก่อน แล้วถึงจะทำการควบคุมกระบวนการ ทั้งนี้ผู้นำต้องสร้างเป้าหมายของกระบวนการต่างๆ ในการขับเคลื่อนองค์กร ทั้งในด้านการวางแผน การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านการตลาดให้ได้ผลตามที่ต้องการ ส่วนการผลิตกับการตลาดจะมีความเกี่ยวข้องกันไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เนื่องจากการตลาดกับการผลิตคู่กัน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงของผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จก็มีความสำคัญ ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สอดคล้องกัน โดยบุคลากรขององค์กรต้องเปลี่ยนตามนโยบายของผู้นำ และความสำคัญของปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการขับเคลื่อน ผู้นำคือผู้ที่จะต้องดูว่าปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อองค์กรกันหรือเปล่า หากการวิเคราะห์และการวางแผน เพื่อให้ขับเคลื่อนไปได้ จำเป็นต้องอิงกับทุกภาคส่วนขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นส่วนการผลิต ส่วนการวิจัยและพัฒนา ส่วนการตลาด การเงินและบัญชี ต้องขับเคลื่อนไปด้วยกันแล้วค่อยกลับมาประเมินผลดูว่าปัจจัยใดที่มีผลต่อแผนการบริหารจัดการองค์กรให้ขับเคลื่อนไปได้ หากพบว่ามีผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ก็ต้องวางแผนเพื่อปรับ หากผลกระทบทั้งสองด้าน (ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน) จะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในมากกว่า เนื่องจากส่งผลกระทบในมุมกว้างต่อการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นจำเป็นต้องวิเคราะห์เพื่อนำมาวางแผนการบริหารจัดการ และนำปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบมาวิเคราะห์เพื่อการวางแผนแก้ไขตามลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงานด้านการตลาด มาวิเคราะห์เพื่อวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มจากปัจจัยในส่วนผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การวางแผน การปฏิบัติการเพื่อรับกับสถานการณ์จากปัจจัยภายนอกและปัจจัย

ภายในแล้วกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กร ก่อนจะทำการประเมินผลเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข

โดยสรุปภาพรวมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จะเริ่มต้นจากผู้นำเป็นปัจจัยแรก เพื่อกำหนดนโยบายและเป้าหมายขององค์กร แล้วส่งผลให้เกิดการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพราะสถานการณ์ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยน โดยผู้นำต้องศึกษาข้อมูลจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนกระบวนการให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ จำเป็นจะต้องมีการประเมินผลการดำเนินการเชิงกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพจึงมีความจำเป็นจะต้องมีการประเมินผลตามกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรที่เกิดจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน หากพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบแบบเร่งด่วนก็จะทำการประเมินผลแบบเร่งด่วนทันที หากปัจจัยที่ส่งผลกระทบระยะยาว ก็ค่อยดำเนินการแก้ไขตามกรอบระยะเวลาเพื่อการแก้ไข ภายใต้ต้องคํวบรวมของการบริหารจัดการ นั่นคือผู้นำต้องเน้นไม่เช่นนั้นจะส่งผลกระทบทำให้้องค์การเกิดภาวะวิกฤต โดยเกิดความสำเร็จในระดับหนึ่งก่อนจะเกิดการล่มสลาย เนื่องจากผู้นำขับเคลื่อนองค์กรในเชิงนโยบายที่เร็ว และไม่ได้กลับมาประเมินผลหรือวัดผลตนเอง และไม่มีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และไม่มีการนำมาแก้ไขก็จะทำให้การนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จึงเป็นไปได้ยาก หากจัดลำดับความสำคัญ ปัจจัยแรกคือตัวผู้นำ และนโยบายในการขับเคลื่อนองค์กร ส่วนปัจจัยต่อมา คือ การเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ ซึ่งส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพตามความต้องการของตลาด ส่วนปัจจัยสุดท้าย คือการประเมินผลที่เกิดขึ้นทั้งหมดในองค์กร แล้วทำการปฏิบัติการแก้ไข หากพบว่าผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) ผู้ให้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 7 วันสัมภาษณ์ 4 กรกฎาคม 2556 เวลา 14.00 - 16.00 น.

จากผลการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 7 สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นปัจจัยแรกที่สำคัญ ผู้นำเป็นการนำมาทุกอย่าง ถือว่าเป็นศูนย์รวมของความคิด จะเป็นผู้ที่นำว่าจะเอาอย่างไร วางแผนแบบไหน ตลาดเป็นเช่นไร สาเหตุที่ผู้นำต้องมาเป็นอันดับแรก เนื่องจากชื่อที่บอกอยู่แล้ว ต้องนำกระบวนการ แต่อย่างไรที่ได้ดำเนินการ ก็ให้ความสำคัญทุกอย่าง ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรก หลังจากนั้นจึงจะให้ความสำคัญที่ปัจจัยแวดล้อม ก่อนการวางแผนการจัดการกระบวนการและการตลาด เนื่องจาก

ปัจจัยด้านการตลาด เป็นการศึกษาตลาดและระดับผู้บริโภค เพื่อการการจัดวางตำแหน่งหรือกลยุทธ์ต่อไป

นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นบุคคลสำคัญในการวางกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การวางแผนบุคลากร และแผนงานด้านกระบวนการ ก่อนนำไปส่งมอบให้กับลูกค้า ปัจจัยที่มีความสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ขาดไม่ได้ คือการประเมินผลเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การตัดสินใจต้องมาจากผู้นำก่อนจริงๆ เนื่องจากเป็นคนสำคัญที่ต้องตัดสินใจ ในการประชุม หัวข้อต่างๆ ผู้นำจะเป็นคนตัดสินใจว่าสรุปแล้วจะเอาอย่างไร หากผู้นำมีทัศนคติในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ก็ยังทำให้การขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่ความสำเร็จง่ายเป็นทวีคูณแล้ว ด้วย แสดงว่า need ของลูกค้ากับบุคลากร และผู้นำ ควรเป็นปัจจัยร่วมกัน แล้วค่อยอาศัยการจัดการเป็นตัวกำหนด ดูต่อไปว่าของเราเหมาะสมี่ต้องปรับเปลี่ยนแปลงอะไรหรือเปล่า ความสำคัญคือสำคัญร่วมกันหมด อยู่ในกระบวนการทั้งหมด ถ้ามองว่าปัจจัยทั้ง 3 ส่วน คือ ผู้นำต้องเป็นคนนำเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าจริงๆ แล้วบุคลากรสำคัญ ทำยังไง บุคลากร จะทำงานด้วย head hand heart สำคัญมาก ช่วยคิด ก่อนลงมือทำ และเต็มใจในการทำงาน หากพบว่าลูกน้องหรือบุคลากรในองค์กร มีการทำงานด้วยความเต็มใจจะได้ประสิทธิผลมากกว่า การทำงานด้วยการบังคับ

สรุปได้ว่า การที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน ผู้นำต้องมีหลายแบบ เติบโตตามสถานการณ์ ประชาธิปไตย ชื่อหัวใจลูกน้องได้อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น การจ้างลูกน้องให้ทำสิ่งใดๆด้วยเงินอยู่ได้ไม่นาน แต่ถ้าจ้างด้วยหัวใจ อยู่ได้นาน และผู้นำมีทางเลือกน้อยกว่าลูกน้องระดับล่าง เพราะฉะนั้นผู้นำจึงต้องนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ แต่ลูกน้องไม่สนใจ ถ้าทำไม่ได้ก็ไปทีใหม่ ผู้นำต้องคิดลึกซึ้งกว่า คนที่เป็นผู้ตามส่วนใหญ่มักมองผลลัพธ์ และผลที่ได้รับ มากกว่าการสร้างความมั่นคง ยั่งยืนให้ธุรกิจ มีสิทธิ์แสวงหาสิ่งใหม่ เมื่อเค้ารู้สึกว่าจะไปไม่ได้กับผู้นำ แต่ผู้นำ ไม่มีสิทธิ์เปลี่ยน คือคนที่จะต้องพาไปสู่เป้าหมาย ต้องมีเป้าหมายชัดเจน ลูกน้องทำงานเสร็จกลับบ้าน แต่ผู้นำ เราต้องนั่งคิดต่อ ทำต่อ เป็นยังไง ผู้นำต้องคิดว่า “ทำอย่างไร (think how to do) แต่ผู้นำจะคิดจะทำอะไรต่อ (what to do) จะทำอะไรต่อ บางคนทำงานตามสั่งได้ แต่บอกว่าให้คิด ก็ไม่ได้ แต่ในการทำงานบางที่ทำงานต้องคิดนอกกรอบ

3) ผู้ให้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 8 วันสัมภาษณ์ 10 กรกฎาคม 2556 เวลา 10.00 - 12.00 น.

จากผลการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 8 สรุปได้ว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนบางครั้งก็ประสบปัญหา อย่างเช่นในปัจจุบันแนวทางนโยบายของภาครัฐไม่สามารถตอบโจทย์ของการสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมกึ่งแข็งกึ่งอ่อนและกึ่งแปรรูปได้ เนื่องจากต้นทุนในกระบวนการจะเพิ่มขึ้นตามปัจจัยแวดล้อมหรือนโยบายที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

อย่างไรก็ดี การจัดการกับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยนอกเหนือการควบคุมทางองค์กรที่มีมาตรการในการควบคุมกำกับให้เกิดผลกระทบต่อกระบวนการให้น้อยที่สุด หรือเรียกง่าย ๆ ว่า “การเตรียมการเพื่อรองรับสถานะฉุกเฉิน” ก็ถือเป็นมาตรการหนึ่งที่ทางองค์กรของเราได้กำหนดเป็นแผนและนโยบายในการดำเนินการตอบสนองความพึงพอใจ การพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร จะมีการดำเนินการควบคู่กันไปกับการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และลดความสูญเสียที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต

นอกจากนี้ทางองค์กรได้มีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จหรือ KPI มาใช้ในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินการของกระบวนการ รวมทั้งการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ประกอบการเรียนรู้ของบุคลากร หรือการอบรมทบทวนอย่างสม่ำเสมอ

บทที่ 6

บทสรุป การอภิปรายและข้อเสนอแนะ

6.1 บทสรุป

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยที่จะสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรเชิงธุรกิจ ในธุรกิจอุตสาหกรรมกึ่งแข่งขันกึ่งแข่ง และกึ่งแปรรูป มีทั้งหมด 4 ปัจจัย ดังนี้

6.1.1 ข้อมูลของกลุ่มประชากรตัวอย่าง

จากการสอบถามข้อมูลของกลุ่มประชากรตัวอย่าง 126 ตัวอย่าง โดย พบว่า 90.48% เป็นผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูงและ 9.52% เป็นเจ้าของกิจการหรือผู้ประกอบการ ดังตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มตัวอย่าง

อันดับ	กลุ่มตัวอย่าง
1	ปัจจัยด้านผู้นำและนโยบาย
2	ปัจจัยด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง
3	ปัจจัยด้านการจัดการกระบวนการ
4	ปัจจัยด้านการตลาด

จากตารางที่ 6.1 สามารถสรุปผลปัจจัยที่มีน้ำหนักความสำคัญและค่าทางสถิติ ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 คือ ปัจจัยด้านผู้นำและนโยบาย เป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญและจากตารางที่ 5.7 พบว่า ปัจจัยย่อยในด้านต่างๆ ที่มีค่าทางสถิติ โดยเฉพาะค่าเฉลี่ยและ% ค่าเฉลี่ย สูงที่สุดจนถึง

น้อยสุด คือ ปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เท่ากับ 77.46 รองลงมาคือ ปัจจัยความสม่ำเสมอของนโยบายภาครัฐ เท่ากับ 70.79 และปัจจัยในการกำหนดทิศทางของผู้นำ เท่ากับ 62.86 ตามลำดับ

ปัจจัยที่ 2 คือ ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญและจากตารางที่ 5.8 พบว่า ปัจจัยย่อยที่มีค่าทางสถิติ โดยเฉพาะค่าเฉลี่ยและ% ค่าเฉลี่ย สูงที่สุด คือ ปัจจัยการวัดความพึงพอใจ เท่ากับ 85.40 รองลงมาคือ ปัจจัยความตระหนักด้านคุณภาพ เท่ากับ 82.40 ปัจจัยความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 82.20 และการปรับตัวของผู้บริหารต่อการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 70.20 ตามลำดับ

ปัจจัยที่ 3 คือ ปัจจัยด้านกระบวนการ เป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญและจากตารางที่ 5.9 พบว่า ปัจจัยย่อยที่มีค่าทางสถิติ โดยเฉพาะค่าเฉลี่ยและ% ค่าเฉลี่ย สูงที่สุด คือ ปัจจัยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และรูปลักษณ์บรรจุภัณฑ์ เท่ากับ 84.80 รองลงมาคือ ปัจจัยการศึกษา การฝึกอบรม เท่ากับ 79.60, ปัจจัยคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็น เท่ากับ 79.40, ปัจจัยการวัดประสิทธิผล เท่ากับ 73.40 และปัจจัยระบบ Supply Chain Management เท่ากับ 73.40 ตามลำดับ

ปัจจัยที่ 4 คือ ปัจจัยด้านการตลาด เป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญและจากตารางที่ 5.10 พบว่า ปัจจัยย่อยที่มีค่าทางสถิติ โดยเฉพาะค่าเฉลี่ยและ% ค่าเฉลี่ย สูงที่สุด คือ ปัจจัยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เท่ากับ 88.20 รองลงมาคือ ปัจจัยการวิเคราะห์คู่แข่งและสำรวจความต้องการ เท่ากับ 85.00, ปัจจัยกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย / ลูกค้าหลัก เท่ากับ 84.20, ปัจจัยการบริหารจัดการงานอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม เท่ากับ 79.60, ปัจจัยการประเมินผลด้านทักษะและสมรรถนะในการทำงาน เท่ากับ 78.80 และปัจจัยการวิเคราะห์ SWOT เท่ากับ 77.80 ตามลำดับ

6.1.2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการจากปัจจัยที่ได้ พบว่าการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิด้วยโปรแกรม Expert Choice สามารถสรุปผลความสอดคล้องจากการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับความสำคัญ 4 อันดับ ดังตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.2 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิ

อันดับ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	น้ำหนักความสำคัญ
1	ผู้นำและนโยบาย	0.546
2	การจัดการการเปลี่ยนแปลง	0.232
3	การจัดการกระบวนการ	0.138
4	การตลาด	0.084

6.1.3 สัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การเชิงธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การเชิงธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ดังตารางที่ 6.3

ตารางที่ 6.3 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้บริหารองค์การเชิงธุรกิจ

อันดับ	ท่านที่ 3
1	บทบาทผู้นำและนโยบาย
2	การจัดการการเปลี่ยนแปลง
3	การจัดการกระบวนการและการตลาด
4	การประเมินผลและการแก้ไข

6.2 การอภิปรายผล

จากตารางที่ 6.1 - 6.3 สามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

6.2.1 ปัจจัยด้านผู้นำและนโยบาย เป็นปัจจัยที่จะสร้างความสำเร็จการแข่งขันขององค์กรเชิงธุรกิจ ซึ่งจากการประเมินผลของงานวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ในกลุ่มตัวอย่างระดับผู้นำที่เป็นผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูงจะให้ความสำคัญสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับสูงและเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนในสถานประกอบการให้ปัจจัยด้านผู้นำและนโยบายเป็นอันดับแรก โดยในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังนี้ ในส่วนปัจจัยความ

สม่ำเสมอของนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมฯ และการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยผู้นำระดับสูง ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความเห็นว่า ความสม่ำเสมอของนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมฯ ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่แต่ละองค์กรไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ แต่ปัจจัยดังกล่าวจากอดีตจนถึงปัจจุบันยังไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากในหลายองค์กรมีการดำเนินการเชิงนโยบายแบบยาวนาน กล่าวคือ มีการวางแผนนโยบายและวิสัยทัศน์ 5 ถึง 10 ปี ทำให้บางนโยบายภาครัฐไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ ยกเว้นในองค์กรขนาดเล็กเท่านั้นที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรดำเนินการทางธุรกิจ ส่วนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมี % ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 77.46% ถือเป็นส่วนสำคัญในปัจจัยด้านผู้นำและนโยบายที่จะขับเคลื่อนองค์กร เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องในมิติที่ 2 ตามเกณฑ์ MBNQA ได้กำหนดไว้ว่าการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์หรือการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กรและสอดคล้องกับทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ของ Porter (1998a) ที่มีแนวคิดว่า ภาวะการแข่งขันในการค้าโลกนั้น ผู้ประกอบการทุกธุรกิจพยายามเลือกยุทธวิธีที่ดีที่สุดที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ในอุตสาหกรรมของตน นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความเห็นว่า “การจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรที่ตัดสินใจในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินจะทำให้การบริหารจัดการไม่ราบรื่นและส่งผลกระทบต่อวางแผนกลยุทธ์” และในส่วนการกำหนดทิศทางขององค์กรนั้น ผู้บริหารในองค์กรเชิงธุรกิจ (ผู้บริหาร) ที่ประสบความสำเร็จได้ให้ความเห็นสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิ ว่า “ผู้นำเป็นปัจจัยแรก เนื่องจากผู้นำเป็นการนำพาทุกอย่าง ซึ่งถือว่าเป็นศูนย์รวมของความคิด โดยผู้ที่น่าจะเป็นผู้กำหนดว่าเอาอย่างไร วางแผนยังไง จัดการตลาดแบบไหน” การเป็นผู้นำจึงมาก่อนสิ่งอื่นใด ผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญอันดับแรกๆ แต่ถ้าเป็นธุรกิจแบบเก่าแก่ ตัวเก่าแก่จะไม่ได้นำองค์กร

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกว่า ผู้นำกับนโยบายองค์กรจะแตกต่างกันกับผู้นำกับนโยบายภาครัฐ เนื่องจากนโยบายองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้นำในองค์กรรับผิดชอบโดยตรง แต่นโยบายภาครัฐผู้นำในองค์กรไม่เกี่ยวข้องจึงไม่มีผลต่อองค์กร ทำให้ผู้นำในองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับนโยบายภาครัฐเท่าไร แต่บางนโยบายภาครัฐบางครั้งส่งผลกระทบต่อองค์กรในส่วนการบริหารจัดการ โดยตรงทำให้ผู้นำในองค์กรไม่สามารถทำอะไรได้นอกจากการคล้อยตามกับนโยบายนั้นๆ ทำให้ผู้นำในองค์กรไม่ให้ความสำคัญและไม่ให้นำหนักกับนโยบายภาครัฐมากไปกว่าบทบาทของผู้นำ เนื่องจากผู้นำ คือคนขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดศักยภาพสูงสุดที่จะแข่งกับคู่แข่ง

ดังนั้น การสร้างความสามารถในการแข่งขันจะเดินไปได้ยังไงถ้าผู้นำไม่ขับเคลื่อน ผู้บริหารในองค์กรเชิงธุรกิจ ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า “การที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน ผู้นำต้องมีหลากหลายรูปแบบ เช่น รูปแบบเผด็จการ รูปแบบตามสถานการณ์และรูปแบบประชาธิปไตย ไม่เช่นนั้นจะไม่สามารถซื้อหัวใจของลูกน้องได้ หรือใช้รูปแบบการจ้างลูกน้องด้วยเงินซึ่งจะอยู่ได้ไม่นาน ถ้าจ้างด้วยหัวใจ อยู่ได้นาน ผู้นำจึงมีทางเลือกน้อยกว่าลูกน้องระดับต่าง เพราะฉะนั้นผู้นำต้องนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ แต่ลูกน้องจะไม่สนใจในประเด็นดังกล่าว ถ้าหากพวกเขาทำไม่ได้ก็จะมองหางานที่ใหม่” นอกจากนี้ผู้นำต้องคิดถึงซึ่งกว่าคนที่เป็นผู้ตาม ซึ่งส่วนใหญ่มักมองผลลัพธ์ เพราะผลที่ได้รับมีมากกว่าการสร้าง ความมั่นคงยั่งยืนให้ธุรกิจ ส่วนผู้ตามมีสิทธิ์แสวงหาสิ่งใหม่ เมื่อบุคคลารู้สึกว่าไปไม่ได้กับผู้นำ แต่ผู้นำไม่มีสิทธิ์เปลี่ยน เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่จะต้องพาผู้ตามไปสู่เป้าหมาย ผู้นำจึงต้องมีเป้าหมายชัดเจน โดยส่วนใหญ่ลูกน้องทำงานเสร็จกลับบ้าน แต่ผู้นำ เราต้องนั่งคิดต่อ ทำต่อว่าจะดำเนินการยังไง ผู้นำต้องคิดว่าจะทำอย่างไร (how to) แต่ผู้ตามจะคิดว่าจะให้ทำอะไรต่อ (what to do) บางคนทำงานตามคำสั่งได้ แต่บอกกว่าให้คิด ก็จะทำไม่ได้ ซึ่งการทำงานบางครั้งจำเป็นจะต้องทำงานแบบการคิดนอกกรอบ ดังนั้น ผู้นำในกลุ่มองค์กรที่มีขนาดเล็กและขนาดกลาง ค่อนข้างมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากในกลุ่มองค์กรดังกล่าวจะมีการดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไปและมีเงินทุนหมุนเวียนที่จำกัด ทำให้เกิดปัญหาที่รบกวนการบริหารงานขององค์กรส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน ทำให้ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงในกลุ่มองค์กรที่มีขนาดเล็กและขนาดกลาง ไม่มีศักยภาพที่เพียงพอ จะเกิดผลกระทบต่อการบริหารองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันได้” อย่างไรก็ตาม การกำหนดทิศทางขององค์กร โดยผู้นำระดับสูง มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจภายในองค์กร เนื่องจากการสร้างความเป็นผู้นำขององค์กร คนส่วนมากจะมีความเข้าใจว่าเป็นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรเพียงฝ่ายเดียวที่จะทำให้้องค์กรมีความแข็งแกร่ง และมีความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ แต่ถ้าหากขาดการสนับสนุนจากบทบาทการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการแล้ว ความแข็งแกร่งและการได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจก็อาจจะเกิดขึ้นได้ยาก ดังนั้น บทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีแนวทางในการดำเนินงานที่มีความชัดเจน โดยเริ่มจากการที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) การกำหนดเป้าหมาย (goals) การกำหนดคุณค่าและความเชื่อร่วมกัน (value and belief) และการกำหนดกลยุทธ์ (strategies) ส่วนบทบาทของพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นบทบาทของการสนับสนุนและประสานงาน ทำให้เกิดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ Drucker (2006) ที่ได้นำเสนอกิจกรรมที่เป็นพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำที่จะมีประสิทธิผล

6.2.2 ปัจจัยด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่จะสร้างความสำเร็จการแข่งขันขององค์กรเชิงธุรกิจ ซึ่งจากการประเมินผลของงานวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ในกลุ่มตัวอย่างระดับผู้นำที่เป็นผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูงจะให้ความสำคัญอันดับ 2 ซึ่งสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิและที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความสำคัญในแต่ละประเด็นต่างๆ ดังกล่าวดังนี้ ปัจจัยความสามารถในการปรับตัวของผู้บริหารต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชงชัย สมบูรณ์ (2549) ที่ว่าองค์กรที่รอบรู้ (well rounded organization) มีแผนรองรับสถานการณ์ต่างๆ ชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง กล้าที่จะนำฐานคติของ Risk Management มาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับกาลเทศะ ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลาและคุณภาพผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter (1996 : 33-158) “กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (the eight stage change process) เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในตลาดโลก และเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่ออนาคตที่ดีกว่า ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะประสบความสำเร็จนั้น ต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (importance of sequence) ซึ่งจะต้องเป็นไปตามลำดับ หากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือข้ามขั้นตอนก็มักจะเกิดปัญหาอยู่เสมอ รวมทั้งการสร้างโครงการย่อยๆ ขึ้นในโครงการเปลี่ยนแปลง (projects within projects) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น จำเป็นจะต้องมีการสร้างโครงการย่อยๆ ขึ้นหลายโครงการ เพื่อให้เกิดผลหรือความสำเร็จในระยะสั้นเป็นระยะๆ รวมทั้งหากเกิดอุปสรรคขึ้น ก็สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Schultz (2010) พบว่า ผู้นำในองค์กรสมัยใหม่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานที่ทำงานและองค์ประกอบของแรงงานที่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรและการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในบริบทของการทำงาน ส่วนปัจจัยด้านการวัดความพึงพอใจของลูกค้า ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความสำคัญว่า การวัดความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 85.40% ซึ่งเป็นผลสะท้อนที่จะบอกให้รู้ว่า ลูกค้าคิดอะไรกับองค์กร ซึ่งบางครั้ง การวัดความพึงพอใจควรจะทำในเชิงรุกโดยการสอบถามหรือเข้าพบเพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาสินค้ามากกว่าที่จะให้ลูกค้าเป็นผู้บอกว่าจะพึงพอใจหรือไม่อย่างไรและในบางองค์กรได้นำปัจจัยการวัดความพึงพอใจของลูกค้ามาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องตามเกณฑ์ MBNQA ได้กำหนดไว้ในมิติที่ 4 โดยได้ระบุว่า การดำเนินการตอบสนองความพึงพอใจ การพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ควรดำเนินการควบคู่กันเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ในส่วนปัจจัยความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงตาม

สถานการณ์ Miller (<http://ethics.paricenter.com/en/conference/papers/papers20>, June 2012) ได้ อธิบายคุณลักษณะขององค์กรแบบดั้งเดิมว่าเมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ต้องเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบองค์กรในแนวตั้งมาเป็นแนวนอน สอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงสำหรับโลกาภิวัตน์ข้างหน้าจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกันของผู้บริหารในหลายๆ ระดับ และบุคลากรที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงจำนวนมากที่สุดเพื่อเข้าร่วมกันเป็นกลุ่มนำหรือทีมนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดพลังที่มากพอต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความต่อเนื่องยั่งยืนและสามารถเอาชนะต่อแรงต้านทานที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Buytendijk (2006: 24-30) ที่ระบุว่าองค์กรที่เป็นเลิศจะประกอบด้วยคุณลักษณะ 1 ใน 5 ประการ ก็คือ ความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ นั้น ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อหามาตรการปรับตัวรองรับความเสี่ยงนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (<http://110.164.70.250/edoc/myfile/Risk%20Manual.pdf>, เมษายน 2555) ที่มองว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการเพื่อใช้ในการระบุ วิเคราะห์ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานขององค์กรรวมทั้งการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยณรงค์ ชันผณี (<http://kmspcru.wordpress.com>, กรกฎาคม 2554) ที่ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่างๆ ขององค์กร จะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ส่วนความตระหนักด้านคุณภาพของทุกๆ กระบวนการในองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นในประเด็นดังกล่าวว่า ความตระหนักด้านคุณภาพของทุกๆ กระบวนการมีความสำคัญที่บุคลากรในองค์กรต้องมีความเป็นหนึ่งเดียว หรือที่เรียกว่า Teamwork เนื่องจากสินค้าเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่เป็นสายสัมพันธ์ต่อเนื่องซึ่งบางครั้งยากยิ่งที่จะระบุว่ากระบวนการใดทำให้คุณภาพด้อยลง ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญในการสร้างความตระหนักด้านคุณภาพตลอดทั่วทั้งกระบวนการ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันพบว่าหลายองค์กรได้นำระบบการบริหารคุณภาพ (quality management system) เข้ามาใช้อย่างแพร่หลาย นั้นไม่ได้หมายความว่าระบบดังกล่าวนี้จะแสดงผลว่าบุคลากรในองค์กรมีความตระหนักด้านคุณภาพ 100% องค์กรควรจะมีการทบทวนความตระหนักด้านคุณภาพอย่างสม่ำเสมอทั่วทั้งกระบวนการเพื่อสร้างความมั่นใจว่าบุคลากรยังมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่ในทัศนะของผู้วิจัยคิดว่า การสร้างความตระหนักด้านคุณภาพของทุกๆ

กระบวนการในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้จะเกิดขึ้นได้จะต้องอาศัยความร่วมมือของหลายส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ฝ่ายการตลาดที่เป็นหน่วยงานแรกเริ่มที่จะดำเนินการสะท้อนถึงความต้องการของลูกค้าในรายละเอียดต่างๆ ก่อนการดำเนินการผลิตหรือแปรรูปให้ได้สินค้าตามที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งในส่วนนี้ฝ่ายการตลาดจะต้องดำเนินการให้ละเอียดและครบถ้วนมากที่สุดก่อนการดำเนินการตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อส่งต่อไปให้ฝ่ายปฏิบัติการหรือส่วนใหญ่ในโรงงานอุตสาหกรรมจะเรียกกลุ่มเหล่านี้ว่า ฝ่ายผลิต ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จะดำเนินการผลิตหรือแปรรูปให้ได้สินค้าตามที่ลูกค้าต้องการ โดยฝ่ายผลิตจะต้องให้ความสำคัญในการตรวจสอบเพื่อสร้างคุณภาพตลอดกระบวนการ ตั้งแต่การวางแผน การจัดซื้อจัดหา การผลิตและการส่งมอบ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ต้องดำเนินการด้วยตนเอง ส่วนฝ่ายที่ทำการทวนสอบระบบด้านคุณภาพหรือที่เรียกว่า ฝ่ายควบคุมคุณภาพ จะทำหน้าที่เสมือนลูกค้าในการตรวจสอบพิจารณาการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ที่จะได้มาซึ่งสินค้าให้ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ จะเป็นผู้ประเมินผลการดำเนินการและสะท้อนถึงความบกพร่องด้านคุณภาพให้กับฝ่ายผลิตก่อนสินค้าจะถึงมือลูกค้า หากทั้งสองส่วนให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน ก็ย่อมทำให้ความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นลดลง นำไปสู่โอกาสที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้ธุรกิจอยู่ได้แบบยั่งยืน

6.2.3 ปัจจัยด้านการจัดการกระบวนการ เป็นปัจจัยที่จะสร้างความสำเร็จการแข่งขันขององค์กรเชิงธุรกิจ ซึ่งจากการประเมินผลของงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความเห็นว่า การจัดการกระบวนการเป็นการจัดการที่กว้างใหญ่มาก เป็นการจัดการที่นำไปสู่การจัดการแบบมืออาชีพร (World Class) ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละตามสถานการณ์นั้นๆ เพื่อนำไปสู่การจัดการที่มีประสิทธิภาพ ในส่วนปัจจัยการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน ตามเกณฑ์ MBNQA ได้กำหนดไว้ในมิติที่ 4 โดยได้ระบุว่า การดำเนินการตอบสนองความพึงพอใจ การพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ควรดำเนินการควบคู่กันเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพ ผู้บริหารต้องกำหนดรูปแบบเพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ การคิด (head) การลงมือทำ (hand) และการเต็มใจในการทำงาน (heart) ซึ่งทั้งสามส่วนมีความสำคัญมาก ทำอย่างไรที่จะให้ปัจจัยทั้งสามส่วนอยู่ครบ ถ้าสามอย่างไปด้วยกัน จะสุดยอด ลูกน้องหรือองค์กรถ้าทำงานด้วยความเต็มใจจะได้ประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานด้วยการบังคับ ดังนั้นการบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารงานในระดับต้นๆ โดยวิธี Put the right job to the right person การจัดการในส่วนบุคลากรก็จะเป็นการจัดการแค่ส่วนหนึ่งของการจัดการทั้งหมด ดังนั้น ในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันไป แต่ก็

ปัจจัยหนึ่งที่แต่ละองค์กรไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ คือ จะเห็นได้จากปัจจุบันค่าแรงที่เพิ่มขึ้น ไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่าบุคลากรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นสอดคล้องตามนโยบายด้านค่าแรงจากภาครัฐ ซึ่งถือได้ว่ากลไกสำคัญในการเตรียมความพร้อมขององค์กรให้สามารถแข่งขันได้ค่าแรงหรือค่าตอบแทนที่บุคลากรจะได้รับก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรต้องแบกรับภาระเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อการตัดสินใจ ดังนั้นพื้นฐานของคนที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างแรงจูงใจให้เขา และเข้าถึงการพัฒนาได้ ซึ่งสอดคล้องกับวรรณคดี จันทรศร และอุทัย เลาหวิเชียร (2529 : 34-40) ได้เสนอผลงานการวิจัยแนวความคิดพื้นฐานของการจัดโครงสร้าง และรูปแบบงานที่สำคัญ เพื่อรองรับการพัฒนาและการเติบโตของบุคลากรในอนาคต ส่วนปัจจัยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และรูปผลิตภัณฑ์ของบรรจุกัณฑ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความเห็นว่า ในประเทศไทยมีความผันผวนในเรื่องราคาของการขายและราคาของต้นทุนการผลิตเนื่องจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ วัตถุดิบ ที่นำมาใช้ในการผลิตปัจจุบันมีผลกระทบต่อโรงงานผลิตเนื่องจากมีปัญหาด้านโรคระบาด และการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบ มีการแข่งขันกันสูงมาก การพัฒนาผลิตภัณฑ์และรูปผลิตภัณฑ์ มีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคพื้นยุโรปและเอเชียแปซิฟิก มีหลายองค์กรได้ให้ความสนใจและที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัยไม่เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อมและรูปผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น ถูกตาต้องใจจะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ซื้อเดินเข้ามาเลือกซื้อสินค้า ในทัศนะของผู้วิจัยคิดว่า หากองค์กรมีการดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัยหรือที่เรียกว่า “Value Added Product” หรือ “Ready To Eat Products” ซึ่งในปัจจุบันหลายองค์กรมีการปรับตัวในเรื่องดังกล่าว รวมถึงการออกแบบบรรจุกัณฑ์ เพื่อให้สินค้ามีมูลค่าเพิ่ม มีอายุการจัดเก็บยาวนานหรือมีรูปผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ก็สามารถทำให้ปัญหาด้านอื่นๆ เป็นแค่ส่วนประกอบย่อย ไม่ใช่ส่วนประกอบหลักในการดำเนินธุรกิจ ส่วนการนำระบบ Supply Chain Management มาใช้ในกระบวนการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจัยการจัดการระบบ Supply Chain Management เป็นกิจกรรมทางธุรกิจที่หลายองค์กรในปัจจุบันนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ หากองค์กรธุรกิจมีความโดดเด่นในกิจกรรมทางธุรกิจกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งก็จะส่งผลให้องค์กรนั้น มีความได้เปรียบทางการแข่งขันในเรื่องนั้นๆ หลายองค์กรพยายามสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยมุ่งเฉพาะกิจกรรมทางธุรกิจที่องค์กรถนัดและมุ่งการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรนั้นมีกลยุทธ์ที่เหนือกว่าคู่แข่งจนกลายเป็นจุดแข็งหรือเอกลักษณ์ขององค์กรในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mentzer และคณะ (2001) กล่าวว่า คุณค่าที่ห่วงโซ่อุปทานได้สร้างขึ้นนั้นคือ ความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายที่มีต่อลูกค้ากับสิ่งที่ห่วงโซ่อุปทานได้ใช้ในการตอบสนองความ

ต้องการของลูกค้า จะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขัน และก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้านและต้นทุนที่ต่ำขององค์กรได้” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) เกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่า (value chain) ที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือ "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" และการวัดประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร ตามเกณฑ์ MBNQA ได้กำหนดไว้ในมิติที่ 6 ได้ให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูล การจัดองค์ความรู้ การวัดและการวิเคราะห์จะทำให้เห็นต้นทุนของการดำเนินการ, ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร รวมถึงการประมวลผลการปฏิบัติงานด้านทักษะและสมรรถนะในการทำงาน ซึ่งในประเด็นดังกล่าวนี้ สอดคล้องจากผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความเห็นว่า การประเมินเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เห็นภาพรวมของการดำเนินการขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงและการพัฒนาหากองค์กรใดไม่มีการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว จะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพขององค์กรทำให้ยากต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันในอนาคตได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Feller และคณะ (<http://www.bptrends.com/publicationfiles/03-06-ART-ValueChains-SupplyChains-Feller.pdf>, August 2012) ได้สรุปแนวคิดไว้ว่า เป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์กรจะมุ่งสร้างผลตอบแทนในรูปแบบกำไรและสามารถรักษาต้นทุนในระดับที่แข่งขันได้ แต่ความสูญเปล่า (waste) เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับทุกองค์กร อย่างการดำเนินงานที่แฝงในรูปของเสีย ความล่าช้าและกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าเพิ่มหรือผลกำไรให้กับธุรกิจ การจำแนกวิเคราะห์ความสูญเปล่าจึงมีบทบาทสนับสนุนการพัฒนาผลิตภาพ โดยมุ่งการเพิ่มคุณค่าจากการใช้ทรัพยากร เช่น วัสดุ แรงงาน พื้นที่ เป็นต้น โดยเฉพาะภาคการผลิตที่มุ่งสร้างผลิตภาพด้วยการลดความสูญเปล่ากระบวนการและปรับปรุงการไหลในสายการผลิตให้เกิดความต่อเนื่อง องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะต้องดำเนินการขจัดความสูญเปล่าเพื่อบรรลุเป้าหมาย ในทัศนะของผู้วิจัยคิดว่า การวัดประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของการดำเนินการขององค์กร ซึ่งดัชนีชี้วัดหรือตัวชี้วัดจะต้องเฉพาะเจาะจง และทำให้การบรรลุถึงเป้าประสงค์ทำได้ง่าย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพขององค์กร

6.2.4 ปัจจัยด้านการตลาด เป็นปัจจัยที่จะสร้างความสำเร็จการแข่งขันขององค์กรเชิงธุรกิจ ซึ่งจากการประเมินผลของงานวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ในกลุ่มตัวอย่างระดับผู้นำที่เป็นผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูงจะให้ความสำคัญสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นในแต่ละประเด็นต่างๆดังกล่าวดังนี้ ปัจจัยการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย / กลุ่มลูกค้าหลักและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความเห็นว่า ก่อนที่ธุรกิจจะตัดสินใจทำการตลาด (marketing) ในสินค้าและบริการของตนเองนั้น ผู้บริหารหรือเจ้าของสถานประกอบการจำเป็นต้องกำหนดงบประมาณเป็นจำนวนมาก สิ่งที่ธุรกิจทั้งหลายพึงจดจำไว้คือ จะต้องระบุกลุ่ม

ลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจนก่อนว่าคือใคร ไม่อย่างนั้น การจัดสรรงบประมาณสำหรับการตลาดจะสูญเปล่าไปโดยสิ้นเชิง ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ทางองค์กรจะต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากความเชื่อมั่นของลูกค้าจะมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ต้องได้มาจากความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและความสามารถในการตอบสนองความต้องการ ได้อย่างรวดเร็ว เมื่อลูกค้ามีการร้องขอ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงเจตนาภรณ์ และความมุ่งมั่นของการดำเนินการในฐานะลูกค้าหรือพันธมิตรทางธุรกิจ รวมถึงการรับรู้ในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันและการดำเนินการ ได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับ แนวคิดของ Porter (1985) แล้ว Treacy และ Wiersema (1993) ได้เสนอกกลยุทธ์การแข่งขันการตลาดแบบใหม่ เพื่อสร้างคุณค่าและส่งมอบให้แก่ลูกค้าให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือเรียกได้ว่ากลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์อันยาวนานกับลูกค้า ให้ลูกค้ามองเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับลูกค้าตามแนวคิด “ตามใจลูกค้า” (Day, 2004 : 18-19) ในส่วนปัจจัยการวิเคราะห์คู่แข่งและสำรวจความต้องการด้านการตลาด ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความเห็นว่า ในประเทศไทยมีบริษัทที่ให้ความสำคัญในการวิเคราะห์คู่แข่งและการสำรวจความต้องการด้านการตลาดอยู่ประมาณไม่น่าจะเกิน 10% ส่วนใหญ่จะมีการดำเนินการเฉพาะในบริษัทใหญ่ๆ หรือเรียกง่ายๆ ว่าระดับ world class ซึ่งในบริษัทเหล่านี้จะต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งส่งผลทำให้ในแต่ละองค์กรที่มีความแตกต่างกันต้องตื่นตัวเช่นกัน ดังนั้นการวิเคราะห์คู่แข่งและสำรวจความต้องการด้านการตลาด ถือเป็นส่วนสำคัญในการที่จะศึกษาคู่แข่งตามหลักของศาสตร์จีน (ซุนวู) ที่บอกว่ารู้เขารู้เรา รบสิบครั้งชนะสิบครั้ง ผู้บริหารในองค์กรต้องให้ความสำคัญหากเราหยุดนิ่งก็จะทำให้คู่แข่งแซงหน้าหรือตลาดที่เราเคยยึดไว้จะต้องดำเนินการป้องกันไม่ให้คู่แข่งเข้ามาในตลาด ดังนั้น การตอบสนองต่อความต้องการของตลาด จะต้องมีส่วนใหม่ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจด้านความต้องการสินค้า หรือที่เราเรียกว่า Product Innovation ซึ่งสอดคล้องกับคำจำกัดความ ที่กล่าวว่า นวัตกรรม (innovation) คือ การสร้างสินค้าและบริการให้มีความโดดเด่นที่มีความแตกต่างจากสิ่งที่มีอยู่ในท้องตลาด ด้วยการผสมผสานกันของสิ่งสองสิ่ง นั้นคือ จุดแข็งของสินค้าและบริการนั้น กับ ความเข้าใจในช่องว่างทางการตลาดที่ยังไม่มีใครค้นพบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan และ Norton (2001) ได้เสนอแนวคิดการบริหารองค์กร ในมุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) ว่าหลักของมุมมองด้านลูกค้าที่สำคัญคือส่วนแบ่งการตลาด การรักษาลูกค้าเดิม การหาลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า ตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเป้าหมายในการดำเนินการของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารจะต้องกำหนดกลุ่มลูกค้าที่มีความสำคัญและเลือกวิธีการสร้างคุณค่าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจเป็นการรักษาลูกค้าไว้ในระยะยาว เพื่อเป็นฐานในการขยายธุรกิจ ส่วน การบริหารจัดการงานอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ จรรยาพรธณินทร์ (2554) ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์กรคุณธรรม คือการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน

และเพื่อนร่วมงานมีคุณธรรมทั่วทั้งองค์กร ส่วนปัจจัยการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความเห็นว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญในการเตรียมความพร้อมขององค์กร เพื่อกำหนดรูปแบบและวิธีการในการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนองค์กร ผู้บริหารองค์กรจะต้องประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของตน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันกับคู่แข่งเพื่อให้สามารถปรับตัวให้แข่งขันได้ ในทัศนะของผู้วิจัย คิดว่าการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง เป็นการประเมินองค์กรเพื่อนำไปสู่ศักยภาพการแข่งขันเชิงรับ โดยองค์กรจะให้ความสำคัญในการวิเคราะห์จุดแข็งเป็นประเด็นสำคัญอันดับแรก เพื่อสร้างความเข้าใจขององค์กรและการปรับปรุงพัฒนาจุดแข็งให้มีสมรรถภาพที่ดียิ่งขึ้นไปก่อนที่จะไปดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อน เพื่อองค์กรไม่ต้องเสียเวลาในการพัฒนาตนเอง จนไล่ตามคู่แข่งไม่ทัน และจุดสำคัญที่จะทำให้้องค์กรสามารถสร้างความแกร่งเพื่อรองรับการพัฒนาองค์กรจากข้างในไปสู่ภายนอกนี้เรียกว่า inside-out ในขณะเดียวกัน การมองโอกาสและอุปสรรคที่จะเข้ามาในองค์กรเพื่อนำไปสู่ศักยภาพการแข่งขันเชิงรุกโดยมองข้ามอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยบั่นทอนความสามารถในการแข่งขัน หรือที่เรียกว่าการสร้างความสามารถในการแข่งขันเชิงรุก แบบนี้ว่า แบบ outside-in ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านทักษะและสมรรถนะในการทำงานสอดคล้องตามเกณฑ์ MBNQA ที่ได้กำหนดไว้ในมิติที่ 6 ได้ให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูล การจัดองค์ความรู้ การวัดและการวิเคราะห์จะทำให้เห็นต้นทุนของการดำเนินการ, ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรรวมถึงการประมวลผลการปฏิบัติงานด้านทักษะและสมรรถนะในการทำงาน ซึ่งในประเด็นดังกล่าวนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความเห็นว่า การประเมินเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เห็นภาพรวมของการดำเนินการขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงและการพัฒนาหากองค์กรใดไม่มีการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว จะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพองค์กรทำให้ยากต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันในอนาคต ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่องค์กรในปัจจุบันมีการดำเนินการในสิ่งนี้ด้วยเหตุผลที่ว่า เป็นการสะท้อนผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้หรือเปล่า หากไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ทางองค์กรสามารถปรับปรุงองค์กรให้สามารถแข่งขันได้ตามดัชนีชี้วัดดังกล่าวหรือดำเนินการปรับปรุงดัชนีชี้วัดให้เหมาะสม เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันได้

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารองค์กรเชิงธุรกิจ ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมนอกเหนือจากปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย คือ การประเมินผลการดำเนินการและการแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนาศักยภาพองค์กรเชิงธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยที่ 5 จากการประเมินผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คือปัจจัยด้านการประเมินผลและการวิเคราะห์ผล ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความเห็นไว้แล้วว่า การประเมินผลคือกระจกเงาที่สะท้อนผลการดำเนินการ เพื่อการพัฒนาศักยภาพองค์กรต่อไป

6.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสรุปในแต่ละประเด็น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมกุ้งแช่เย็นแช่แข็งและกุ้งแปรรูป ดังนี้

6.3.1 ปัจจัยด้านผู้นำและนโยบาย

6.3.1.1 ความสม่ำเสมอของนโยบายภาครัฐ ภาครัฐควรให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายต่างๆ รวมถึงการศึกษาผลกระทบที่เกิดจากนโยบายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมฯ เพื่อให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันและการสร้างรายได้เปรียบ ซึ่งภาครัฐสามารถกำหนดได้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจหรือยุทธศาสตร์ของประเทศที่เน้นอุตสาหกรรมด้านอาหารเนื่องจากในอนาคตปัจจัยด้านอาหารจะมีความสำคัญต่อการเพิ่มปริมาณประชากรและความต้องการในด้านดังกล่าว

6.3.1.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้นำในองค์การจะต้องให้ความสำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวเป็นตัวแปรสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์การ และนำพาองค์การไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

6.3.1.3 การกำหนดทิศทางของผู้นำ ถือเป็นหัวใจสำคัญเช่นเดียวกันกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หากผู้นำขาดทักษะหรือแนวทางการนำองค์การที่ชัดเจน ก็จะส่งผลกระทบต่อการสร้างขีดความสามารถต่อการแข่งขันขององค์การ รวมถึงการปล่อยให้คู่แข่งเข้ามายึดครองตลาด ดังนั้นผู้นำควรจัดทำแผนกลยุทธ์หรือ Road map ในการขับเคลื่อนองค์การ เพื่อให้บุคลากรในองค์การ ได้มองเห็นทิศทางจากอดีตถึงอนาคตว่าองค์การจะมีการดำเนินการไปในทิศทางใด

6.3.2 ปัจจัยด้านการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลง

6.3.2.1 การปรับตัวของผู้บริหารต่อการเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันถือว่ามีความสำคัญเช่นเดียวกัน เนื่องจากความผันผวนของตลาดและสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการในองค์การ ผู้บริหารองค์การต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนหรือพร้อมที่จะพยากรณ์แนวทางขององค์การ หากเกิดปัจจัยที่มีผลกระทบใดๆ ก็สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่

6.3.2.2 การวัดความพึงพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่สะท้อนภาพลักษณ์ของการบริหารจัดการองค์การ ดังนั้นการวัดความพึงพอใจถือเป็นสิ่งหนึ่งของผลสะท้อนจากการดำเนินการ หากองค์การไม่ต้องการเห็นปัจจัยดังกล่าวส่งผลสะท้อนในทางลบ องค์การจะต้องดำเนินการเชิงรุกใน

การประเมินความพึงพอใจหรือสร้างความคาดหวังให้เหนือกว่าความต้องการของลูกค้าเพื่อเตรียมความพร้อมของการสูญเสียลูกค้าจากสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ขององค์กรที่มีผลต่อลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคุณภาพและการส่งมอบสินค้า

6.3.2.3 ความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลง มีส่วนสำคัญสอดคล้องกับการปรับตัวของผู้บริหารในองค์กร ดังนั้น หากองค์กรมีความยืดหยุ่นที่ดีก็ย่อมส่งผลให้การปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงส่งผลที่ดีเช่นเดียวกัน

6.3.2.4 ความตระหนักด้านคุณภาพ ในปัจจุบันถือว่าเป็นจุดสำคัญเนื่องจากหลายองค์กรมีการนำระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินลูกค้า ดังนั้น องค์กรจะต้องสร้างความตระหนักด้านคุณภาพโดยเริ่มตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความใกล้ชิดกับตัวสินค้าและผู้บริหารที่มีความสำคัญในการจัดการจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าคุณภาพของสินค้าหรือบริการอยู่เหนือสิ่งอื่นใด

6.3.3 ปัจจัยด้านการจัดการด้านกระบวนการ

6.3.3.1 การศึกษา การฝึกอบรม การศึกษาและการฝึกอบรม ให้กับบุคลากรในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อให้บุคลากรเกิดทักษะและประสบการณ์ที่มีความหลากหลาย ทั้งนี้ การศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากรจะเป็นส่วนหนึ่งของการเสริมแนวคิดและทักษะในการแก้ไขปัญหา กล่าวคือ หากบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจก็จะทำให้การแก้ไขปัญหาบรรเทาหรือลุกล่วงไปได้ก่อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร

6.3.3.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และรูปลักษณะบรรจุภัณฑ์ การพัฒนาสินค้าและรูปลักษณะของบรรจุภัณฑ์ในปัจจุบัน ถือว่าเป็นจุดสำคัญเนื่องจากผู้บริโภค หรือผู้ที่ซื้อสินค้าบางส่วนให้ความสำคัญที่รูปลักษณะภายนอกก่อนการตัดสินใจจากรสชาติหรือคุณลักษณะเชิงลึก ดังนั้น องค์กรก็จะต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือเรียกว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ

6.3.3.3 ระบบ Supply Chain Management การจัดการด้าน SCM ถือเป็นหัวใจสำคัญที่สะท้อนภาพรวมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญเชิงกระบวนการ ตั้งแต่ปัจจัยเข้า การดำเนินการ และปัจจัยออก มีความสอดคล้องกัน หากองค์กรให้ความสำคัญในปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ก็จะทำให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จไปด้านหนึ่ง แต่ถ้าเพิ่มข้อมูลข่าวสารหรือผลสะท้อนกลับจากลูกค้า ก็จะทำให้้องค์กรเกิดความแกร่งในการบริหารจัดการ

6.3.3.4 การวัดประสิทธิผล ถือเป็นผลการประเมินที่องค์กรจะใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อน แต่สิ่งที่มีความสำคัญนอกเหนือจากการวัดประสิทธิผล คือ การติดตามผลการดำเนินการ

ตามกรอบระยะเวลาแล้วทำการประเมินจะช่วยให้องค์การเห็นผลในเชิงรูปธรรมได้ดีกว่า ดังนั้น การวัดประสิทธิผลไม่ควรจะดำเนินการนานจนเกินไป เพราะจะทำให้เกิดโอกาสเสียเปรียบคู่แข่ง

6.3.3.5 คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรถือเป็นตัวแปรของการสร้างขีดความสามารถของการแข่งขันขององค์การ ดังนั้น คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นจะมีความสอดคล้องกับการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันหลายองค์การได้มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์การไว้ค่อนข้างสูง เนื่องจาก ภาวะการแข่งขันในตลาดในปัจจุบันและอนาคตมีความรุนแรงมากขึ้นตามลำดับ

6.3.4 ปัจจัยด้านการจัดการด้านการตลาด

6.3.4.1 การจัดแบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย/ลูกค้าหลัก เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์การมองเห็นว่าการจะนำกลยุทธ์ หรือรูปแบบตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย/ลูกค้าหลักจะสามารถลดภาระหรือค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น รวมถึงการกำหนดผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองในแต่ละกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย/ลูกค้าหลัก

6.3.4.2 การวิเคราะห์คู่แข่งและสำรวจความต้องการของลูกค้า ถือเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแนวคิดของขงจื้อ ที่ว่า รู้เขารู้เรา รบสิบครั้ง ชนะสิบครั้ง นอกจากนี้ถือเป็นการสะท้อนแนวคิดกลไกด้านการตลาดที่ดี เพื่อให้รู้ว่าคู่แข่งคิดอะไร ลูกค้าต้องการอะไร และองค์การจะตอบสนองต่อปัจจัยดังกล่าวนั้นได้อย่างไร ดังนั้น การวิเคราะห์คู่แข่งและการสำรวจความต้องการของลูกค้า จะต้องทำสม่ำเสมอเพื่อให้องค์การปรับตัวและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

6.3.4.3 การบริหารจัดการงานอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม ในปัจจุบันถือว่ามีผลสำคัญเนื่องจากปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การรวมถึงรูปแบบของการแข่งขันด้านการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์การต้องปรับตัวและแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการงานอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อให้ลูกค้ามองเห็นว่าองค์การให้ความสำคัญในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่กับการสร้างกำไรขององค์การ

6.3.4.4 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าถือว่ามีผลสำคัญเช่นเดียวกันเนื่องจากการรักษาลูกค้าเก่ามีความยากมากกว่าการแสวงหาลูกค้าใหม่ ดังนั้น องค์การต้องให้ความสำคัญและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อรักษากลไกและรูปแบบการตลาดให้อยู่ควบคู่กับองค์การพร้อมทั้งการปิด โอกาสของคู่แข่งที่จะเข้ามาในตลาด

6.3.4.5 การประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรเป็นการประเมินเชิงรับ แต่การประเมินโอกาสและอุปสรรคเป็นการประเมินเชิงรุก ดังนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญในการเสริมสร้างจุดแข็งและโอกาสจะทำให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อสร้างความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขัน

6.3.4.6 การประเมินผลด้านทักษะและสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะสะท้อนทิศทางและขีดความสามารถขององค์กรซึ่งในปัจจุบันภาครัฐให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน มีการจัดสรรงบประมาณให้กับองค์กรและจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้หลายองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว ถือว่าเป็นสิ่งที่ดี เนื่องจากในอนาคตข้างหน้าประเทศไทยก็จะเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) การเตรียมความพร้อมในเรื่องดังกล่าวนี้ก็ถือเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร รวมถึงสะท้อนถึงภาพลักษณ์เชิงลึกของบุคลากรในองค์กร ว่ามีขีดความสามารถมากน้อยเพียงใด หรือมีความพร้อมที่จะก้าวสู่การแข่งขันในทศวรรษใหม่ต่อไป

6.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยอนาคต

6.4.1 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปต่อยอดในการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่มีความสำคัญในการสร้างองค์กรชั้นนำในแต่ละกลุ่มขององค์กร(S, M และ L) ต่อไป

6.4.2 การศึกษาปัจจัยที่มีความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปอื่นๆ (เช่น ปลา หอย ปู) หรือในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารกระป๋อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายภาพรวมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปต่อไป

บรรณานุกรม

กรมศุลกากร. “รายงานสถิตินำเข้า-ส่งออก ประจำเดือน.” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:

<http://www.customs.go.th/wps/wcm/connect/Library+cus501th/InternetTH/11/>,
15 กันยายน 2554.

กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. องค์การสวนพฤกษศาสตร์. “เอกสารคู่มือการบริหารความเสี่ยง 2555.” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: <http://110.164.70.250/edoc/myfile/Risk%20Manual.pdf>, 25 เมษายน 2555.

กระทรวงพลังงาน. สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน. “รู้จัก HPO (High Performance Organization).” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: <http://www.eppo.go.th/admin/HPO/02.html>, สิงหาคม 2555.

คอตเลอร์, ฟิลิป. “รายงานการสัมมนาเรื่อง Values Driven Marketing.” กรุงเทพฯ: เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป, 2556. (อัดสำเนา)

เคนเนดี, คารอล. *รวมความคิด 45 คู่*. แปลโดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ, 2547.
จรรยาพร ธรณินทร์. “ประมวลจริยธรรมและการขับเคลื่อนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ.” *รายงานการเสวนาเรื่อง การขับเคลื่อนประมวลจริยธรรมสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สภาพัฒนาการเมืองและสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน, 2554.

ชัยณรงค์ ชันพริก. “การบริหารความเสี่ยงขององค์กร.” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:
<http://kmscpcri.wordpress.com>, 3 กรกฎาคม 2554.

ชาติ โทมลสุทธิ. “องค์กรที่ดี ควรมีคุณลักษณะแบบใด.” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:
<http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2006q1/2006march24p8.htm>, 4 สิงหาคม 2555.

ชื่นจิตต์ แจ็งเงินกิจ. *การตลาดในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: เอ. อาร์. บิซิเนส เพรส, 2544.

คณีย์ เทียนพุด. “ความเป็นผู้ประกอบการ.” *วารสารธุรกิจการค้า*. 9 (2) (2531): 67-72.

ดรักเกอร์, ปีเตอร์ เอฟ. *ผู้บริหารทรงประสิทธิภาพ: ภาคปฏิบัติ*. แปลโดย สุธี พนาวรร. กรุงเทพฯ: ยูบีซีแอล บั๊คส์, 2552.

ดรุณี ผดวารี. “ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท อเมริกัน สแตนดาร์ด บีแอนด์เค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน).” *รายงานการวิจัยในวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระ, หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 2552.

ทองใบ สุดชาติ. *ทฤษฎีองค์การวิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์*. อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2545.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. “ทฤษฎีองค์การ: โครงสร้างและพฤติกรรม.” ใน รัฐประศาสนศาสตร์: การประสานขอบข่ายและแนวคิด. วินิต ทรงประทุม และวรงค์ จันทรรณ, บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2528.
- ธงชัย สมบูรณ์. จากองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข. กรุงเทพฯ: ปราชญ์สยาม, 2549.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2530.
- ธนวรรณ พลวิชัย. “การปรับตัวธุรกิจเพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปิดเสรี (AEC) ปี 2558.” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: http://www.dip.go.th/Portals/0/Tipmontha/AEC/AEC_20_7_54.pdf, 14 กุมภาพันธ์ 2555.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. “EC_EI_026: Export Indices by Product Group.” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: <http://www.bot.or.th/English/Statistics/EconomicAndFinancial/EconomicIndices/Pages/Index.aspx#>, 14 กุมภาพันธ์ 2555.
- , “Gross Domestic Product.” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: <http://www.bot.or.th/Thai/Statistics/Graph/Pages/Gross%20Domestic%20Product.aspx>, มีนาคม 2556.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2549.
- , ยุทธศาสตร์การบริหาร ใน 3 โลกธุรกิจสู่ความสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2542.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540.
- พงศ์พัฒน์ บุญชูวงศ์. “กึ่งไทยเดินหน้าฝ่าวิกฤตกระแสโลกาภิวัตน์.” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: http://www.thaishrimp.org/th/news/news_detail.html?news_id=39, 14 กุมภาพันธ์ 2555.
- พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และชลิตา ศรีมณี. หลักการจัดองค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รามินทร์, 2526.
- พสุ เดชะรินทร์. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย *Balanced scorecard* และ *Key performance indicators*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. การพัฒนาการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง: รายงานผลการศึกษารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ: วิชั่นพรีนซ์ แอนด์ มีเดีย, 2549.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พันธุ์อาจ ชัยรัตน์. “บทนำเบื้องต้นของการจัดการนวัตกรรม.” ใน *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2547.
- พิชชาภัทร์ มงคลรัชเสถฐ์. “กุ้งสดแช่เย็น แช่แข็ง และแปรรูป (ไม่รวมกุ้งกระป๋อง).” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: <http://www.ditp.go.th/index.php/product-service/products/products-food/seafood-and-processed-products/seafood-processed-products-information?aid=70412>, 14 กุมภาพันธ์ 2555.
- มัลลิกา ต้นสอน. *การจัดการยุคใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545.
- มูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย. “รายงานการสัมมนาวิชาการเรื่อง ทิศทางเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน.” กรุงเทพฯ: มูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย, 2550.
- ยศ นาคะเกษ และกฤติกา ลีมลาวัลย์. “ประเภทขององค์กรทางธุรกิจตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์.” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/30_2/pdf/aw23.pdf, 14 กุมภาพันธ์ 2556.
- วรเดช จันทสร และอุทัย เกาหวิเชียร. “รายงานการวิจัยเรื่อง การจัดโครงสร้าง และรูปงานของ องค์กรวิชาชีพ ในประเทศไทย: กรณีศึกษาทนายความ.” กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2529.
- วิฑูรย์ ต้นศิริมงคล *AHP กระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก*. กรุงเทพฯ: กราฟฟิค แอนด์ ปริ้นติ้ง, 2542.
- ศลิษา ภมรสถิต. *การจัดการดำเนินงาน*. กรุงเทพฯ: ท้อป, 2547.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: เทคนิค, 2540.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร, 2545.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ. *ยุทธวิธีการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2521.
- สมคิด บางโม. *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์, 2538.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ และสมคิด จาตุศรีพิทักษ์. *พลิกกลยุทธ์พิชิตการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ, 2541.
- สมพงษ์ เกษมสิน. *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2519.
- สมาคมอาหารแช่เยือกแข็ง. “สถานการณ์กุ้งทั่วโลกกับวิกฤตที่ต้อองการเผชิญ.” *วารสารสมาคมอาหารแช่เยือกแข็ง*. (2554): 33.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมิทธา จิตตสถากร. *ทฤษฎีองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารรัฐกิจ. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2546.
- สายลม (นามแฝง). “กึ่งไทยเดินหน้าฝ่าวิกฤตกระแสโลก.” *ไทยโพสต์*, 28 กันยายน 2554, หน้า 16.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “รายงานสรุปผลการประชุมนานาชาติ เรื่อง Competitiveness: Challenges and Opportunities for Asian Countries.” กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2547.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. *สุดยอดนวัตกรรมไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. “หมวด 1 การนำองค์กร.” ใน *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555-2556*. กรุงเทพฯ: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2554.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ: สามลดา, 2550.
- สุวิมล แม่นจริง. *การจัดการการตลาด*. กรุงเทพฯ: เอช. เอ็น. กรุ๊ป, 2546.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. *ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2536.
- อาทิตย์ วุฒิศะโร. “ลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ.” *อุตสาหกรรมสาร*. 1 (2527): 26-29.
- “อาหารแช่แข็งไทยกับการแข่งขันในตลาดโลก.” *for Quality*. (กรกฎาคม 2552): 102-104.
- Abdulla, Saeed Abdulla Abdulwahid. “Strategies for Competitive Advantage and Supply Chain Management: Synergy Opportunities.” Doctoral’s Dissertation, Texas A&M University, 2009.
- Appleyard, Dennis R., Field, Alfred J., and Cobb, Steven L. *International Economics*. 5th ed. Boston: McGraw-Hill, 2006.
- Balassa, B. *Comparative Advantage, Trade Policy and Economic Development*. New York: Harvester Wheatsheaf, 1989.
- Balassa, B., and Balassa, C. “Industrial Protection in the Developed Countries.” *The World Economy*. 7 (2) (1984): 179-196.
- Blake, Robert., and Mouton, Jane. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf, 1964.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bossidy, Larry., and Charan, Ram. *Execution: the Discipline of Getting Things Done*. New York: Crown Business, 2002.
- Buytendijk, Frank. "The Five Keys to Building a High-Performance Organization." *Business Performance Management*. 4 (1) (2006): 24-30.
- Collins, Jim. *The Daily Drucker*. New York: Harper Collins, 2005.
- Daft, Richard L. *Understanding the Theory and Design of Organizations*. 10th ed. Mason, OH.: South-Western, 2010.
- Day, George S. "Achieving Advantage with a New Dominant Logic." *Journal of Marketing*. 68 (January 2004): 18-19.
- De Waal, André A. "The Characteristics of a High Performance Organization." *Business Strategy Series*. 8 (3) (2007): 179-185.
- Drucker, Peter F. "The Discipline of Innovation." *Harvard Business Review*. 68 (4) (1985): 67-72.
- , *The Essential Drucker: the Best*. New York: Harper Collins, 2006.
- , *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Decisions*. New York: Harper & Row, 1964.
- Eggers, J. H. "Developing Entrepreneurial Growth." *Business Quarterly*. 63 (4) (1999): 76-81.
- Feller, Andrew., Shunk, Dan., and Callarman, Tom. "Value Chains Versus Supply Chains." [online] Available at: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/03-06-ART-ValueChains-SupplyChains-Feller.pdf>, August 2012.
- Fink, S. L., Stephen, R. J., and Willits, R. D. *Designing and Managing Organizations*. Homewood, IL.: Irwin, 1983.
- Freeman, Christopher. *The Economics of Industrial Innovation*. London: Penguin, 1974.
- Frese, Michael., ed. *Success and Failure of Microbusiness Owners in Africa: a Psychological Approach*. Westport, CN.: Quorum Books, 2000.
- Gerloff, E. A. *Organizational Theory and Design: a Strategic Approach for Management*. New York: McGraw-Hill, 1985.
- Hemphill, John K., and Coons, Alvin E. "Development of Leader Behavior Description Questionnaire." In *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Stogdill, R. M., and Coons, E. E., ed. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1957.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hersey, Paul., and Blanchard, Kenneth H. "Life Cycle Theory of Leadership." *Training and Development Journal*. 23 (5) (1969): 26-34.
- Hiemstra, Annemarie M. F., Van Der Kooy, Koen G., and Frese, Michael. "Entrepreneurship in the Street Food Sector of Vietnam-Assessment of Psychological Success and Failure Factors." *Journal of Small Business Management*. 44 (3) (July 2006): 474-481.
- Hodge, Billy J., Anthony, William P., and Gales, Lawrence M. *Organization Theory: a Strategic Approach*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall, 1996.
- Holbeche, Linda. *The High Performance Organizations: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*. Oxford: Elsevier, 2005.
- Jacobs, Nina. "Cross-Cultural Investigations: Emerging Concepts." *Journal of Organizational Change Management*. 18 (5) (2005): 514-528.
- Kamer, Christina A. "Strategic Business Planning and Human Capital Staffing." Doctoral's Dissertation in Education, Northern Illinois University, 2008.
- Kaplan, Roberts S., and Norton, David P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- , *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Kotler, Philip. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 9th ed. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall, 1997.
- Kotler, Philip., and Keller, Kevin L. *Marketing Management*. 12th ed. Upper Saddle River, NJ.: Pearson, 2006.
- Kotter, John P. "The Eight-Stage Process." In *Leading Change*, pp.33-158. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Krauss, S. I., Frese, M., and Friedrich, C. "A Longitudinal Analysis of Employment Development in Zimbabwean Informal and Formal Sector Small Enterprises and a Sector-Specific Classification of Their Owners." n.p., 2004.
- Lawler, Edward E. *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass, 1991.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Morrison, Alison J., Rimmington, Mike., and Williams, Claire. *Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- Mowbray, Timothy. "Leader-Organization Fit: Improving Success in Nonprofit Organizations." Doctoral's Dissertation, University of Phoenix, 2004.
- Mullins, L. J. *Management and Organizational Behavior*. London: Pitman, 1985.
- National Federation Priests' Councils. "NFPC 4 Roles of Leadership Program." [online] Available at: http://www.nfpc.org/prog_4roles.html, March 5, 2012.
- Ngwenya-Scoburgh, Lizzie. "Organizational Learning: an Exploration of the Influence of Capabilities and Factors." Doctoral's Dissertation, Capella University, 2009.
- Ojha, Divesh. "Impact of Strategic Agility on Competitive Capabilities and Financial Performance." Doctoral's Dissertation, Clemson University, 2008.
- Pillay, Rubin. "Defining Competencies for Hospital Management: a Comparative Analysis of the Public and Private Sectors." *Leadership in Health Services*. 21 (2) (2008): 99-110.
- Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
- , *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1998a.
- , *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
- , *The Competitive Advantage of Nations: with a New Introduction*. New York: Free Press, 1998b.
- , *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1998c.
- Pruitt, Dayton J. "The Role of Person and Object Similarity in Causal Attribution." Doctoral's Dissertation, The University of North Carolina at Chapel Hill, 1980.
- Purvanova, Radostina K., and Bono, Joyce E. "Leadership Behavior in Context: Face to Face and Virtual Teams." *Leadership Quarterly*. 20 (2009): 343-357.
- Quinn, R. E., and Rohrbaugh, J. "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis." *Management Science*. 29 (3) (1983): 363-377.
- Ricardo, David. *Principles of Political Economy and Taxation*. New York: Cosimo Classics, 2006.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Rimon, Il., Jose. "Formative Research Informs Development of Indonesian AI Communication Plan and Message Strategy." *The Annual Meeting of the International Communication Association*. San Francisco: International Communication Association, 1992.
- Saaty, Thomas L. "A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures." *Journal of Mathematical Psychology*. 15 (3) (1977): 234-281.
- Salvatore, Dominick. *International Economics*. 7th ed. New York: John Wiley, 2001.
- Schultz, Roger W. "Exploring Leadership within the Modern Organization: Understanding the Dynamics of Effective Leadership of a Virtual, Multigenerational Workforce." Doctoral's Dissertation, Capella University, 2010.
- Seo, JungWook. "Resource Dependence Patterns and Organizational Performance in Nonprofit Organizations." Doctoral's Dissertation, Arizona State University, 2011.
- Smith, Adam. *The Theory of Moral Sentiments: to which is Added a Dissertation on the Origin of Language*. London: Bell, 1892.
- Stam, A., and Silva, A. P. D. "Stochastic Judgments in the AHP: the Measurement of Rank Reversal Probabilities." *Decision Sciences*. 28 (1997): 655-688.
- Swaim, Robert W. *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*. Singapore: Wiley, 2010.
- Tompkins, Jonathan R. *Organization Theory and Public Management*. Belmont: Wadsworth, 2005.
- Treacy, Michael., and Wiersema, Fred. "Customer Intimacy and Other Value Disciplines." *Harvard Business Review*. 71 (1) (January-February 1993): 84-93.
- Triantaphyllou, E., and Sanchez, A. "A Sensitivity Analysis Approach for Some Deterministic Multi-Criteria Decision-Making Methods." *Decision Sciences*. 28 (1) (1997): 151-194.
- United States Department of Agriculture. "U.S. Shrimp Imports, Volume by Selected Sources (1,000 Pounds)." [online] Available at: <http://www.ers.usda.gov/data-products/aquaculture-data.aspx>, October 2012.
- Van Steekelenburg, W., Lauw, M., Frese, M., and Visser, K. "Problems and Coping, Strategies and Initiative in Microbusiness Owners in South Africa." In *Success and Failure of Microbusiness Owners in Africa*, pp.77-101. Frese, M., ed. Westport: Quorum Book, 2000.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Von Haberler, Gottfried. "Some Problems in the Pure Theory of International Trade." *Economic Journal*. 60 (6) (1950): 223-240.

World Bank. "GNI per Capita, Atlas Method (Current US\$)." [online] Available at:
<http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx>, August 2012.

Yamane, Taro. *Statistics: an Introduction Analysis*. 3rd ed. New York: Harper & Row, 1973.

Zhou, Kevin Z., Tse, David K., and Li, Julie J. "Organizational Changes in Emerging Economies: Drivers and Consequences." *Journal of International Business Studies*. 37 (2006): 248-263.

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

บทสัมภาษณ์และการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิ

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

1) ผู้ให้สัมภาษณ์ : คุณสุรศิษฏ์ บุญญาภิสันท์

อดีตรองอธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

วันสัมภาษณ์ 5 พฤษภาคม 2555

เวลา 12.00 - 14.00 น.

ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 1 ได้ให้นำหนักความสำคัญ ดังตารางที่ 1 และรูปที่ 1 ดังนี้

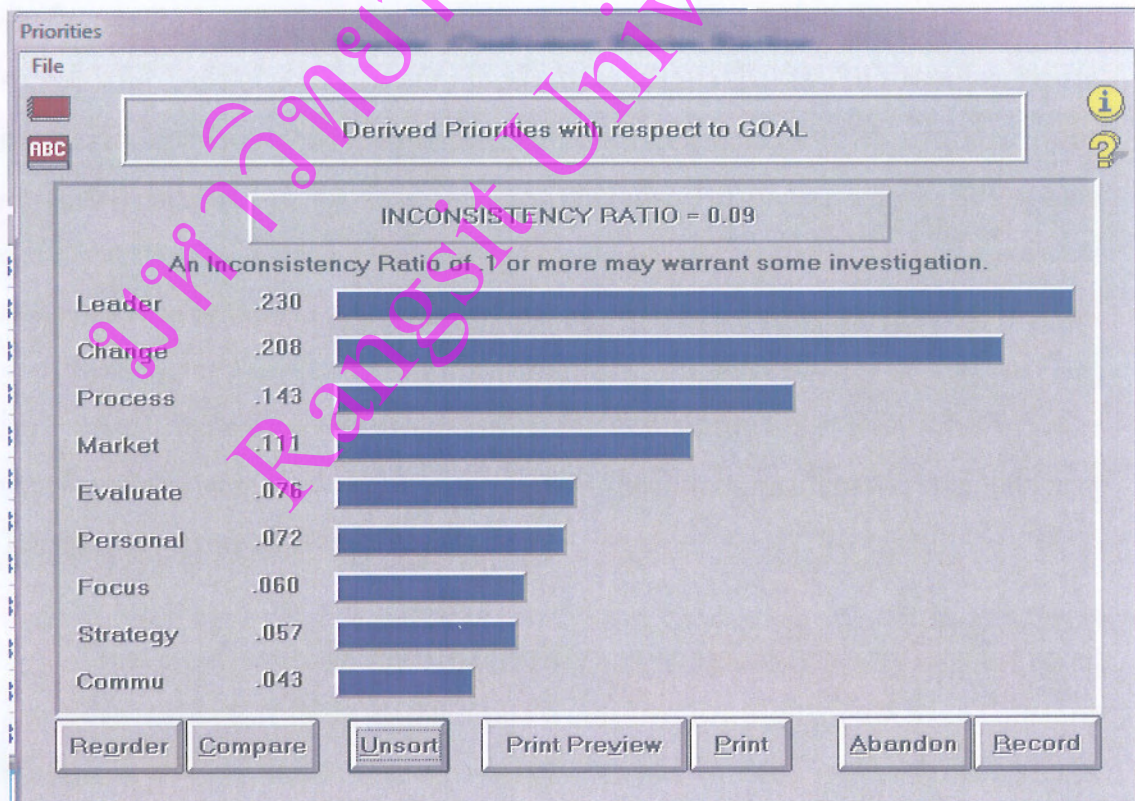
ตารางที่ 1 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 ในแต่ละปัจจัย

การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การสื่อสาร
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ผู้นำ&นโยบาย
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การประเมินผล
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กระบวนการ
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ผู้นำ&นโยบาย
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การประเมินผล
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กระบวนการ
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การประเมินผล
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กระบวนการ
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กระบวนการ
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 1 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 ในแต่ละปัจจัย (ต่อ)

กระบวนการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
กระบวนการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
กระบวนการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
กระบวนการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
กลยุทธ์	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
กลยุทธ์	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
กลยุทธ์	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
การตลาด	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
การตลาด	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
บุคลากร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง

จากการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 พบว่า นัยความสำคัญในการจัดลำดับ
ดังรูป



รูปที่ 1 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1

ที่มา : การประมวลข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1, 2555

จากการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 พบว่า นัยความสำคัญในการจัดลำดับ มีค่าน้อยกว่า 0.1 คือ 0.09 โดยลำดับความสำคัญ ดังนี้ ปัจจัยด้านผู้นำและนโยบาย (0.230), ปัจจัยด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (0.208), ปัจจัยการจัดการกระบวนการ (0.143), ปัจจัยด้านการตลาด (0.111), ปัจจัยการประเมินผล (0.076), ปัจจัยด้านบุคลากร (0.072), ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (0.057), ปัจจัยการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (0.060) และปัจจัยด้านการสื่อสาร (0.43) ตามลำดับ แสดงว่าการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 มีความสอดคล้องและจากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

จากผลการสัมภาษณ์ ท่านให้ความเห็นว่า “องค์กรจะเป็นองค์กรชั้นนำที่มีความสามารถในการแข่งขันไม่ได้ หากผู้นำไม่เป็นผู้นำพาองค์กร เพราะจากข้อมูลบริษัทที่เข้าไปอยู่ในการตลาดหลักทรัพย์ในปัจจุบัน ไม่ได้หมายความว่าองค์กรนั้นเป็นผู้นำเสมอไป เพราะมีหลายองค์กรที่เป็นผู้นำในธุรกิจ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมกึ่งแข็งกึ่งอ่อนและกึ่งแปรรูปที่ไม่ได้อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แต่มีศักยภาพที่ดีและมีผลการดำเนินงานของธุรกิจในระดับแถวหน้า ดังนั้นเราประเมินไม่ได้ว่าเราจะเอาตัวแปรตัวไหนมาเปรียบเทียบ บางคนบอกว่า “ใช้การตลาดเป็นตัวชี้วัด หรือใช้ผลกำไรเป็นเกณฑ์ในการประเมินผล” ตามหลักการของนักธุรกิจหรือบริษัทที่ดี ผู้นำควรมีบทบาทและมีภาวะผู้นำที่ดี ในการกำหนดนโยบาย เพื่อสร้างกรอบแนวทางในการบริหารองค์กร กำหนดทิศทางในการขยายตัวของธุรกิจ เพื่อรองรับการขยายฐานการตลาดและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดองค์กร โดยการตลาดแล้วก็จะนำมาสู่กระบวนการตอบสนองความต้องการของการตลาดได้ หากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ เรากลับมาดูว่า ทำไม? ขาดความพร้อมเรื่องอะไร? บุคลากรมีความพร้อมแค่ไหน เมื่อบุคลากรครบพร้อม ก็กำหนดยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์เข้ามาบริหารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะสนองการตลาด หรือการไปสู่เป้าหมาย ถ้าเป็นธุรกิจแล้วแต่ รูปแบบของธุรกิจจะเป็นแบบ “การตลาดนำ” ซึ่งมันสลับกับรูปแบบของธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยหลักการการตลาดเป็นนโยบาย เมื่อการตลาดแล้วก็ต้องมาดูนโยบายว่าตัวอย่างสนองกัน ได้หรือไม่ อย่างไร

ดังนั้น ตัวผู้นำจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการและนโยบายซึ่งส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หากองค์กรไหนที่มีผู้นำที่ไม่ดี ก็จะทำให้องค์กรนั้นไปไม่รอด ผู้นำที่จะเป็นผู้นำขององค์กร ต้องมีศักยภาพต่างๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ส่วนนโยบายภาครัฐก็มีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดนโยบายในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดค่าแรง หรือนโยบายต่างๆ ส่วนใหญ่จะส่งผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์กร

เป็นอย่างมาก เนื่องจากการกำหนดปัจจัยดังกล่าวข้างต้นตอบสนองความต้องการและต้องการหาเสียงให้กับตนเองโดยไม่ได้คำนึงถึงผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ นอกจากนี้ การบริหารกระบวนการของผู้นำ ก็มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร โดยผู้นำต้องกำหนดนโยบายออกมาก่อน แล้วถึงจะทำการควบคุมกระบวนการ ทั้งนี้ผู้นำต้องสร้างเป้าหมายของกระบวนการต่างๆ ในการขับเคลื่อนองค์กร ทั้งในด้านการวางแผน การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านการตลาดให้ได้ผลตามที่ต้องการ ส่วนการผลิตกับการตลาดจะมีความเกี่ยวข้องกันไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เนื่องจากการตลาดกับการผลิตคู่กัน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงของผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จก็มีความสำคัญ ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สอดคล้องกันโดยบุคลากรขององค์กรต้องเปลี่ยนตามนโยบายของผู้นำ และความสำคัญของปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการขับเคลื่อน ผู้นำคือผู้ที่จะต้องดูว่าปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อนโยบายว่ามั่นคงหรือเปล่า หากการวิเคราะห์และการวางแผนนโยบาย เพื่อให้ขับเคลื่อนไปได้ จำเป็นต้องอิงกับทุกภาคส่วนขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นส่วนการผลิต ส่วนการวิจัยและพัฒนา ส่วนการตลาด การเงินและบัญชี ต้องขับเคลื่อนไปด้วยกันแล้วค่อยกลับมาประเมินผลดูว่าปัจจัยใดที่มีผลต่อแผนการจัดการองค์กรให้ขับเคลื่อนไปได้ หากพบว่ามีผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ก็ต้องวางแผนเพื่อปรับ หากผลกระทบทั้งสองด้าน(ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน) จะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในมากกว่า เนื่องจากส่งผลกระทบในมุมกว้างต่อการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นจำเป็นต้องวิเคราะห์เพื่อนำมาวางแผนการจัดการ และนำปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบมาวิเคราะห์เพื่อการวางแผนแก้ไขตามลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อกระบวนการผลิต มาวิเคราะห์เพื่อวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มจากปัจจัยในส่วนผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การวางแผน การปฏิบัติการเพื่อรับกับสถานการณ์จากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในแล้วกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กร ก่อนจะทำการประเมินผลเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข

- 2) ผู้ให้สัมภาษณ์ : คุณอิทธิพล โชติพานิช
 อดีตอุตสาหกรรมจังหวัดสุรินทร์ กระทรวงอุตสาหกรรม
 วันสัมภาษณ์ 6 พฤษภาคม 2555
 เวลา 12.00 - 14.00 น.

ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 2 ได้ให้นำหนักความสำคัญ ดังตารางที่ 2 และรูปที่ 2 ดังนี้

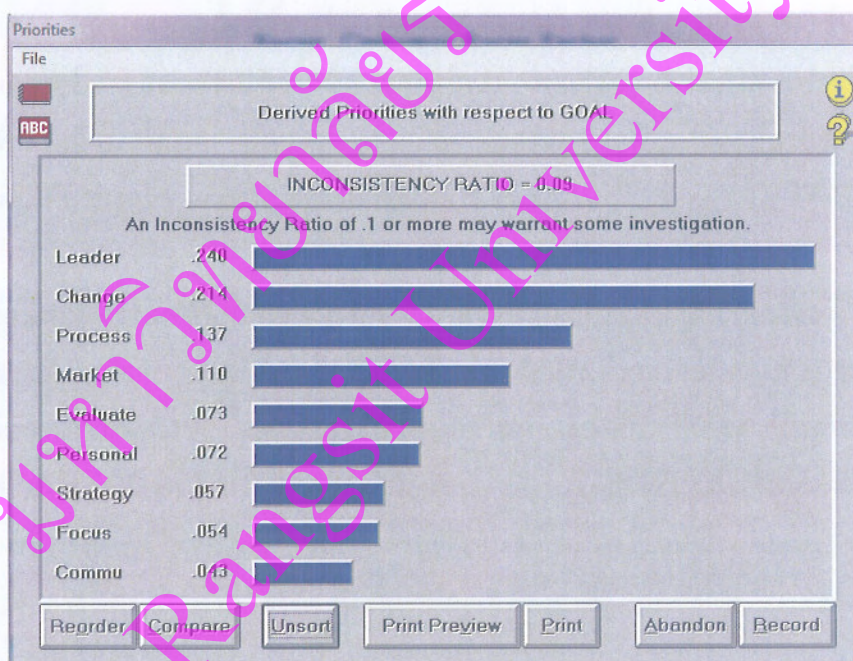
ตารางที่ 2 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 ในแต่ละปัจจัย

การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	2	6	7	8	9	การสื่อสาร
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	2	6	7	8	9	ผู้นำ&นโยบาย
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	2	6	7	8	9	การประเมินผล
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	2	6	7	8	9	กระบวนการ
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	2	6	7	8	9	กลยุทธ์
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	2	6	7	8	9	การตลาด
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	2	6	7	8	9	บุคลากร
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	2	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	2	6	7	8	9	ผู้นำ&นโยบาย
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	2	6	7	8	9	การประเมินผล
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	2	6	7	8	9	กระบวนการ
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การประเมินผล
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กระบวนการ
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กระบวนการ
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
กระบวนการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
กระบวนการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
กระบวนการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
กระบวนการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 2 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 ในแต่ละปัจจัย (ต่อ)

กลยุทธ์	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
กลยุทธ์	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
กลยุทธ์	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
การตลาด	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
การตลาด	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
บุคลากร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง

จากการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 พบว่า นัยความสำคัญในการจัดลำดับ
คิงรูป



รูปที่ 2 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2
ที่มา : การประมวลข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2, 2555

จากการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 พบว่า นัยความสำคัญในการจัดลำดับ มีค่าน้อยกว่า 0.1 คือ 0.09 โดยลำดับความสำคัญ ดังนี้ ปัจจัยด้านผู้นำและนโยบาย (0.240), ปัจจัยด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (0.214), ปัจจัยการจัดการกระบวนการ (0.137), ปัจจัยด้านการตลาด (0.110), ปัจจัยการประเมินผล (0.073), ปัจจัยด้านบุคลากร (0.072), ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (0.057), ปัจจัย

การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (0.054) และปัจจัยด้านการสื่อสาร (0.43) ตามลำดับ แสดงว่าการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 มีความสอดคล้องและจากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

ในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ จะเริ่มต้นจากผู้นำเป็นปัจจัยแรก เพื่อกำหนดนโยบายและเป้าหมายขององค์การ แล้วส่งผลให้เกิดการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพราะสถานการณ์ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยน โดยผู้นำต้องศึกษาข้อมูลจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ เพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนกระบวนการให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ จำเป็นจะต้องมีการประเมินผลตามดำเนินการเชิงกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพจึงมีความจำเป็นจะต้องมีการประเมินผลตามกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การที่เกิดจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน หากพบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลกระทบแบบเร่งด่วนก็จะทำการประเมินผลแบบเร่งด่วนทันที หากปัจจัยที่ส่งผลกระทบระยะยาว ก็ค่อยดำเนินการแก้ไขตามกรอบระยะเวลาเพื่อการแก้ไข ภายใต้องค์มวบรวมของการบริหารจัดการ

นอกจากนี้ ความสม่ำเสมอของนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมฯ ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่แต่ละองค์การไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ แต่ปัจจัยดังกล่าวจากอดีตจนถึงปัจจุบันยังไม่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากในหลายองค์การมีการดำเนินการเชิงนโยบายแบบยาวนาน กล่าวคือ มีการวางนโยบายและวิสัยทัศน์ 5 ถึง 10 ปี ทำให้บางนโยบายภาครัฐไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ ยกเว้นในองค์การขนาดเล็กเท่านั้นที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานทางธุรกิจ ดังนั้นผู้นำฐานต้องแน่น ไม่เช่นนั้นจะส่งผลกระทบทำให้องค์การเกิดภาวะวิกฤต โดยเกิดความสำเร็จในระดับหนึ่งก่อนจะเกิดการล่มสลาย เนื่องจากผู้นำขับเคลื่อนองค์การในเชิงนโยบายที่เร็ว และไม่ได้กลับมาประเมินผล หรือวัดผลตนเอง และไม่มีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และไม่มีการนำมาแก้ไขก็จะทำให้การนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ จึงเป็นไปได้ยาก หากจัดลำดับความสำคัญ ปัจจัยแรกคือตัวผู้นำ และนโยบายในการขับเคลื่อนองค์การ ส่วนปัจจัยต่อมา คือ การเปลี่ยนแปลงตามสภาวะการณ์ ซึ่งส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพตามความต้องการของตลาด ส่วนปัจจัยสุดท้าย คือการประเมินผลที่เกิดขึ้นทั้งหมดในองค์การ แล้วทำการปฏิบัติการแก้ไข หากพบว่าผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) ผู้ให้สัมภาษณ์ ดร.ผณิศวร ชำนาญเวช

นายกสมาคมอาหารแช่เยือกแข็ง

วันสัมภาษณ์ 3 กรกฎาคม 2555

เวลา 14.00 - 16.00 น.

ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 3 ได้ให้น้ำหนักความสำคัญ ดังตารางที่ 3 และรูปที่ 3 ดังนี้

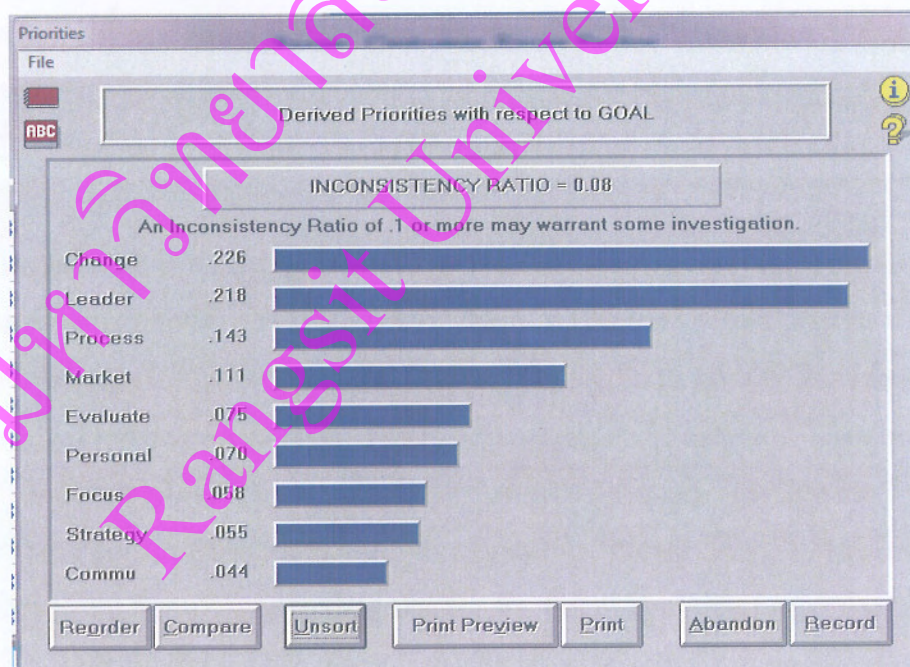
ตารางที่ 3 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 ในแต่ละปัจจัย

การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การสื่อสาร
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ผู้นำ&นโยบาย
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การประเมินผล
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กระบวนการ
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ผู้นำ&นโยบาย
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การประเมินผล
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กระบวนการ
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การประเมินผล
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กระบวนการ
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กระบวนการ
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์

ตารางที่ 3 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 ในแต่ละปัจจัย (ต่อ)

กระบวนการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
กระบวนการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
กลยุทธ์	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
กลยุทธ์	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
กลยุทธ์	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
การตลาด	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
การตลาด	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
บุคลากร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง

จากการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 พบว่า นัยความสำคัญในการจัดลำดับ
 ดังรูป



รูปที่ 3 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3

ที่มา : การประมวลข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3, 2555

จากการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 พบว่า นัยความสำคัญในการจัดลำดับ
 มีค่าน้อยกว่า 0.1 คือ 0.08 โดยลำดับความสำคัญ ดังนี้ ปัจจัยด้านผู้นำและนโยบาย (0.226), ปัจจัย

ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (0.218), ปัจจัยการจัดการกระบวนการ (0.143), ปัจจัยด้านการตลาด (0.111), ปัจจัยการประเมินผล (0.075), ปัจจัยด้านบุคลากร (0.070), ปัจจัยการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (0.058), ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (0.055) และปัจจัยด้านการสื่อสาร (0.44) ตามลำดับ แสดงว่าการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 มีความสอดคล้องและจากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

จากผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 สรุปได้ว่า ผู้นำกับนโยบายองค์กรจะแตกต่างกันกับผู้นำกับนโยบายภาครัฐ เนื่องจากนโยบายองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้นำในองค์กรรับผิดชอบโดยตรง แต่ความสม่ำเสมอของนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมฯ ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่แต่ละองค์กรไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ แต่ปัจจัยดังกล่าวจากอดีตจนถึงปัจจุบันยังไม่มีผลกระทบต่อองค์การดำเนินการขององค์กร ดังนั้นนโยบายภาครัฐไม่เกี่ยวข้องจึงไม่มีผลต่อองค์การ ทำให้ผู้นำในองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับนโยบายภาครัฐเท่าไร แต่บางนโยบายภาครัฐบางครั้งส่งผลกระทบต่อองค์การในส่วนการบริหารจัดการ โดยตรงทำให้ผู้นำในองค์กรไม่สามารถทำอะไรได้นอกจากการคล้อยตามกับนโยบายนั้นๆ ทำให้ผู้นำในองค์กรไม่ให้ความสำคัญและให้น้ำหนักกับนโยบายภาครัฐมากไปกว่าบทบาทของผู้นำ เนื่องจากผู้นำ คือคนขับเคลื่อนองค์การให้เกิดศักยภาพสูงสุดที่จะแข่งกับคู่แข่ง ดังนั้น การสร้างความสามารถในการแข่งขันจะเดินไปได้ยังไงถ้าผู้นำไม่ขับเคลื่อน

ดังนั้นการที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน ผู้นำต้องมีหลายแบบ เผด็จการ ตามสถานการณ์ ประชาธิปไตย ซื่อหัวใจลูกน้องได้อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น การจ้างลูกน้องให้ทำอะไรด้วยเงินอยู่ได้ไม่นาน แต่ถ้าจ้างด้วยหัวใจ อยู่ได้นาน และผู้นำมีทางเลือกน้อยกว่าลูกน้องระดับล่าง เพราะฉะนั้นผู้นำจึงต้องนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ แต่ลูกน้องไม่สนใจ ถ้าทำไม่ได้ก็ไปที่ใหม่ ผู้นำต้องคิดลึกซึ้งกว่า คนที่เป็นผู้ตามส่วนใหญ่มักมองผลลัพธ์ และผลที่ได้รับมากกว่าการสร้างความมั่นคง ยั่งยืนให้ธุรกิจ มีสิทธิ์แสวงหาสิ่งใหม่ เมื่อเคารู้สึกว่าไปไม่ได้กับผู้นำ แต่ผู้นำ ไม่มีสิทธิ์เปลี่ยน คือคนที่จะต้องพาไปสู่เป้าหมาย ต้องมีเป้าหมายชัดเจน ลูกน้องทำงานเสร็จกลับบ้าน แต่ผู้นำ เราต้องนั่งคิดต่อ ทำต่อ เป็นยังไง ผู้นำต้องคิดว่า “ทำอย่างไร (think how to do) แต่ผู้นำจะคิดจะทำอะไรต่อ (what to do) จะทำอะไรต่อ บางคนทำงานตามสั่งได้ แต่บอกว่าให้คิด ก็ไม่ได้ แต่ในการทำงานบางที่ทำงานต้องคิดนอกกรอบ

- 4) ผู้ให้สัมภาษณ์ คุณส่องแสง ปทะวานิช
 ที่ปรึกษาสมาคมอาหารแช่เยือกแข็ง
 วันสัมภาษณ์ 10 กรกฎาคม 2555
 เวลา 08.30 - 10.00 น.

ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 4 ได้ให้นำน้ำหนักความสำคัญ ดังตารางที่ 4 และรูปที่ 4 ดังนี้

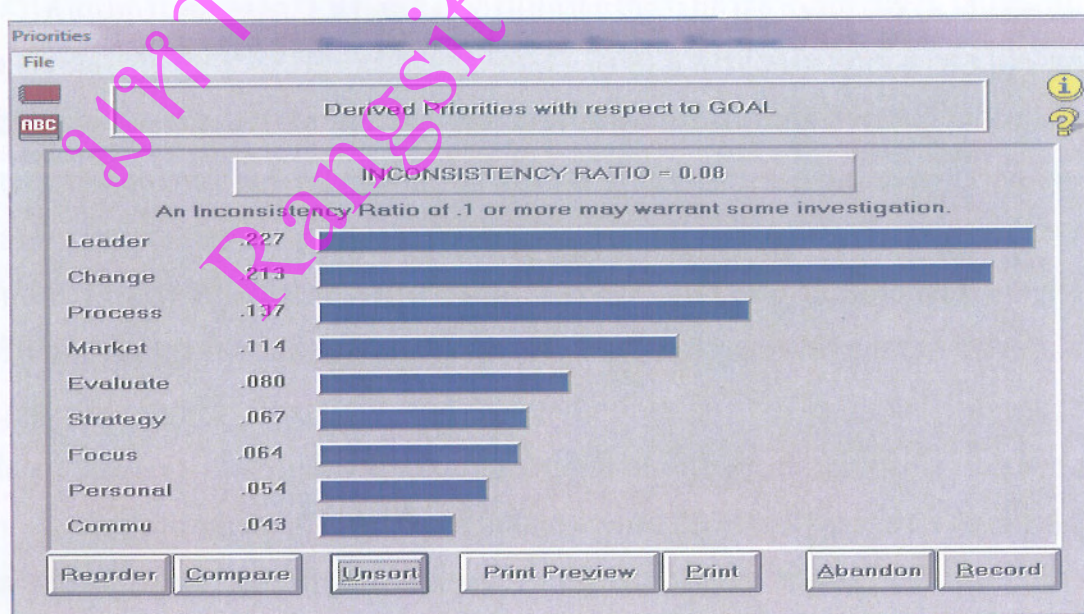
ตารางที่ 4 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 ในแต่ละปัจจัย

การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การสื่อสาร
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ผู้นำ&นโยบาย
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การประเมินผล
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กระบวนการ
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ผู้นำ&นโยบาย
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การประเมินผล
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กระบวนการ
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การประเมินผล
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กระบวนการ
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กระบวนการ
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์

ตารางที่ 4 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 ในแต่ละปัจจัย (ต่อ)

การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
กระบวนการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
กระบวนการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
กระบวนการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
กระบวนการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
กลยุทธ์	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
กลยุทธ์	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
กลยุทธ์	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
การตลาด	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
การตลาด	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
บุคลากร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง

จากการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 พบว่า นัยความสำคัญในการจัดลำดับ
ดังนี้



รูปที่ 4 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4

ที่มา : การประมวลข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4, 2555

จากการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 พบว่า นัยความสำคัญในการจัดลำดับ มีค่าน้อยกว่า 0.1 คือ 0.08 โดยลำดับความสำคัญ ดังนี้ ปัจจัยด้านผู้นำและนโยบาย (0.227), ปัจจัยด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (0.213), ปัจจัยการจัดการกระบวนการ (0.137), ปัจจัยด้านการตลาด (0.114), ปัจจัยการประเมินผล (0.080), ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (0.067), ปัจจัยการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (0.064), ปัจจัยด้านบุคลากร (0.054) และปัจจัยด้านการสื่อสาร (0.44) ตามลำดับ แสดงว่าการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 มีความสอดคล้องและจากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

จากผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 สรุปได้ว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนบางครั้งก็ประสบปัญหา อย่างเช่นในปัจจุบันแนวทางนโยบายของภาครัฐไม่สามารถตอบโจทย์ของการสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมกึ่งเข้มข้นแข็งและกึ่งแปรรูปได้ เนื่องจากต้นทุนในกระบวนการจะเพิ่มขึ้นตามปัจจัยแวดล้อมหรือนโยบายที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

ดังนั้นความสม่ำเสมอของนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมฯ ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่แต่ละองค์กรไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ แต่ปัจจัยดังกล่าวจากอดีตจนถึงปัจจุบันยังไม่มีผลกระทบต่อองค์การดำเนินการขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากในหลายองค์การมีการดำเนินการเชิงนโยบายแบบยาวนาน กล่าวคือ มีการวางแผนนโยบายและวิสัยทัศน์ 5 ถึง 10 ปี ทำให้บางนโยบายภาครัฐไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ ยกเว้นในองค์การขนาดเล็กเท่านั้นที่จะมีผลกระทบต่อองค์การดำเนินการทางธุรกิจและการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรที่ติดขัดในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินจะทำให้การบริหารจัดการไม่ราบรื่นและส่งผลกระทบต่อกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อหามาตรการปรับตัวรองรับความเสี่ยงนั้นๆ และความตระหนักด้านคุณภาพของทุกๆ กระบวนการมีความสำคัญที่บุคลากรในองค์การต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวหรือที่เรียกว่า Teamwork เนื่องจากสินค้าเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่เป็นสายสัมพันธ์ต่อเนื่องซึ่งบางครั้งยากยิ่งที่จะระบุว่ากระบวนการใดทำให้คุณภาพด้อยลง ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญในการสร้างความตระหนักด้านคุณภาพตลอดทั่วทั้งกระบวนการ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันพบว่าหลายองค์กรได้นำระบบการบริหารคุณภาพ (Quality Management System) เข้ามาใช้อย่างแพร่หลาย นั่นไม่ได้หมายความว่าระบบดังกล่าวนี้ จะแสดงผลว่าบุคลากรในองค์การมีความตระหนักด้าน

คุณภาพ 100% องค์การควรจะมีการทบทวนความตระหนักด้านคุณภาพอย่างสม่ำเสมอทั่วทั้งกระบวนการเพื่อสร้างความมั่นใจว่าบุคลากรยังมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่

อย่างไรก็ดี การจัดการกับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยนอกเหนือการควบคุมทางองค์การก็มีมาตรการในการควบคุมกำกับให้เกิดผลกระทบต่อกระบวนการให้น้อยที่สุด หรือเรียกง่าย ๆ ว่า “การเตรียมการเพื่อรองรับสภาวะฉุกเฉิน” ก็ถือเป็นมาตรการหนึ่งที่ทางองค์การของเราได้กำหนดเป็นแผนและนโยบายในการดำเนินการตอบสนองความพึงพอใจ การพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร จะมีการดำเนินการควบคู่กันไปกับการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และลดความสูญเสียที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต

- 5) ผู้ให้สัมภาษณ์ คุณเสาวนีย์ คำแฝง
รองผู้อำนวยการสมาคมอาหารแห้งเชียงใหม่
วันสัมภาษณ์ 10 กรกฎาคม 2555
เวลา 10.30 - 12.00 น.

ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 5 ได้ให้น้ำหนักความสำคัญ ดังตารางที่ 5 และรูปที่ 5 ดังนี้

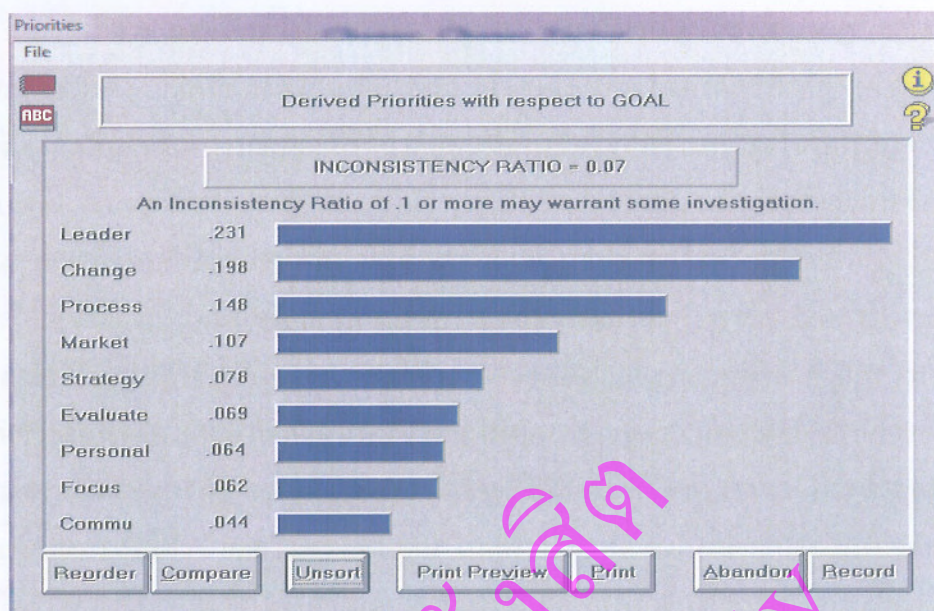
ตารางที่ 5 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 ในแต่ละปัจจัย

การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การสื่อสาร
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ผู้นำ&นโยบาย
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การประเมินผล
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กระบวนการ
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
การมุ่งเน้นลูกค้า	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ผู้นำ&นโยบาย
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การประเมินผล
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กระบวนการ

ตารางที่ 5 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 ในแต่ละปัจจัย (ต่อ)

การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
การสื่อสาร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การประเมินผล
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กระบวนการ
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
ผู้นำ&นโยบาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กระบวนการ
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
การประเมินผล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
กระบวนการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	กลยุทธ์
กระบวนการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
กระบวนการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
กระบวนการ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
กลยุทธ์	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตลาด
กลยุทธ์	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
กลยุทธ์	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
การตลาด	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	บุคลากร
การตลาด	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง
บุคลากร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปลี่ยนแปลง

จากการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 พบว่า นัยความสำคัญในการจัดลำดับ
 ดังรูป



รูปที่ 5 แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5
ที่มา : การประมวลข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5, 2555

จากการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 พบว่า นัยความสำคัญในการจัดลำดับ มีค่าน้อยกว่า 0.1 คือ 0.07 โดยลำดับความสำคัญ ดังนี้ ปัจจัยด้านผู้นำและนโยบาย (0.231), ปัจจัยด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (0.198), ปัจจัยการจัดการกระบวนการ (0.148), ปัจจัยด้านการตลาด (0.107), ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (0.078), ปัจจัยการประเมินผล (0.069), ปัจจัยด้านบุคลากร (0.064), ปัจจัยการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (0.062) และปัจจัยด้านการสื่อสาร (0.44) ตามลำดับ แสดงว่าการจัดลำดับความสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 มีความสอดคล้องและจากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

ผู้นำเป็นปัจจัยแรกที่สำคัญ เนื่องจาก ผู้นำเป็นการนำมาซึ่งทุกอย่าง ถือว่าเป็นศูนย์รวมของความคิด จะเป็นผู้นำองค์กรว่าจะเอาอย่างไร วางแผนแบบไหน การตลาดเป็นอย่างไร เพราะการเป็นผู้นำ ชื่อก็บอกอยู่แล้วว่าผู้นำต้องนำกระบวนการ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นการจัดลำดับต้นๆ หลังจากนั้นไปมองที่การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ แล้วมองตลาดและระดับผู้บริโภค เพื่อจะกำหนดการจัดวางการตลาดว่าควรอยู่ในตำแหน่งไหน แล้วก็วางกลยุทธ์ก่อนนำไปสู่การวางแผนบุคลากร และการนำไปสู่ลูกค้า ดังนั้น ปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะสะท้อนผลการดำเนินการคือการประเมินผล เพื่อใช้เป็นข้อมูลนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่ให้ความสำคัญจึงให้ผู้นำเป็นปัจจัยแรก ผู้นำบางคนจะดูการจัดการด้านตลาดก่อน แต่ว่าความคิดก็ต้องมาจากผู้นำก่อน จริงๆ บุคลากรในองค์กรสำคัญ แต่ ผู้นำเป็นคนสำคัญที่ต้องตัดสินใจในการประชุม ถ้าผู้นำคือคนที่ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรด้วย แสดงว่า need ของลูกค้ากับบุคลากรและผู้นำ ควรเป็นปัจจัยร่วมกัน แล้วค่อยอาศัยการจัดการเป็นตัวกำหนด ก่อนที่จะดูต่อไปว่าเราเหมาะสมมั้ย ต้องปรับเปลี่ยนแปลงอะไรหรือเปล่า ถ้ามองว่าปัจจัยทั้ง 3 ส่วน คือ ผู้นำต้องเป็นคนนำเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยการจัดการกระบวนการ ส่วนบุคลากรก็มีความสำคัญ โดยบุคลากรจะทำงานด้วย head hand heart ซึ่งสำคัญมาก การคิด การลงมือทำ ด้วยความเต็มใจทำงาน ดังนั้นท้ายๆจะให้ทุกอย่างอยู่ครบ ถ้าสามารถไปด้วยกัน จะสุดยอด ลูกน้องหรือองค์กรถ้าทำงานด้วยความเต็มใจจะได้ประสิทธิภาพมากกว่า การทำงานด้วยการบังคับ การจัดการเป็นตัวช่วยเสริมแรงผลักดัน ไปสู่ก้าวที่สูงสุด ซึ่งต้องการประเมินปัจจัยทั้งหมด สุดท้ายคือถ้าไร ถ้าไรจะเกิดขึ้นไม่ได้ มันต้องโน้มน้าวให้เค้าเห็นว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า การที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน ผู้นำต้องมีหลายแบบ เติบโตตามสถานการณ์ ประชาธิปไตย ซื่อหัวใจลูกน้องได้ยังไง ข้างลูกน้องด้วยเงินอยู่ได้ไม่นาน ถ้าข้างด้วยหัวใจ อยู่ได้นาน ผู้นำอยู่ตรงนั้น มีทางเลือกน้อยกว่าลูกน้องระดับล่าง เพราะฉะนั้นเค้าต้องนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ แต่ลูกน้องไม่สนใจ ถ้าทำไม่ได้ก็ไปทีใหม่ ผู้นำต้องคิดลึกซึ้งกว่า คนที่เป็นผู้ตามส่วนใหญ่มักมองผลลัพธ์ และผลที่ได้รับ มากกว่าการสร้างความมั่นคง ยั่งยืนให้ธุรกิจ มีสิทธิ์แสวงหาสิ่งใหม่ เมื่อเค้ารู้สึกว่าจะไปไม่ได้กับผู้นำ แต่ผู้นำ ไม่มีสิทธิ์เปลี่ยน คือคนที่จะต้องพาไปสู่เป้าหมาย ต้องมีเป้าหมายชัดเจน ลูกน้องทำงานเสร็จกลับบ้าน แต่ผู้นำ เราต้องนั่งคิดต่อ ทำต่อ เป็นยังไง ผู้นำต้อง think how to แต่ผู้นำจะ what to do จะทำอะไรต่อ บางคนทำงานตามสั่งได้ แต่บอกว่าให้คิด ก็ไม่ได้ แต่ในการทำงานบางทีทำงานต้องคิดนอกกรอบ

ภาคผนวก ข

ปัจจัยและตัวแปรในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

กรอบแนวคิด		แบบสอบถาม			
ปัจจัย	ตัวแปร	ข้อที่	หมวด	ข้อที่	ชนิดตัวแปร
นโยบายภาครัฐ	นโยบายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมกุ้งฯ	1	1	1	Likert
	การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้	2		2	
	การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	3		3	
	อัตรากำยี่ที่มีการสนับสนุนจาก BOI	4		4	
บทบาทของผู้นำองค์กร	การกำหนดทิศทางขององค์กร โดยผู้นำระดับสูง	5	2	1	Likert
	การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจภายในองค์กร	6		2	
	การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร	7		3	
	ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ	8		4	
	การบริหารจัดการงานอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม	9		5	
	การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่เป็นSupplier ขององค์กร	10		6	
การจัดการเชิงกลยุทธ์	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	11	3	1	Likert
	การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร	12		2	
	การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค	13		3	
	การจัดทำ / ทบทวนและปรับแผนปฏิบัติการ	14		4	
	การจัดสรรทรัพยากรด้านการเงิน	15		5	
	การติดตาม ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงาน	16		6	
การจัดการด้านการเปลี่ยนแปลง	ความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลง	17	4	1	Likert
	การวิเคราะห์ความเสี่ยงของสถานการณ์	18		2	
	ความถี่ของการเปลี่ยนแปลง	19		3	
	ความสามารถในการปรับตัวของผู้บริหารต่อการเปลี่ยนแปลง	20		4	
การจัดการด้านการตลาด	ปัจจัยด้านราคาของผลิตภัณฑ์	21	5	1	Likert
	การขยายการค้าขาย	22		2	
	การวิเคราะห์คู่แข่งและสำรวจความต้องการด้านการตลาด	23		3	
	การพัฒนาผลิตภัณฑ์และรูปลักษณ์ของบรรจุภัณฑ์	24		4	
การมุ่งเน้นลูกค้า	การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย / กลุ่มลูกค้าหลัก	25	6	1	Likert
	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	26		2	
	การใช้สารสนเทศ	27		3	
	การจัดการข้อร้องเรียน	28		4	
	การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนจากลูกค้า	29		5	

กรอบแนวคิด		แบบสอบถาม			
ปัจจัย	ตัวแปร	ข้อที่	หมวด	ข้อที่	ชนิดตัวแปร
การมุ่งเน้นบุคลากร	การแบกรับภาระต้นทุนที่สูงขึ้น	30	7	1	Likert
	มีการจัดทำ คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงาน	31		2	
	การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านทักษะและสมรรถนะในการทำงาน	32		3	
	การสร้างความผูกพัน ให้ค่าตอบแทนและการให้รางวัลบุคลากร	33		4	
	การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน	34		5	
	การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน	35		6	
การสื่อสาร	ความง่ายของการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากร	36	8	1	Likert
	ความชัดเจนของการถ่ายทอดข้อมูล	37		2	
	รูปแบบของการสื่อสารสู่ภาคปฏิบัติ	38		3	
การจัดการกระบวนการ	การกำหนดกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	39	9	1	Likert
	การควบคุมคุณภาพในกระบวนการ	40		2	
	มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานและการจัดทำตัวชี้วัด	41		3	
	การลดความสูญเปล่าและการป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น	42		4	
	การติดตามงานและการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน	43		5	
	ระบบ Supply Chain Management	44		6	
การวัด การวิเคราะห์ และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ	การจัดการความรู้(KM) ขององค์กร	45	10	1	Likert
	การวัดประสิทธิภาพของการผลิต	46		2	
	การวัดประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร	47		3	
	การให้ความเป็นธรรมในการดำเนินการ	48		4	
	เทคนิคการจัดการด้านต้นทุน	49		5	
	การวัดความพึงพอใจของลูกค้า	50		6	
	ผลประโยชน์ที่สังคมจะได้รับจากการดำเนินงานขององค์กร	51		7	

ภาคผนวก ค

การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

คำแนะนำ: ให้ใส่เครื่องหมายกากบาท ในช่องระดับความสอดคล้อง ดังนี้

กากบาทช่องสอดคล้อง ถ้าแน่ใจว่าข้อความวัดได้ตรงตามหัวข้อในแต่ละหมวด

กากบาทช่องไม่แน่ใจ ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตรงตามหัวข้อในแต่ละหมวด

กากบาทช่องไม่สอดคล้อง ถ้าแน่ใจว่าข้อความวัดได้ไม่ตรงตามหัวข้อในแต่ละหมวด

ข้อ	คำถาม	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมในกรณีที่ ตอบ "ไม่แน่ใจ" หรือ "ไม่ สอดคล้อง"
		ไม่ สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	สอดคล้อง	
หมวด 1 นโยบายภาครัฐ					
1.	ความสม่ำเสมอของนโยบายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่างๆ				
2.	การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ มีผลกระทบต่อกิจการของ องค์กร				
3.	การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา มีผลกระทบต่อกิจการ ขององค์กร				
4.	อัตราภาษีที่มีการสนับสนุนจาก BOI				
หมวด 2 บทบาทของผู้นำองค์กร					
1.	การกำหนดทิศทางขององค์กรโดยผู้นำระดับสูง				
2.	การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจภายในองค์กร				
3.	การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอทุก ไตรมาส				
4.	ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ				
5.	การบริหารจัดการงานอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม				
6.	การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่เป็นSupplier ขององค์กร				
หมวด 3 การจัดการเชิงกลยุทธ์(Strategic Management)					
1.	การวางแผนเชิงกลยุทธ์				
2.	การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร				
3.	การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค				
4.	การจัดทำ / ทบทวนและปรับแผนปฏิบัติการ				

5.	การจัดสรรทรัพยากรด้านการเงิน				
6.	การติดตาม ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงาน				
หมวด 4 การจัดการด้านการเปลี่ยนแปลง					
1.	ความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์				
2.	การวิเคราะห์ความเสี่ยงของสถานการณ์				
3.	ความถี่ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์				
4.	ความสามารถในการปรับตัวของผู้บริหารต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์				
หมวด 5 การจัดการด้านการตลาด					
1.	ปัจจัยด้านราคาของผลิตภัณฑ์				
2.	การพยากรณ์การขาย				
3.	การวิเคราะห์คู่แข่งและสำรวจความต้องการด้านการตลาด				
4.	การพัฒนาผลิตภัณฑ์และรูปลักษณ์ของบรรจุภัณฑ์				
หมวด 6 การมุ่งเน้นลูกค้า					
1.	การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย / กลุ่มลูกค้าหลัก				
2.	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า				
3.	การใช้สารสนเทศเพื่อบันทึกและสอบกลับข้อมูลลูกค้า				
4.	การจัดการข้อร้องเรียนลูกค้า				
5.	การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนจากลูกค้า				
หมวด 7 การมุ่งเน้นบุคลากร					
1.	การแบกรับภาระต้นทุนที่สูงขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพ				
2.	มีการจัดทำ คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงาน				
3.	การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านทักษะและสมรรถนะในการทำงาน				
4.	การสร้างความผูกพัน ให้ค่าตอบแทนและการให้รางวัลบุคลากร				
5.	การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน				
6.	การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน				

หมวด 8 การสื่อสาร				
1.	ความง่ายของการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรอยู่ในระดับใด			
2.	ความชัดเจนในการถ่ายทอดข้อมูลไปยังบุคลากรในทุกกระบวนการ			
3.	การรวบรวมอำนาจจากผู้นำทำให้งานบรรลุผลสำเร็จได้มากกว่าการกระจายอำนาจ			
หมวด 9 การจัดการกระบวนการ				
1.	การสนับสนุนให้มีการทำงานข้ามสายงาน(Cross Functional Work)อย่างมาก			
2.	ความตระหนักด้านคุณภาพของทุกๆกระบวนการในองค์กร			
3.	มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานและการจัดทำตัวชี้วัด			
4.	การลดความสูญเสียและการป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น			
5.	การติดตามงานและการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน			
6.	การนำระบบSupply Chain Management มาใช้ในกระบวนการ			
หมวด 10 การวัด การวิเคราะห์ และผลลัพธ์ของการดำเนินการ				
1.	การจัดการความรู้ในองค์กร(KM)อย่างต่อเนื่อง			
2.	การวัดประสิทธิภาพของการผลิตอยู่เป็นประจำ			
3.	การวัดประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร			
4.	การให้ความสำคัญในธรรมเนียมในการดำเนินการต่อบุคลากรและลูกค้า			
5.	เทคนิคการจัดการด้านต้นทุน			
6.	การวัดความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ			
7.	การคำนึงถึงผลประโยชน์ที่สังคมจะได้รับจากการดำเนินงานขององค์กร			

ภาคผนวก ง

แบบสำรวจศักยภาพสถานประกอบการ

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

แบบสอบถามศักยภาพผู้ประกอบการ

เรื่อง องค์การเชิงธุรกิจกับความสามารถในการแข่งขัน

ศึกษาระดับ : อุตสาหกรรมกึ่งแฮนด์เมดแฮนด์เมดและกึ่งแปรรูป

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์การเชิงธุรกิจกับความสามารถในการแข่งขัน
ขององค์การในอุตสาหกรรมกึ่งแฮนด์เมดแฮนด์เมดและกึ่งแปรรูป

1. ส่วนที่ 1 : ข้อมูลเบื้องต้น
2. ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามความคิดเห็นด้านระดับความสำคัญต่อความสามารถในการ
แข่งขันขององค์การเชิงธุรกิจ

การตอบแบบสอบถามนี้ใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อใครๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลเบื้องต้น

คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย P ลงในช่อง ๑ ที่ท่านเลือกหรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความจริงมากที่สุด

1. ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่ง

1) เพศ

..... ชาย หญิง

2) ระดับการศึกษา

ปวช. ปวส. ปริญญาตรี ปริญญาโท..... และ..... ปริญญาเอก

3) อายุ ปี

4) ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจลักษณะนี้ ปี

2 ข้อมูลบริษัท

1) ทุนจดทะเบียนของธุรกิจโดยประมาณล้านบาท

2) ธุรกิจบริหารงานโดย : คนไทย คนต่างประเทศ

3) สัดส่วนการลงทุน : คนไทย % คนต่างประเทศ %

4) ปีที่เริ่มดำเนินการธุรกิจ ปี พ.ศ.

5) สินค้าที่บริษัทผลิต ส่งให้กับลูกค้าแถบใดมากที่สุด : ภายในประเทศ
ภายในประเทศ % ต่างประเทศ %

6) จำนวนพนักงานปัจจุบัน คน

พนักงานตำแหน่ง บริหาร จำนวน..... คน

พนักงานตำแหน่ง วิศวกร จำนวน คน

พนักงานตำแหน่ง หัวหน้างาน จำนวน คน

พนักงานตำแหน่ง ปฏิบัติการ จำนวน คน

7) มาตรฐาน / การรับรองระบบคุณภาพ ที่ได้รับ :GMP & HACCPHALAL
ISO9001ISO22000BRCIFS อื่นๆ.....

ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามด้านการบริหารจัดการ

คำแนะนำ: ให้ใส่เครื่องหมายกากบาท ในแบบสอบถามที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรในแต่ละดัชนีชี้วัดตามความเป็นจริง

ข้อ	คำถาม	มี	มี	มี	มี	มี
		ความสำคัญ น้อยอย่างยิ่ง	ความสำคัญ ค่อนข้างน้อย	ความสำคัญ ปานกลาง	ความสำคัญ ค่อนข้างมาก	ความสำคัญ มากที่สุด
หมวด 1 นโยบายภาครัฐ		1	2	3	4	5
1.	นโยบายภาครัฐ					
2.	การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ มีผลกระทบต่อกิจการขององค์กร					
3.	การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา มีผลกระทบต่อกิจการขององค์กร					
4.	อัตราภาษีที่มีการสนับสนุนจาก BOI					
หมวด 2 บทบาทของผู้นำองค์กร						
1.	การกำหนดทิศทางขององค์กร โดยผู้นำระดับสูง					
2.	ธรรมาภิบาล					
3.	การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร					
4.	ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ					
5.	การบริหารจัดการงานอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม					
6.	การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญขององค์กร					

หมวด 3 การจัดการเชิงกลยุทธ์(Strategic Management)						
1.	การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร					
2.	การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน					
3.	การจัดทำ / ทบทวนและปรับแผนปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ					
4.	การจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน					
5.	การคาดการณ์ผลการดำเนินการ					
หมวด 4 การจัดการด้านการเปลี่ยนแปลง						
1.	ความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์					
2.	ความถี่ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อองค์กร					
3.	ความสามารถในการปรับตัวของผู้บริหารมีความสำคัญอยู่ในระดับใด					
หมวด 5 การจัดการด้านการตลาด						
1.	การพยากรณ์การขาย					
2.	การวิเคราะห์คู่แข่งและสอบถามความต้องการด้านการตลาด					
3.	การพัฒนาผลิตภัณฑ์และรูปลักษณ์ของบรรจุภัณฑ์					
4.	ปัจจัยด้านราคาของผลิตภัณฑ์					
หมวด 6 การมุ่งเน้นลูกค้า						
1.	การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย / กลุ่มลูกค้าหลัก					
2.	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า					
3.	การใช้สารสนเทศเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม					
4.	การจัดการข้อร้องเรียนและการวัดความพึงพอใจของลูกค้า					
5.	การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนจากลูกค้า					

หมวด 7 การมุ่งเน้นบุคลากร						
1.	มีการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุและรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร					
2.	มีการจัดโครงสร้าง คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงาน					
3.	การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านทักษะและขีดความสามารถ					
4.	การสร้างความรู้สึกร่วม ให้คำตอบแทนและการให้รางวัลบุคลากร					
5.	การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน					
6.	การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน					
หมวด 8 การสื่อสาร						
1.	การกระจายข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปยังบุคลากรภายในองค์กรมีความทั่วถึงในระดับใด					
2.	การถ่ายทอดข้อมูลไปยังบุคลากรในทุกกระบวนการอยู่ในระดับใด					
หมวด 8 การสื่อสาร						
3.	การเข้าใจและนำไปใช้ของข้อมูลที่เกี่ยวข้องสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับใด					
หมวด 9 การจัดการกระบวนการ						
1.	การสนับสนุนให้มีการทำงานข้ามสายงาน(Cross Functional Work)อย่างมาก					
2.	การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าภายในองค์กร					
3.	มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานและการจัดทำตัวชี้วัด					
4.	การลดความสูญเสียและการป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น					
5.	การติดตามงานและการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน					
6.	การจัดการระบบฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์และข้อมูลสารสนเทศ					

หมวด 10 การวัด การวิเคราะห์ และผลลัพธ์ของการดำเนินการ						
1.	การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร					
2.	การจัดการสารสนเทศและความรู้เพื่อความพร้อม ในการใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ					
3.	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า					
4.	ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ					
5.	ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด					
6.	ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล					
7.	ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร					
8.	ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อ สังคม					

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

ภาคผนวก จ

การหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อมั่น (reliability statistics)

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

การหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อมั่น (Reliability Statistics)

1. การวัดประสิทธิภาพของข้อมูลหรือตัวแปร (efficiency) ผู้วิจัยเลือกเครื่องมือในการวัดผลความสัมพันธ์ของตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ Inter-Item Correlation Matrix ซึ่งพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ Inter-Item Correlation Matrix มีค่าเป็นบวกหมด แสดงว่าตัวแปรแต่ละข้อมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน ดังตาราง

ตารางที่ 6 แสดงผลลัพธ์การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ Inter-Item Correlation Matrix

		Inter-Item Correlation Matrix																																	
		0004	0005	0006	0007	0008	0009	0010	0011	0012	0013	0014	0015	0016	0017	0018	0019	0020	0021	0022	0023	0024	0025	0026	0027	0028	0029	0030	0031	0032	0033	0034	0035		
VAR00001	1.000	.546	.388	.500	.293	.469	.496	.302	.162	.291	.468	.281	.197	.337	.292	.547	.293	.371	.242	.251	.286	.214	.165	.159	.141	.141	.217	.254	.174	.223	.311	.330	.329	.129	.239
VAR00002	.546	1.000	.524	.519	.233	.292	.344	.387	.173	.330	.308	.364	.286	.233	.219	.257	.163	.365	.229	.219	.170	.139	-.046	.231	.219	.160	.251	.233	.151	.416	.269	.305	.391	.304	.478
VAR00003	.388	.524	1.000	.501	.242	.320	.336	.305	.136	.253	.309	.389	.181	.233	.193	.164	.105	.184	.236	.219	.236	.160	.030	.263	.012	.117	.097	.143	-.168	.296	.337	.318	.201	.233	.265
VAR00004	.500	.519	.501	1.000	.062	.189	.236	.318	.190	.304	.346	.437	.216	.229	.208	.164	.139	.207	.235	.130	.254	.236	.174	.297	.311	.204	.230	.268	.275	.384	.500	.345	.254	.381	.482
VAR00005	.293	.292	.242	.062	1.000	.473	.514	.289	.276	.107	.486	.381	.426	.398	.436	.385	.309	.326	.254	.453	.190	.390	.412	.224	.114	.245	.236	.262	.220	.483	.273	.205	.302	.054	.159
VAR00006	.469	.292	.320	.189	.473	1.000	.791	.443	.414	.380	.504	.336	.442	.524	.474	.481	.313	.266	.234	.254	.412	.282	.425	.174	.303	.322	.299	.354	.282	.127	.375	.350	.330	.167	.223
VAR00007	.496	.344	.335	.296	.514	.751	1.000	.892	.492	.468	.657	.500	.510	.516	.463	.443	.297	.389	.223	.226	.391	.271	.234	.095	.319	.311	.245	.292	.461	.229	.295	.405	.412	.169	.333
VAR00008	.302	.387	.306	.318	.289	.443	.892	1.000	.543	.571	.539	.381	.411	.436	.523	.426	.241	.367	.313	.200	.134	.031	.377	.371	.313	.363	.405	.461	.517	.200	.439	.566	.327	.334	.432
VAR00009	.162	.178	.136	.190	.276	.414	.462	.543	1.000	.818	.953	.367	.466	.367	.422	.453	.366	.417	.279	.291	.267	.249	.419	.316	.433	.412	.423	.417	.165	.246	.291	.264	.399	.324	.647
VAR00010	.291	.330	.253	.504	.107	.300	.495	.377	.818	1.000	.960	.374	.444	.470	.381	.388	.281	.384	.345	.222	.370	.271	.366	.481	.509	.413	.543	.496	.421	.467	.524	.609	.443	.618	.623
VAR00011	.468	.309	.303	.246	.468	.506	.667	.539	.563	.966	1.000	.721	.592	.701	.581	.602	.478	.569	.491	.476	.394	.426	.437	.330	.452	.413	.497	.462	.422	.234	.502	.592	.597	.434	.847
VAR00012	.391	.354	.399	.437	.361	.396	.505	.384	.387	.678	.721	1.000	.986	.846	.493	.581	.438	.450	.443	.319	.223	.451	.407	.435	.362	.416	.518	.513	.422	.223	.542	.611	.590	.523	.691
VAR00013	.167	.285	.091	.216	.439	.442	.512	.413	.484	.444	.292	.368	1.000	.741	.602	.730	.541	.584	.516	.534	.277	.445	.591	.433	.513	.412	.566	.454	.200	.146	.507	.479	.526	.482	.533
VAR00014	.324	.326	.333	.239	.384	.524	.516	.495	.367	.470	.791	.646	.741	1.000	.708	.619	.497	.613	.527	.477	.368	.541	.689	.476	.481	.490	.584	.529	.624	.173	.229	.381	.378	.461	.630
VAR00015	.292	.246	.193	.206	.438	.174	.423	.422	.351	.511	.493	.663	.708	1.000	.755	.511	.632	.559	.561	.582	.529	.746	.520	.662	.514	.609	.552	.665	.158	.497	.673	.608	.439	.442	
VAR00016	.207	.227	.104	.164	.333	.460	.449	.426	.421	.336	.824	.591	.738	.613	1.000	.456	.664	.528	.591	.449	.533	.583	.383	.367	.489	.601	.629	.600	.161	.565	.599	.664	.508	.568	
VAR00017	.239	.165	.106	.199	.369	.513	.297	.241	.386	.261	.473	.438	.641	.467	.511	.486	1.000	.630	.542	.589	.378	.422	.422	.327	.365	.384	.302	.248	.344	.629	.402	.411	.521	.239	.411
VAR00018	.314	.305	.184	.307	.323	.336	.389	.357	.417	.368	.550	.490	.584	.599	.630	.688	.633	1.000	.969	.713	.487	.477	.498	.316	.229	.338	.458	.488	.112	.479	.531	.727	.406	.577	
VAR00019	.240	.283	.236	.333	.241	.299	.225	.243	.273	.340	.491	.449	.546	.567	.581	.620	.543	.663	1.000	.823	.903	.543	.424	.494	.421	.394	.491	.202	.382	.284	.265	.371	.316	.526	.575
VAR00020	.251	.242	.210	.130	.433	.234	.236	.200	.292	.272	.470	.313	.534	.472	.561	.609	.713	.623	1.000	.382	.424	.406	.326	.373	.365	.314	.243	.267	.204	.114	.419	.512	.514	.537	.429
VAR00021	.253	.170	.236	.254	.199	.416	.331	.434	.257	.370	.364	.253	.273	.386	.453	.449	.276	.467	.382	.392	1.000	.516	.536	.449	.539	.442	.335	.420	.417	.199	.149	.512	.514	.290	.290
VAR00022	.244	.138	.152	.208	.396	.302	.271	.431	.249	.271	.428	.423	.453	.341	.602	.532	.467	.542	.421	.519	1.000	.398	.540	.402	.335	.444	.474	.608	.630	.400	.464	.382	.297	.325	.424
VAR00023	.165	.166	.090	.174	.413	.423	.334	.377	.412	.358	.487	.407	.591	.550	.740	.653	.462	.496	.424	.466	.526	.536	1.000	.609	.612	.530	.478	.592	.642	.422	.415	.431	.333	.363	.424
VAR00024	-.169	.231	.243	.297	.231	.171	.095	.371	.318	.487	.369	.413	.435	.478	.638	.362	.277	.316	.483	.396	.449	.542	.608	1.000	.493	.391	.609	.437	.519	.243	.472	.523	.336	.495	.524
VAR00025	.144	.216	.012	.315	.154	.306	.319	.313	.671	.699	.452	.362	.613	.491	.662	.429	.383	.629	.473	.593	.402	.619	.493	1.000	.582	.732	.464	.347	.151	.391	.443	.223	.343	.464	.484
VAR00026	.144	.190	.117	.204	.242	.222	.311	.259	.435	.413	.412	.413	.311	.490	.514	.486	.384	.379	.394	.369	.442	.335	.530	.391	.522	1.000	.619	.662	.633	.167	.340	.470	.489	.406	.482
VAR00027	.234	.291	.267	.320	.230	.296	.246	.402	.413	.443	.467	.512	.586	.584	.609	.611	.422	.339	.413	.314	.459	.444	.564	.609	.732	.519	1.000	.600	.624	.381	.537	.382	.412	.661	.578
VAR00028	.231	.182	.143	.268	.327	.354	.391	.467	.491	.496	.463	.595	.434	.526	.653	.629	.240	.269	.262	.243	.420	.474	.473	.447	.464	.562	.610	1.000	.719	.422	.534	.629	.418	.513	.494
VAR00029	.324	.191	.193	.273	.236	.282	.421	.519	.417	.421	.488	.420	.578	.624	.652	.626	.344	.494	.588	.267	.417	.623	.582	.539	.547	.633	.634	.778	1.000	.202	.449	.548	.437	.367	.591
VAR00030	.323	.426	.393	.354	.063	.127	.223	.320	.192	.407	.284	.223	.146	.178	.183	.161	.029	.112	.284	.024	.199	.028	-.012	.243	.181	.167	.251	.143	.303	1.000	.321	.327	.384	.469	.417
VAR00031	.211	.229	.337	.300	.273	.378	.395	.439	.346	.524	.502	.342	.591	.529	.487	.523	.402	.478	.968	.414	.449	.400	.422	.472	.391	.340	.337	.334	.449	.511	1.000	.234	.566	.673	.657
VAR00032	.330	.305	.318	.338	.229	.350	.408	.565	.285	.609	.682	.611	.479	.521	.378	.599	.411	.531	.571	.419	.512	.484	.415	.523	.413	.470	.262	.585	.648	.327	.534	1.000	.634	.679	.749
VAR00033	.328	.291	.291	.254	.305	.390	.411	.227	.364	.443	.657	.562	.532	.575	.605	.684	.521	.737	.610	.604	.511	.382	.431	.336	.323	.465	.412	.438	.497	.364	.666	.654	1.000	.585	.671
VAR00034	.139	.304	.233	.391	.054	.187	.169	.334	.299	.646	.434	.323	.462	.461	.420	.609	.269	.406	.335	.397	.369	.397	.323	.496	.548	.406	.623	.418	.267	.489	.675	.579	.555	1.000	.785
VAR00035	.299	.475	.396	.462	.139	.282	.333	.432	.384	.647	.628	.691	.533	.637	.443	.564	.411	.577	.475	.459	.291	.233	.263	.521	.464	.462	.575	.454	.501	.417	.677	.749	.671	.796	1.000
VAR00036	.240	.191	.276	.343	.315	.438	.378	.386	.514	.823	.513	.660	.818	.543	.544	.337	.492	.498	.636	.317	.484	.486	.506	.528	.508	.537	.609	.496	.493	.136	.320	.537	.462	.549	.587
VAR00037	.184	.162	-.119	.140	.284	.371	.434	.320	.383	.421	.474	.383	.483	.443	.495	.449	.419	.492	.493	.323	.519	.401	.543	.333	.326	.474	.491	.240	.403	.166	.542	.311	.507	.440	.423
VAR00038	.034	.020	.239	.181	.041	.038	.014	.160	.222	.463	.310	.270	.263	.251	.204	.212	.085	.213	.480	.265	.254	.299	.300	.623	.255	.211	.416	.311	.348	.233	.355	.316	.237	.438	.439
VAR00039	.012	.092	.010	.183	.023	.033	.012	.083	.263	.408	.299	.211	.321	.308	.305	.298	.371	.261	.463	.256	.234	.220	.462	.436	.361	.273	.462	.282	.223	.127	.221	.314	.290	.487	.349
VAR00040	.276	.069	.166	.093	.283	.264	.318	.397	.366	.433	.485	.451	.661	.603	.552	.482																			

จากตาราง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ Inter-Item Correlation Matrix มีค่าเป็นบวกหมด แสดงว่าตัวแปรแต่ละข้อมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน

2. การหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อมั่น (Reliability Statistics) ของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha) หรือการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ดังตาราง

ตารางที่ 7 แสดงผลลัพธ์การทดสอบความเชื่อถือได้ของเครื่องมือวัดโดยใช้วิธี Cronbach's Alpha

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.972	0.973	51

จากตาราง พบว่า Cronbach's Alpha มีค่า 0.972 ซึ่งมีค่าใกล้ 1 แสดงว่าเครื่องมือชุดนี้มีความน่าเชื่อถือสูง

ภาคผนวก จ

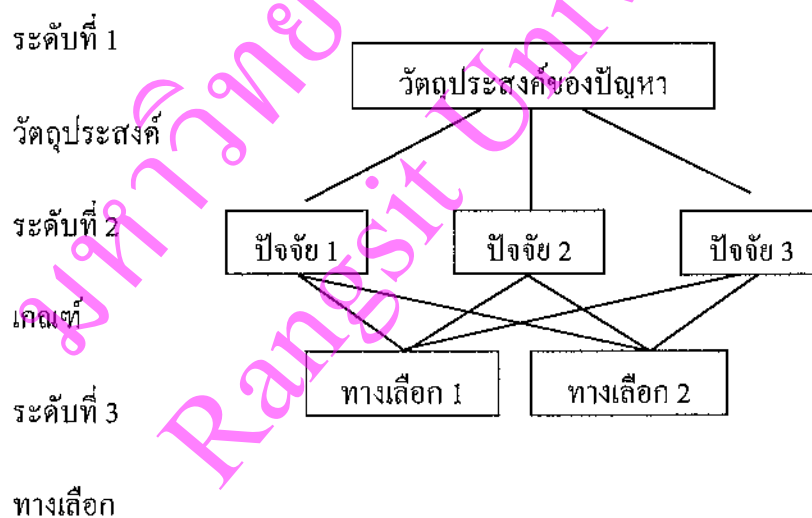
การวิเคราะห์หาปัจจัยด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Expert Choice

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

การวิเคราะห์หาปัจจัยด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Expert Choice

โปรแกรม Expert Choice เป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแบบพหุเกณฑ์ที่อยู่บนพื้นฐานของกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP) ทฤษฎีทางคณิตศาสตร์ถูกพัฒนาขึ้นครั้งแรกที่ Wharton school ของมหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนีย โดย Saaty (1977) เป็นเทคนิคที่ใช้จัดการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ และวิเคราะห์หาแนวทางเลือกที่เหมาะสมในปัญหาการตัดสินใจที่ซับซ้อน โดยการสร้างรูปแบบปัญหาให้เป็นโครงสร้างลำดับชั้น และนำข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของผู้ตัดสินใจ มาวิเคราะห์หาบทสรุปของแนวทางเลือกที่เหมาะสม เป็นกระบวนการช่วยในการตัดสินใจโดยอาศัยหลักการของการตัดสินใจแบบพหุเกณฑ์

รูปแบบในการดำเนินการของกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์นั้นจะต้องจัดเกณฑ์ของเป้าหมายที่ต้องการศึกษาให้อยู่ในลักษณะเป็นลำดับชั้น ส่วนในระดับที่ต่ำลงมาจะเป็นเกณฑ์ เกณฑ์ย่อย (Sub-Criteria) ตามลำดับ จนถึงทางเลือก ซึ่งจะเป็นระดับต่ำสุดของการจัดลำดับชั้น ดังรูป



รูปที่ 6 รูปแบบของลำดับชั้นแบบทั่วไป

ที่มา : วิฑูรย์ ตันศิริมงคล, 2542

หลังจากนั้นจะทำการวิเคราะห์โดยใช้หลักการเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ (Pairwise Comparison) ของเกณฑ์ ซึ่งค่าความสำคัญในการเปรียบเทียบจะอยู่ในช่วงตั้งแต่ มีความสำคัญเท่ากันจนถึงมีความสำคัญมากกว่าอย่างยิ่ง (มีความสำคัญเท่ากัน มีความสำคัญมากกว่าพอประมาณ มีความสำคัญมากกว่าอย่างเด่นชัด มีความสำคัญมากกว่าอย่างเด่นชัดมาก มีความสำคัญมากกว่าอย่างยิ่ง) ซึ่งสามารถแปลงมาเป็นตัวเลขระหว่าง 1 ถึง 9 ดังตาราง

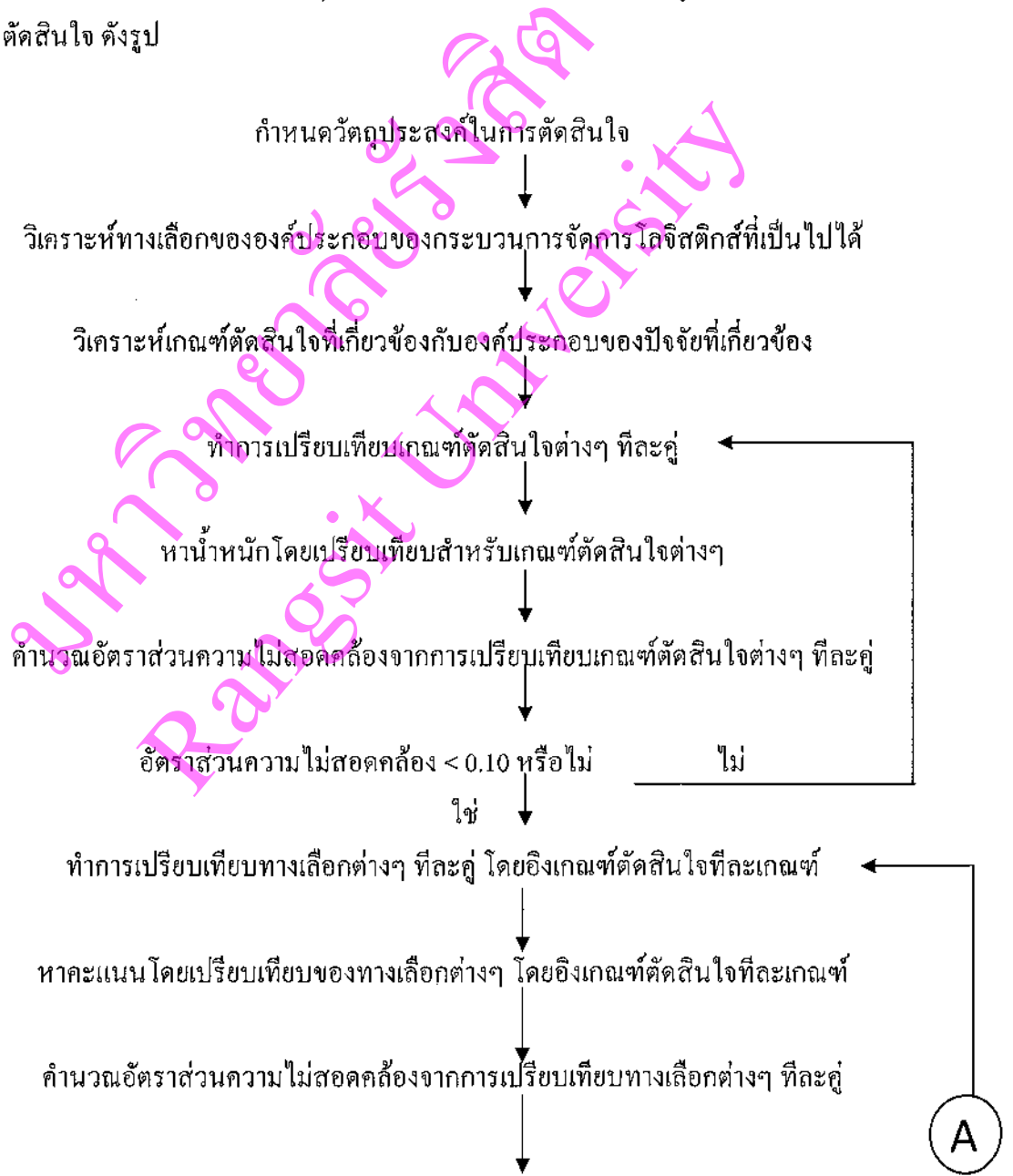
ตารางที่ 8 แสดงเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบความสำคัญ

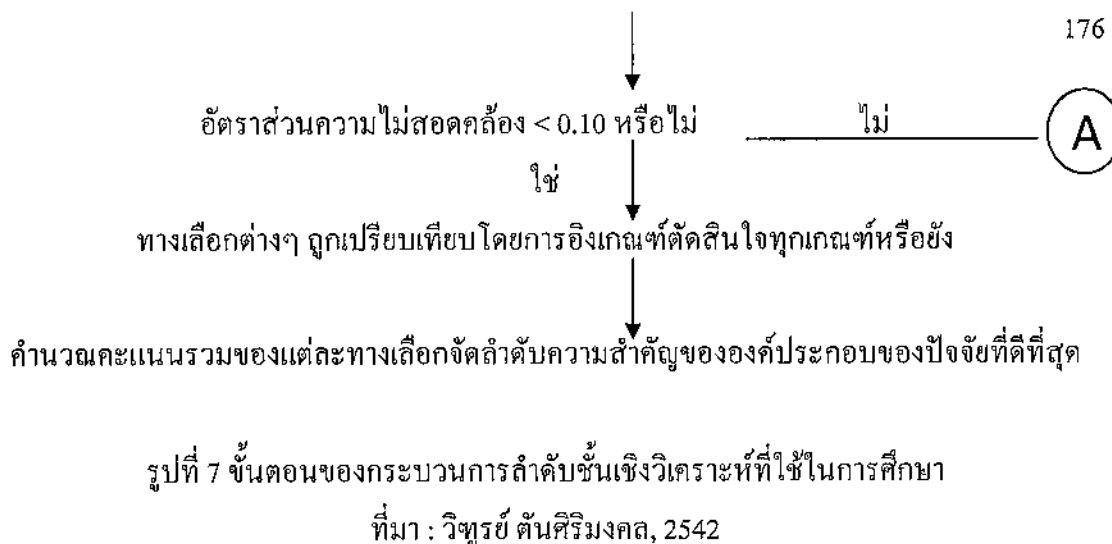
ค่าความสำคัญ	นิยาม	คำอธิบาย
1	มีความสำคัญเท่ากัน	ปัจจัยทั้งสองที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญเท่าเทียมกัน
3	มีความสำคัญมากกว่าพอประมาณ	ปัจจัยที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยตัวหนึ่งพอประมาณ
5	มีความสำคัญมากกว่าอย่างเด่นชัด	ปัจจัยที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยอีกตัวหนึ่งอย่างเด่นชัด
7	มีความสำคัญมากกว่าอย่างเด่นชัดมาก	ปัจจัยที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยอีกตัวหนึ่งอย่างเด่นชัดมาก
9	มีความสำคัญมากกว่าอย่างยิ่ง	ค่าความสำคัญสูงสุดที่จะเป็นไปได้ ในการพิจารณาเปรียบเทียบปัจจัยทั้งสอง
2, 4, 6, 8	เป็นค่าความสำคัญระหว่างกลางของค่าที่กล่าวไว้ข้างต้น	ค่าความสำคัญในการเปรียบเทียบปัจจัยถูกพิจารณาว่าควรเป็นค่าระหว่างกลางของค่าที่กล่าวไว้ข้างต้น

หมายเหตุ: เมื่อปัจจัยหรือทางเลือกทั้งสองที่เปรียบเทียบกันต้องการค่าความสำคัญที่ละเอียดมากกว่าค่าความสำคัญมาตรฐานที่แสดงไว้ข้างต้น อาจนำค่าความสำคัญที่เป็นค่า 1.1, 1.2, ... มาใช้ได้ ทั้งนี้เพื่อให้ค่าที่ได้จากการเปรียบเทียบเหมาะสมยิ่งขึ้น

เมื่อทำการเปรียบเทียบปัจจัยในแต่ละคู่เรียบร้อยแล้ว จะสามารถคำนวณน้ำหนักของแต่ละเกณฑ์ออกมาเป็นตัวเลข เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของแต่ละเกณฑ์อย่างชัดเจน ซึ่งการคำนวณน้ำหนักของแต่ละเกณฑ์ในเมตริกซ์สามารถหาค่าได้โดยใช้วิธีคำนวณไอเกนเวกเตอร์ (Eigenvector) ของแต่ละเมตริกซ์ และเวกเตอร์นี้จะถูกนำน้ำหนักด้วยน้ำหนักของเกณฑ์ในระดับที่สูงกว่า ขั้นตอนนี้จะถูกทำซ้ำไปเรื่อยๆ จากบนลงด้านล่างตามโครงสร้างลำดับชั้น ในที่สุดจะได้ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

ในการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปภาพรวมโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Expert Choice มาช่วยในการตัดสินใจ ดังรูป





นอกจากนี้ กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์นี้เหมาะสมสำหรับการตัดสินใจแบบพหุเกณฑ์เนื่องจาก

1. สามารถใช้กับการตัดสินใจคนเดียวและสามารถใช้ได้ดีกับการตัดสินใจที่มีผู้ตัดสินใจเป็นกลุ่ม ในการตัดสินใจเป็นกลุ่มสามารถช่วยอภิปรายหาวัตถุประสงค์ร่วม และทางเลือกที่ได้ในขณะสร้างโครงสร้างการตัดสินใจ
2. เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญในขั้นตอนการเลือก (choice) ในขั้นตอนการตัดสินใจ
3. สามารถใช้งานได้ดีกับปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน กระบวนการนี้มีขั้นตอนดำเนินการไม่ยุ่งยากสับสน และมีความยืดหยุ่นสูงในการปรับเปลี่ยนน้ำหนักความสำคัญหรือเกณฑ์การตัดสินใจต่างๆ ได้
4. ใช้งานได้ทั้งปัญหาที่ประกอบด้วยปัจจัยที่ดีค่าเป็นเงินได้และดีค่าเป็นเงินไม่ได้
5. การสร้างปัญหาให้เป็นไปตามโครงสร้างปัญหาของกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ จะช่วยให้กลุ่มผู้ตัดสินใจไม่ขาดหรือลืมนึกถึงเกณฑ์ตัดสินใจหรือวัตถุประสงค์ ตลอดจนทางเลือกที่จำเป็นในขณะการตัดสินใจ เนื่องจากสิ่งต่างๆ เหล่านี้มีจำนวนมาก สลับซับซ้อน และไม่สามารถจำได้หมดในขณะที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

อย่างไรก็ตามรูปแบบของกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ จะอยู่บนหลักการพื้นฐานสามประการของการวิเคราะห์แบบตรรกศาสตร์ (การหาเหตุผล) ซึ่งประกอบด้วย

1. หลักการของการสร้างการแยกออก (decomposition) ของปัญหาของลำดับชั้น เป็นการสร้างรูปแบบของปัญหาให้เป็นโครงสร้างลำดับชั้นที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างระดับชั้น โดยแต่ละปัจจัยที่อยู่ในระดับชั้นเดียวกันจะเป็นอิสระต่อกัน องค์ประกอบหลักของโครงสร้างลำดับ

ชั้นประกอบด้วย ระดับชั้นของวัตถุประสงค์ ปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์การตัดสินใจและแนวทางเลือกต่างๆ ของปัญหาตามลำดับ

2. หลักการใช้ดุลพินิจเชิงเปรียบเทียบเป็นส่วนของการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยในกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ ผู้ตัดสินใจจะต้องเปรียบเทียบปัจจัยที่อยู่ในระดับชั้นเดียวกันเป็นคู่ๆ โดยจะคำนึงถึงความสำคัญของปัจจัย ภายใต้ปัจจัยในระดับชั้นที่สูงกว่า และประยุกต์ให้อยู่ในรูปแบบของเมตริกซ์รวมทั้งใช้ทฤษฎีไอเกนเวกเตอร์ (eigenvector) มาช่วยในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล

3. หลักการวิเคราะห์ความสำคัญก่อนหลัง โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักของปัจจัยต่างๆ ที่เป็นผลมาจากการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยเป็นคู่ๆ ในระดับชั้นเดียวกัน ค่าน้ำหนักของปัจจัยในแต่ละระดับชั้นจะถูกวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักรวมของปัจจัย โดยคำนึงถึงปัจจัยในระดับที่เหนือกว่า และการวิเคราะห์จะเริ่มต้นจากระดับที่หนึ่งซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของปัญหา ลงไปสู่ระดับต่ำสุดซึ่งเป็นแนวทางเลือกของปัญหา

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	บวรวิทย์ โรจน์สุวรรณ
วัน เดือน ปี เกิด	18 กุมภาพันธ์ 2513
สถานที่เกิด	จังหวัดตรัง ประเทศไทย
การศึกษา	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาชีววิทยา, 2534 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ ใช้อุปทาน แบบบูรณาการ, 2552 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง, 2556
ที่อยู่ปัจจุบัน	120 หมู่บ้านชวนชื่นนี้ โอเฮ้าส์ ซอยคูบอน 6 แยก 1 ถนนคูบอน แขวงรามอินทรา เขตคันนายาว กรุงเทพมหานคร
สถานที่ทำงาน	บริษัท ไอ คิว เอส แมนเนจเม้นท์ จำกัด บริษัท เอฟ อาร์ เอส แมนเนจเม้นท์ จำกัด
ตำแหน่งปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ