



รายงานการวิจัย

เรื่อง

แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
อาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

**MODEL OF RELATIONSHIP OF FACTORS INFLUENCING THE
PERFORMANCE OF THE FOOD AND BEVERAGE
BUSINESS IN THAILAND**

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีการศึกษา 2559

หัวข้อวิจัย	: แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย
ผู้วิจัย	: นางสาวกัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล
หน่วยงาน	: สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีที่พิมพ์	: พ.ศ. 2561

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย และศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ตลอดจนตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจที่อยู่ในหมวดธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เท่านั้น จำนวน 300 คน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมด นำมาวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย โดยกำหนดระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 ทั้งนี้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิจัย พบว่า ผลจากการวิเคราะห์โมเดลสมมติฐาน พบว่า แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์ การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 0.839$, CFI = 1.00, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.0095 ดังนั้นสรุปได้ว่าแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย มีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

คำสำคัญ: แบบจำลองความสัมพันธ์ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม

Research Title : Model of Relationship of Factors Influencing the Performance of the Food and Beverage Business in Thailand

Name of Researcher : Miss. Kanyarat Thiratanachaiyakul

Name of Institution : Management Faculty of Business Administration, Sripatum University

Year of Publication : B.E. 2561

ABSTRACT

The purpose of this research was to study factors influencing the result of business operations in the Food and Beverage Industry in Thailand; to study the direct, indirect, and total influence of the relationship model of factors exploring the relationship between a developed model and empirical data of business operations. The samples used in this research were 300 administrators who hold positions such as section heads and higher in stock listed companies. In this research, the SPSS program is used for data analyzing and processing. After collection of questionnaires, statistical significance level was determined to be at 0.05. Statistics for data analyzing are: Frequency, Percentage, Mean and Standard Deviation or S.D., Confirmatory Factor Analysis, and Coefficient Correlation of research model with empirical evidence.

The research Assumption Model Analysis found that the Correlation Model of factors influencing food and beverage operations in Thailand developed by the researcher correlated with empirical evidence. Six correlation indexes were acceptable, those were $\chi^2/df = 0.839$, CFI = 1.00, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.000, and SRMR = 0.0095. So it was concluded that the Correlation Model of factors influencing the result of the Food and Beverage Industry in Thailand was appropriate and in harmony with empirical evidence.

Keywords: Correlation Model, Result of Business Operation, Food and Beverage Business

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยเรื่องแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สอาด บรรณเจตฤทธิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ตรวจสอบแก้ไขงานวิจัยนี้ และติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม ที่ได้มอบทุนสนับสนุนงานวิจัยปีงบประมาณ 2559 ผู้วิจัยขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่าน ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือวิจัยจนได้เครื่องมือที่มีคุณภาพ

ขอขอบคุณ อาจารย์และบุคลากร ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม อย่างสูงที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ขอขอบคุณทุกท่านที่ยังไม่ได้เอ่ยนามที่ได้มีส่วนร่วมในงานวิจัยชิ้นนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ไปด้วยดี คุณความดี หรือประโยชน์อันใดอันเกิดจากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาคุณบิดา มารดา และบูรพาจารย์ ที่ให้การศึกษอบรมสั่งสอน ให้สติปัญญาและคุณธรรมอันเป็นเครื่องชี้นำความสำเร็จในชีวิตของผู้วิจัยต่อไป

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล

ผู้วิจัย

กุมภาพันธ์ 2561

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
	1.3 สมมุติฐานการวิจัย	5
	1.4 กรอบทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดในการวิจัย	5
	1.5 คำถามในการวิจัย.....	7
	1.6 ขอบเขตของการวิจัย	7
	1.7 ขอบเขตด้านเนื้อหา.....	10
	1.8 นิยามศัพท์.....	10
	1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	14
2	การทบทวนวรรณกรรม	15
	2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ	15
	2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	32
	2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องับบรรยากาศขององค์กร	39
	2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	50
	2.5 เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	66
	2.6 สรุป.....	70
3	ระเบียบวิธีการวิจัย	72
	3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	72
	3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	75
	3.3 การตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย	75
	3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	76
	3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	80
	4.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	83
	4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา	84
	4.3 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง	99
	4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา	103
	4.5 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง	127
	4.6 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัย	134
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	138
	5.1 สรุปผลการวิจัย	138
	5.2 อภิปรายผลการวิจัย	147
	5.3 ข้อเสนอแนะ	150
	บรรณานุกรม	152
	ภาคผนวก.....	161
	ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	162
	ประวัติของผู้วิจัย	173

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้	8
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้	73
3.2 สรุปรูปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง	79
4.1 สัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ.....	81
4.2 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	83
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation).....	85
4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business environment)	88
4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate)	90
4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน (Performance)	95
4.7 ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร	100
4.8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้.....	102
4.9 เมตริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ ของโมเดลการวัดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA)	104
4.10 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์ คะแนนองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ)	105
4.11 เมตริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ ของโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV)	106
4.12 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ).....	107

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.13 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดบรรยากาศขององค์กร (CLI)	108
4.14 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดเครือข่ายทางธุรกิจ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร).....	109
4.15 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดผลการดำเนินงาน (PER)	111
4.16 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการดำเนินงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบผลการดำเนินงาน).....	112
4.17 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV)	113
4.18 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ).....	115
4.19 การปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	116
4.20 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร (CLI) และผลการดำเนินงาน (PER)	117
4.21 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร และผลการดำเนินงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ).....	119
4.22 การปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร และผลการดำเนินงาน	119

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.23 ความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability: ρ_c & Average Variance Extracted: ρ_v).....	120
4.24 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม.....	123
4.25 รายละเอียดการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์....	124
4.26 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล.....	125
4.27 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย.....	127
4.28 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้.....	132
4.29 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	136

สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
4.1 โมเดลการวัดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ.....	105
4.2 โมเดลการวัดสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	107
4.3 โมเดลการวัดบรรยากาศขององค์กร	109
4.4 โมเดลการวัดผลการดำเนินงาน	112
4.5 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	115
4.6 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร และผลการดำเนินงาน.....	118
4.7 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม.....	122
4.8 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม หลังจากการปรับแก้โมเดล.....	126
4.9 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย.....	131
4.10 แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย.....	136

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีการผลิตและการจำหน่ายภายในประเทศของอุตสาหกรรมอาหารในไตรมาส 3 ปี 2559 พบว่า ปรับตัวลดลงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีสาเหตุสำคัญจากปัญหาภัยแล้ง ส่งผลให้ปริมาณผลผลิตในภาพรวมลดลง โดยเฉพาะกลุ่มน้ำตาลทราย และกลุ่มธัญพืช และแป้ง ประกอบกับปัจจุบัน การประมงของประเทศไทยได้ปฏิบัติตามกฎหมายประมงฉบับใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหา IUU Fishing ที่สหภาพยุโรปได้ประกาศให้ใบเหลืองกับประเทศไทย ทำให้การทำประมงผิดกฎหมายเริ่มมีการลดลง ส่งผลให้ผลผลิตประมงลดลง และการส่งออกอุตสาหกรรมอาหารในไตรมาส 3 ปี 2559 ปรับตัวลดลงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อน เนื่องจากปัญหาภัยแล้งภายในประเทศ ทำให้ปริมาณวัตถุดิบลดลง โดยเฉพาะ อ้อย ข้าว มันสำปะหลัง และปาล์มน้ำมัน รวมถึงการฟื้นตัวของประเทศจีนที่เป็นคู่ค้าหลักของประเทศไทยยังคงมีความเปราะบาง ทำให้จีนชะลอคำสั่งซื้อสินค้าจากประเทศไทย (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน, 2560) นอกจากนี้การนำเข้าอุตสาหกรรมอาหารในไตรมาส 3 ปี 2559 ปรับตัวเพิ่มขึ้นกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีสาเหตุสำคัญมาจากการขาดแคลนวัตถุดิบจากปัญหาภัยแล้งและผลผลิตประมงภายในประเทศไม่เพียงพอ ทำให้การนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะปลาทูน่าสดแช่เย็น แช่แข็ง การส่งออกและการนำเข้าเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ในไตรมาส 3 ปี 2559 ปรับตัวเพิ่มขึ้นกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีตลาดส่งออกที่สำคัญ คือ กลุ่มประเทศ CLMV ที่มีการนำเข้าเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์จากไทยเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเศรษฐกิจมีการขยายตัวมากขึ้น (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน, 2560) ทั้งนี้แนวโน้มภาพรวมอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มในช่วงปี 2560 คาดว่า จะสามารถปรับตัวดีขึ้น โดยมีปัจจัยสนับสนุน คือ 1) นโยบายส่งเสริมของภาครัฐ ได้แก่ การจัดตั้งเมืองนวัตกรรมด้านอาหาร (Food Innopolis) และการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจตามแนวชายแดน ส่งผลให้อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มมีแนวโน้มขยายตัว 2) เศรษฐกิจและการค้าในกลุ่มประเทศ CLMV ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความต้องการสินค้าอุปโภคบริโภค โดยเฉพาะอาหารและเครื่องดื่มเพิ่มมากขึ้น 3) แนวโน้มการเติบโตของภาคท่องเที่ยวและภาคบริการของไทย รวมถึงเทรนด์รักสุขภาพ ส่งผลให้การจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มในภาพรวมภายในประเทศมีแนวโน้มขยายตัว 4) สถานการณ์การผลิตกุ้งของไทยฟื้นตัวจากปัญหาโรคกุ้งตายด่วน (EMS) ส่งผลให้การส่งออกกุ้งสดแช่เย็น แช่แข็ง และกุ้งแปรรูป มีแนวโน้มขยายตัว

และ 5) สหรัฐฯ ได้ปรับสถานะเรื่องสถานการณ์การค้ามนุษย์ของไทยจากระดับ Tier 3 มาอยู่ที่ระดับ Tier 2 (Watch List) ซึ่งจะช่วยให้ส่งเสริมให้สินค้าไทยมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน, 2560) อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยเสี่ยงที่ต้องติดตามอย่างใกล้ชิด ได้แก่ การฟื้นตัวของเศรษฐกิจประเทศจีนที่เป็นประเทศคู่ค้าหลักของประเทศไทย ยังคงมีความเปราะบาง ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การส่งออกอาหารและเครื่องคั่วของไทยไปยังประเทศจีน และการถูกตัดสิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร (GSP) จากสหภาพยุโรป ทำให้สินค้าของไทยที่ส่งออกไปยังสหภาพยุโรปเสียภาษีในอัตราปกติ ส่งผลให้สินค้าไทยมีราคาสูงกว่าประเทศอื่นและประเทศไทยยังอยู่ในสถานะได้ใบเหลืองจากการทำประมงผิดกฎหมาย IUU Fishing ทำให้ประเทศไทยมีความเสี่ยงต่อการได้ใบแดงถูกระงับการส่งออกอาหารทะเลแปรรูปไปยังสหภาพยุโรป

ทั้งนี้จากการศึกษายังพบอีกว่า ธุรกิจอาหารและเครื่องคั่ว มีรายได้เพิ่มขึ้นเฉลี่ย 15 % ต่อปีในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ซึ่งสูงกว่าการเติบโตของ GDP Growth ที่เติบโตเฉลี่ย 4-6% แต่มีอัตรากำไรสุทธิค่อนข้างต่ำ อยู่ที่ระดับ 3-5 % ซึ่งผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับตัว โดยการเพิ่มรายได้หรือบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งคาดว่าปี 2560 รายได้และกำไรสุทธิของธุรกิจอาหารและเครื่องคั่วจะขยายตัวสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับการขยายตัวเพิ่มขึ้นของภาคการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดขยายตัวของธุรกิจนี้ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2560)

นอกจากนี้ ประเทศในกลุ่ม ASEAN ส่วนใหญ่อุดมไปด้วยทรัพยากรธรรมชาติ สามารถผลิตอาหารและสินค้าเกษตรได้เอง รวมถึงมีภูมิทำเลที่เอื้อต่อการขนส่ง จึงทำให้ ASEAN (ยกเว้นสิงคโปร์และบรูไน) อยู่ในฐานะผู้ส่งออกอาหารและสินค้าเกษตรสุทธิของโลกมาโดยตลอด โดยในกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนานั้น ผู้บริโภคให้ความสำคัญและน้ำหนักกับการบริโภคอาหารมากเป็นพิเศษเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายด้านอื่นๆ เนื่องจากอาหารเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำรงชีวิต ซึ่งการบริโภคจะเปลี่ยนแปลงไปเมื่อระดับรายได้สูงขึ้น โดยมีแนวโน้มที่จะบริโภคสินค้าชนิดอื่นๆ ที่นอกเหนือจากปัจจัย 4 มากขึ้น ดังจะเห็นได้จากในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกาที่มีสัดส่วนการบริโภคอาหารเพียง 13 % ของรายจ่ายทั้งหมดในครัวเรือน ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายทางด้านอาหาร (ไม่รวมเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์) ของประเทศในกลุ่ม ASEAN-5 (อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ ไทย มาเลเซีย สิงคโปร์) มีมูลค่าสูงถึง 67,896 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 5.7% ของการบริโภคอาหารทั้งโลก จึงกล่าวได้ว่า ASEAN เป็นหนึ่งในผู้บริโภครายสำคัญอันเนื่องมาจากหลายปัจจัย ได้แก่ 1) มีการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจโลก โดย IMF ได้ประมาณการขยายตัวของเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียในปีนี้อยู่ที่ 5.5% ในขณะที่สหรัฐจะขยายตัวเพียง 2.2% และยุโรปนั้นชะลอตัวลง 0.4% 2) มีจำนวนประชากร

มากและขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยประชากรใน ASEAN มีประมาณ 600 ล้านคน หรือ 8% ของประชากรโลก และขยายตัวโดยเฉลี่ย 1.2% ต่อปี 3) มีการเพิ่มขึ้นของกลุ่มชนชั้นกลาง จากโครงสร้างประชากรที่ส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงาน (อายุ 15-49 ปี) ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีกำลังซื้อสูง โดย ADB ระบุว่า การบริโภคของชนชั้นกลางในเอเชียในช่วง 20 ปีข้างหน้า จะมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 9% เมื่อเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้วในภูมิภาคอื่นๆ ที่จะขยายตัวเพียง 0.6% 4) มีการขยายตัวของธุรกิจท่องเที่ยว โดยมีนักท่องเที่ยวจากภูมิภาคอื่นๆ จำนวนมากกว่า 40 ล้านคน ต่อปีที่เข้ามาท่องเที่ยวใน ASEAN และมีอัตราเติบโตเฉลี่ย 7.5% ต่อปี 5) มีการเข้าสู่ความเป็นสังคมเมือง (Urbanization) ส่งผลให้พฤติกรรมการบริโภคของชาว ASEAN เปลี่ยนแปลงไป โดยมีรสนิยมในการบริโภคสินค้าระดับกลางและระดับบนมากขึ้น

จากสาเหตุที่กล่าวในข้างต้นจะทำให้อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มของ ASEAN ดึงดูดความสนใจจากนักธุรกิจและนักลงทุนได้ โดยมีข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของผู้บริโภคและแนวโน้มการบริโภคอาหารและเครื่องดื่มของประชากรใน ASEAN ที่นักลงทุนจำเป็นต้องทำความเข้าใจก่อนที่จะลงทุน ได้แก่ 1) ประชากรชาว ASEAN มากกว่า 40% นับถือศาสนาอิสลาม ตลาดอาหารฮาลาลจึงขยายตัวอย่างแข็งแกร่งประมาณ 4.5% ต่อปี 2) ชาว ASEAN เปลี่ยนแบบพฤติกรรมการกินจากฝั่งตะวันตกเพิ่มขึ้น เช่น นิยมทานขนมขบเคี้ยว น้ำอัดลม นิยมทานอาหารที่มีชื่อเสียงจากฝั่งตะวันตก ทำให้เกิดโอกาสในการขยายสาขาของร้านอาหารและเครื่องดื่ม ดังเช่น แมคโดนัลด์ สตาร์บัคส์ 3) วิถีชีวิตที่เร่งรีบและนิยมออกไปทำงานนอกบ้านของผู้หญิง ทำให้อาหารประเภทปรุงเสร็จพร้อมรับประทาน อาหารสำเร็จรูป (Pre-Packaged Food) และอาหารแปรรูปในบรรจุภัณฑ์ (Packaged Food) เช่น บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป อาหารกระป๋อง อาหารแช่แข็ง ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น เนื่องจากสามารถตอบโจทย์ผู้บริโภคในด้านการประหยัดเวลาและความสะดวกสบาย 4) ชาว ASEAN นิยมออกไปทานอาหารและสังสรรค์นอกบ้าน ทำให้ธุรกิจร้านอาหารและอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์เจริญเติบโตขึ้น 5) ชาว ASEAN มีแนวโน้มเป็นผู้บริโภคที่พิถีพิถันและช่างเลือก คือ ยินดีที่จะจ่ายเงินมากขึ้นเพื่อแลกกับคุณภาพที่ดีขึ้น (Value for money) รวมถึงยังต้องการทดลองรสชาติที่หลากหลาย ทำให้มีการนำเข้าอาหารและเครื่องดื่มจากแหล่งต่างๆ ทั่วโลก เพื่อเป็นทางเลือกแก่ผู้บริโภค 6) การซื้ออาหารจากร้านสะดวกซื้อ และ Supermarket เริ่มเพิ่มบทบาทเข้ามาแทนที่ตลาดสด โดยเฉพาะในเขตตัวเมือง เนื่องจากสะดวกทั้งสถานที่ เวลา และการเดินทาง ทำให้ร้านสะดวกซื้อในอาเซียนมีอัตราการขยายตัวอย่างรวดเร็ว และ 7) ผู้บริโภคมีแนวโน้มใส่ใจกับสุขภาพมากขึ้น การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่าย โดยเฉพาะในประเทศที่เป็น Aging Society เช่น สิงคโปร์และไทย ทำให้อาหาร Organic กับอาหารเพื่อสุขภาพได้รับความนิยม เช่น น้ำเต้าหู้ เครื่องดื่มธัญญาหาร เป็นต้น

ดังนั้นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการหลายรายใช้เพื่อเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการขยายตัวของการบริโภคใน ASEAN ได้แก่ การสร้างพันธมิตรทางการค้ากับผู้ประกอบการท้องถิ่น การควบรวมหรือการเข้าซื้อกิจการรวมถึงการลงทุนโดยตรง (FDI) ของบริษัทข้ามชาติและบริษัทภายในภูมิภาคที่ใช้ ASEAN เป็นฐานผลิตอาหารและเครื่องดื่ม (เนสท์เล่ เบทาโกร เป๊ปซี่ โคล่า และ บมจ. สหพัฒน์ พิบุล) เป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจรองรับการแข่งขันที่มีแนวโน้มเข้มข้นมากขึ้นในอนาคต

จะเห็นได้ว่า การประกอบธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม นอกจากเงินทุนแล้ว เจ้าของหรือผู้ประกอบการจะต้องเป็นผู้นำพาท้องถิ่นไปสู่เป้าหมาย หรือประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ให้ได้ โดยเฉพาะท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ผู้ประกอบการจะต้องมีการประเมินสมรรถนะของตนเอง เพื่อที่จะทราบถึงความแข็งแกร่งและสมบูรณ์ และค้นหาจุดอ่อนที่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงและแก้ไข เพื่อให้เกิดความพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคง สามารถไปสู่เป้าหมาย ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการประกอบธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

จากหลักการและเหตุที่กล่าวมาแล้วข้างต้น และจากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรม จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวิจัย เรื่องแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย โดยผลที่ได้จากการทำวิจัยครั้งนี้จะทำให้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการพัฒนาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายทั้งในระดับมหภาค และระดับจุลภาค เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในทางปฏิบัติได้มากยิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

1.2.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

1.2.3 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

1.3 สมมุติฐานการวิจัย

1.3.1 ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

1.3.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

1.3.3 ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

1.4 กรอบทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดในการวิจัย

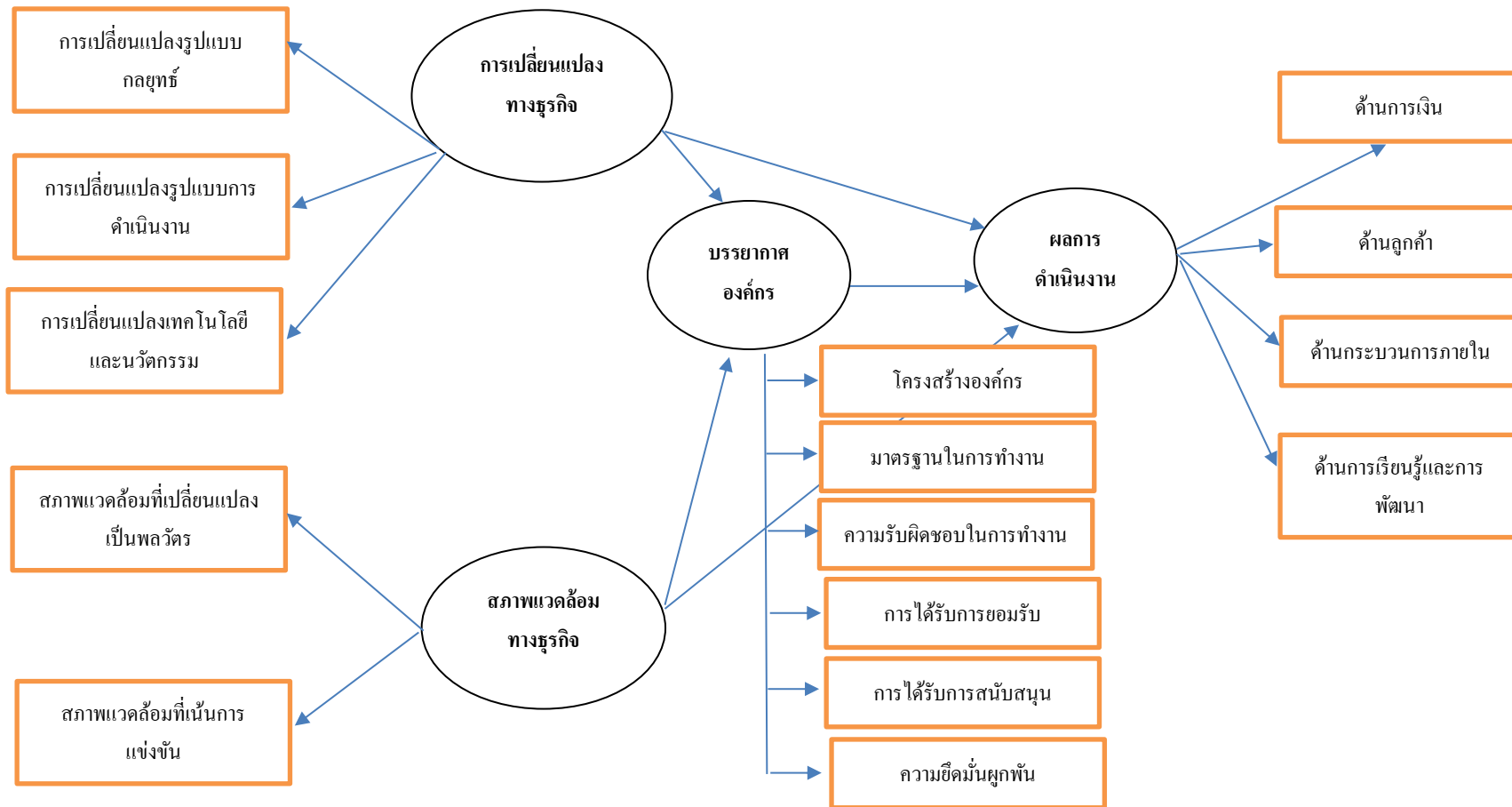
ในการศึกษาวิจัย เรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามี 4 ปัจจัย ที่สามารถนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้

1.4.1 ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ใช้แนวคิดของ Swapna & Raja (2012), Corbett (2015) มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม

1.4.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ใช้แนวคิดของ Jansen et al. (2006) มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตรและสภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน

1.4.3 ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ใช้แนวคิดทฤษฎีของ Stringer (2002) มีองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร มาตรฐานในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การได้รับการยอมรับ การได้รับการสนับสนุน ความยึดมั่นผูกพัน

1.4.4 ปัจจัยด้านผลการดำเนินงานใช้แนวคิดทฤษฎี Balanced Scorecard ของ Kaplan & Norton (1996) มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา



ภาพประกอบ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5 คำถามในการวิจัย

1.5.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย มีอะไรบ้าง

1.5.2 แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

1.6 ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจที่อยู่ในหมวดธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 35 บริษัท มีบุคลากรทั้งสิ้น 23,317 คน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560) เท่านั้น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจที่อยู่ในหมวดธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเท่านั้น และการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) โดยการใช้เครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) การกำหนดอัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างตามกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) ตามข้อเสนอของแฮร์และคณะ (Hair, et al., 1998) ที่นักสถิติวิเคราะห์ตัวแปร พหุนิยมใช้ คือ ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 20 เท่า ของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผู้วิจัยมีตัวแปรสังเกตได้ตามโมเดล จำนวน 15 ตัวแปร มี ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสม จำนวน 300 คน โดยผลการคำนวณที่ได้นั้นเป็นจำนวนของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น เนื่องจากประชากรในแต่ละองค์กร มีจำนวนไม่เท่ากัน ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มเชิงช่วงชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ซึ่งเป็นการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนในแต่ละช่วงชั้นต่อจำนวนประชากรทั้งหมด เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 300 ตัวอย่าง โดยใช้สูตรในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มย่อย (บุญมี พันธุ์ไทย, 2554) ดังนี้

$$n_h = \frac{n N_h}{N}$$

เมื่อ	n_h	=	จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในแต่ละชั้นภูมิ
	n	=	จำนวนตัวอย่างทั้งหมด
	N_h	=	จำนวนประชากรในแต่ละชั้นภูมิ
	N	=	จำนวนประชากรทั้งหมด

จากการคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างย่อยดังกล่าวข้างต้น จะได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 300 คน ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

สถานประกอบการหมวดธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย	จำนวน (คน)	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. บริษัท อกริเพียว โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	357	5
2. บริษัท ห้องเย็นเอเชียัน ซีฟู้ด จำกัด (มหาชน)	260	3
3. บริษัท บางกอกแร็นซ์ จำกัด (มหาชน)	460	6
4. บริษัท น้ำตาลบุรีรัมย์ จำกัด (มหาชน)	560	7
5. บริษัท การาขาวกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	780	10
6. บริษัท ซีเฟรชอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)	500	6
7. บริษัท เชียงใหม่โฟรเซ่นฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	300	4
8. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)	1,300	17
9. บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	700	9
10. บริษัท ฟู้ดแอนด์ริงส์ จำกัด (มหาชน)	600	8
11. บริษัท หาดทิพย์ จำกัด (มหาชน)	900	12
12. บริษัท อิชิตัน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	750	10
13. บริษัท น้ำตาลครบุรี จำกัด (มหาชน)	650	8
14. บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน)	400	5
15. บริษัท เกษตรไทย อินเตอร์เนชั่นแนล ซูการ์ คอร์ปอเรชั่น	450	6

ตาราง 1.1 (ต่อ)

สถานประกอบการหมวดธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย	จำนวน (คน)	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
16. บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	600	8
17. บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)	500	6
18. บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	850	11
19. บริษัท โออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	1,230	16
20. บริษัท เพอร์ซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน)	1,350	17
21. บริษัท พรีเมียร์ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด (มหาชน)	360	5
22. บริษัท เพอร์ซิเดนท์ ไรซ์โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	1,500	19
23. บริษัท ปทุมไรชมิล แอนด์ แกรนารี จำกัด (มหาชน)	480	6
24. บริษัท เชื้อปเป้ จำกัด (มหาชน)	500	7
25. บริษัท ไทยเทพรส จำกัด (มหาชน)	480	6
26. บริษัท อาหารสยาม จำกัด (มหาชน)	750	10
27. บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	780	10
28. บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)	800	11
29. บริษัท สุรพลฟู๊ดส์ จำกัด (มหาชน)	950	12
30. บริษัท ทรัพย์ศรีไทย จำกัด (มหาชน)	340	4
31. บริษัท ไทยเพอร์ซิเดนท์ฟู๊ดส์ จำกัด (มหาชน)	650	8
32. บริษัท ไทยฟู๊ดส์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	490	6
33. บริษัท ทิปโก้ฟู๊ดส์ จำกัด (มหาชน)	580	7
34. บริษัท ไทยยูเนียน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	470	6
35. บริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน)	690	9
รวม	23,317	300

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560

1.7 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามี 4 ปัจจัยที่สามารถนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้

1.7.1 ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ใช้แนวคิดของ Swapna & Raja (2012), Corbett (2015) มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม

1.7.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ใช้แนวคิดของ Jansen et al. (2006) มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตและสภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน

1.7.3 ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ใช้แนวคิดทฤษฎีของ Stringer (2002) มีองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร มาตรฐานในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การได้รับการยอมรับ การได้รับการสนับสนุน ความยึดมั่นผูกพัน

1.7.4 ปัจจัยด้านผลการดำเนินงาน ใช้แนวคิดทฤษฎี Balanced Scorecard ของ Kaplan & Norton (1996) มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

1.8 นิยามศัพท์

1.8.1 การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในวิธีการที่ธุรกิจจะดำเนินการในการที่จะช่วยรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของตลาดได้ มีจุดมุ่งหมายที่จะปรับคน กระบวนการ และความคิดริเริ่มทางด้านเทคโนโลยีขององค์กร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ช่วยให้การสนับสนุนและสร้างสรรค์นวัตกรรม และกำหนดกลยุทธ์ใหม่ให้กับองค์กร

1) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy Model Transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะเป็นส่วนสำคัญ ที่ทำให้ทิศทางดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม มักจะสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและอยู่ในเชิงรุกที่พร้อมจะตอบโต้คู่แข่งทางธุรกิจมากกว่าเดิม

2) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (Operating Model Transformation) หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการที่จะขาย และส่วนที่จะเป็นช่องทางให้บริการกับลูกค้า เป็นกระบวนการทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า เพื่อพัฒนากระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร

3) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation and Technology Transformation) หมายถึง แนวโน้มองค์กรเร่งพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มความเร็วในการออกสู่ตลาดและอัตราการตอบสนองลูกค้า นำเทคโนโลยีไปสู่สู่นวัตกรรมที่ใหม่ และตอบสนองต่อตลาดผลิตภัณฑ์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม หมายถึง แนวโน้มองค์กรเร่งพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มความเร็วในการออกสู่ตลาดและอัตราการตอบสนองลูกค้า นำเทคโนโลยีไปสู่สู่นวัตกรรมที่ใหม่ และตอบสนองต่อตลาดผลิตภัณฑ์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

1.8.2 บรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate) หมายถึง การรับรู้ของพนักงาน เป็นรายบุคคลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน บรรยากาศองค์กรจึงเป็นบุคลิกภาพเฉพาะขององค์กร ที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ และบรรยากาศองค์กรจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ที่ทำให้กระทบต่อแรงจูงใจและผลการทำงานของพนักงาน ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร จึงน่าจะเป็นอีกกลยุทธ์ขององค์กรที่จะนำมาใช้ เพื่อช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

1) โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง การรับรู้ของบุคคล ว่าหน่วยงานมีการจัดโครงสร้างที่ดี และมีคำอธิบายบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน โครงสร้างที่ควรทำให้บุคลากรรู้สึก ว่า งานของทุกคนมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ว่าใครควรทำงานอะไร และใครมีอำนาจในการตัดสินใจ ความรู้สึก ว่า มีโครงสร้างที่ดีมีผลอย่างยิ่งในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2) มาตรฐานในการทำงาน (Standards) การรับรู้ของบุคคลว่า หน่วยงานมีแรงผลักดันให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มระดับความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการทำงาน มาตรฐานสูง หมายความว่า บุคคลมองหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานเสมอ มาตรฐานต่ำสะท้อนให้เห็นว่า ความคาดหวังต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

3) **ความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility)** หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าจะได้รับความไว้วางใจ และได้รับมอบหมายอำนาจในการปฏิบัติงาน ที่สามารถดำเนินการไปได้โดยไม่ต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา และรับรู้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากงานในความรับผิดชอบของตนได้อย่างเต็มที่ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

4) **การได้รับการยอมรับ** หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าหน่วยงานมีการให้รางวัล เมื่อปฏิบัติงานได้ดี การได้รับการยอมรับนี้เป็นการมุ่งเน้นที่รางวัลและคำติชมหรือการลงโทษ การยอมรับ ในระดับต่ำหมายความว่า เมื่อปฏิบัติงานได้ดีแต่ไม่ได้มีการให้รางวัลอย่างสม่ำเสมอ

5) **การได้รับการสนับสนุน (Support)** หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่ได้รับความไว้วางใจและกำลังใจที่สมาชิกมีให้กัน การสนับสนุนในระดับสูง หมายถึง การที่บุคลากรรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้รับการช่วยเหลือจากทีมงานและผู้บังคับบัญชา

6) **ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment)** หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรว่า มีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และระดับความยึดมั่นผูกพันที่มีต่อจุดหมายขององค์กร ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในระดับสูง บุคลากรจะมีความยึดมั่นผูกพันและทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.8.3 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Businss Environment) หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมดังกล่าวเป็นงานที่ท้าทายของผู้บริหารในการจัดการกับปัญหาดังกล่าว ที่จะต้องสนใจติดตาม และทำความเข้าใจและสามารถที่จะปรับปรุงปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมดังกล่าว เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการทำงานของธุรกิจได้เป็นอย่างดี

1) **สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต (Environmental Dynamism)** หมายถึง สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะไม่คงที่และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2) **สภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน (Environmental Competitiveness)** หมายถึง สภาพแวดล้อมที่สะท้อนระดับความรุนแรงของการแข่งขันของตลาดในองค์กร โดยสะท้อนถึงจำนวนคู่แข่งและมิติของการแข่งขัน

1.8.4 ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลกำไร ขาดทุน ที่ได้จากการดำเนินธุรกิจ โดยการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การประเมินคุณภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ซึ่งเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมินผล (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในมุมมอง 4 ด้าน ดังนี้

1) **ด้านการเงิน (Financial Perspective)** หมายถึง การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน การเพิ่มผลิตภาพ

2) **ด้านลูกค้า (Customer Perspective)** หมายถึง ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริหารที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี

3) **ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process)** หมายถึง การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

4) **ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth)** หมายถึง การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

1.8.5 ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม หมายถึง องค์กรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่มที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.8.6 ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หมายถึง ผลการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ พิจารณาจากค่า 1) ค่าไคสแควร์ (Chi-Square) มีค่าต่ำหรือไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มีความน่าจะเป็น หรือค่า p-value สูงกว่า 0.05 2) ค่าสัดส่วนมีค่าไม่ควรเกิน 3.00 3) ค่าดัชนีความกลมกลืนหรือค่า GFI (Goodness of Fit Index) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วหรือค่า AGFI (Adjust Goodness of Fit Index) มีค่าตั้งแต่ 0.09 ขึ้นไป และ 4) ค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.07

1.8.7 ความตรงของโมเดล หมายถึง คุณสมบัติของโมเดลที่แสดงว่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในโมเดล ที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีสอดคล้องตรงกับลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของข้อมูลเชิงประจักษ์ มีการตรวจสอบความตรงของโมเดลโดยใช้โปรแกรม LISREL เพื่อตรวจสอบว่า เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ที่ประมาณค่าจากโมเดล ไม่แตกต่างจากเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ ดัชนีการตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่ ค่าสถิติ Chi-Square, GFI, RMSR

1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.9.1 เพื่อให้กลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ได้แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

1.9.2 ข้อมูลจากงานวิจัยนี้ สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูล ในการพัฒนาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.9.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในทางปฏิบัติได้มากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยเรื่อง “แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ
 - 2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ
 - 2.1.2 ความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ
- 2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
 - 2.2.1 แนวคิดและทฤษฎี ของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
 - 2.2.2 ความหมายของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
- 2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์กร
 - 2.3.1 แนวคิดทฤษฎีของบรรยากาศขององค์กร
 - 2.3.3 ความหมายของบรรยากาศขององค์กร
- 2.4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน
 - 2.4.1 แนวคิดทฤษฎีของผลการดำเนินงาน
 - 2.4.2 ความหมายของ Balanced Scorecard ที่ใช้วัดผลการดำเนินงาน
- 2.5 เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 สรุป

2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

2.1.1 แนวคิดทฤษฎีของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

Karin Vey (2017: 22) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า องค์กร มีปัจจัยสนับสนุนในการขาย หรือการผลิตเหมือนกันนั้น องค์กรที่มีทรัพยากรที่ได้รับการพัฒนาจะมีข้อได้เปรียบมากกว่า เนื่องจากว่า องค์กรที่บุคคลากรยังมีพฤติกรรมการทำงานเหมือนเดิมนั้น ไม่ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานยังคงทำงานแบบเดิมๆ เหมือนกับการทำงานในสภาพแวดล้อมเมื่อ 5-10 ปีที่แล้ว เมื่อเทียบกับองค์กรที่บุคคลากรได้รับการพัฒนาแล้วมี วิธีการทำงานใหม่ๆ มาปรับใช้ในสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ในจุดนี้เององค์กรที่มีทัศนคติในการยอมรับเปลี่ยนแปลง ย่อมได้เปรียบมากกว่าองค์กรที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง นิยามของการเปลี่ยนแปลงมีหลายนิยาม บางคนนิยามคำว่า

เปลี่ยนแปลง ว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลาและเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ บางคนนิยามคำว่าเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งแตกต่างกับสิ่งผ่านมา ภายในองค์กรทุกๆ องค์กรนั้น จะมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ 2 แบบใหญ่ๆ คือ

1) การเปลี่ยนแปลงจากภายใน (Internal Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ตัวอย่าง เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ การเปลี่ยนตำแหน่งงาน การเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนหัวหน้า การรับช่วงกิจการต่อจากพ่อผู้ลูก การขยายตัวของธุรกิจ ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงจากภายในนี้ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สามารถควบคุมได้ เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้จะอยู่ที่แนวทางการบริหารงานของแต่ละองค์กร

2) การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก (External Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์กร ตัวอย่าง เช่น การแปรผันทางค่าเงิน การปรับราคาน้ำมัน การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของกลุ่มแข่ง ภาวะตลาดในประเทศ ภาวะตลาดในต่างประเทศ ซึ่งปัจจัยพวกนี้ยากที่จะควบคุมได้ ตัวอย่างในการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์กร การเปลี่ยนแปลงจะสามารถเกิดขึ้นได้จากระดับผู้บริหารมากกว่าในระดับพนักงาน เนื่องมาจากบทบาทหน้าที่ในการรับผิดชอบในเนื้องานนั้น ระดับพนักงานนั้นจะถูกจำกัดกรอบความคิดมากกว่าในระดับบริหาร องค์กรในยุคก่อนนั้น ระดับพนักงานมีหน้าที่แค่ทำงานตามคำสั่งเท่านั้น ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีแนวคิดใหม่ๆ มานำเสนอก็จะถูกปฏิเสธจากผู้บริหาร เพราะผู้บริหารยุคเก่าๆ นั้นจะมีพฤติกรรมค่อนข้างปิดไม่รับฟังความคิดเห็นจากพนักงานระดับล่าง ซึ่งในการสื่อสารภายในองค์กร เรียกว่า การสื่อสารจากบนลงล่าง (Top-Down Communication) ในยุคสมัยใหม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยการนำเองการสื่อสารทั้งสองทางมาใช้ (Two Ways Communication) โดยมีการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานมากขึ้น เพื่อนำเอาข้อมูลหรือสิ่งที่พนักงานได้พบเจอมาจากภายนอก มาเป็นข้อมูลในการวางแผน หรือวางกลยุทธ์ในการบริหารงานให้เหมาะสมต่อไป

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ต้องมีผู้มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ (Bradley, 2015: 125)

1) ผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยมีความคิดใหม่ๆ มานำเสนอเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กรโดยทั่วไป คือ ที่ปรึกษาหรือผู้บริหาร

2) ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่ให้การสนับสนุนความคิดในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้สนับสนุนนี้ต้องมีอำนาจผลักดันในการทำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไป คือ เจ้าของบริษัทหรือผู้บริหารระดับสูง

3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลที่รับหน้าที่ให้เป็นหัวหน้าโครงการการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไป คือ ที่ปรึกษาหรือผู้บริหาร

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะก่อให้เกิดกลุ่ม 2 กลุ่มในองค์กร คือ

1) กลุ่มสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Force for Change) คือ กลุ่มที่เห็นด้วยในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง

2) กลุ่มต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) คือ กลุ่มที่ไม่เห็นด้วยในการเปลี่ยนแปลง โดยส่วนมากบุคคลที่ไม่เห็นด้วยในการเปลี่ยนแปลง จะเป็นกลุ่มที่กลัวจะสูญเสียอำนาจ หรือผลประโยชน์ต่างๆ จากการเปลี่ยนแปลง การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำให้การพัฒนาบรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ผู้นำจะต้องทำการลดจำนวนกลุ่มต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงให้ได้

Ranna Bhatt (2017: 34) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า ในอดีตที่ผ่านมามนุษย์เริ่มทำการค้าเพื่อเลี้ยงครอบครัว โดยนำของที่บ้านตัวเองผลิตไปแลกเปลี่ยนกับสิ่งอื่นที่เราต้องการ เช่น เอาข้าวไปแลกเปลี่ยนเนื้อหมู ในยุคของการเกษตร (Agricultural Era) ต่อมามนุษย์ได้พัฒนาการโดยนำเครื่องจักรกลและเทคโนโลยีมาช่วยในการผลิต เนื่องจากความต้องการในตลาดนั้นมากกว่าความสามารถในการผลิต ในยุคของเครื่องจักร (Machinery Era) จนมาถึงในปัจจุบันการใช้เครื่องจักรกลและเทคโนโลยีนั้น ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก สังเกตได้จากการเติบโตของเทคโนโลยีในปัจจุบันได้มาถึงจุดอิ่มตัว โดยสังเกตได้จาก บริษัทส่วนมากมีคอมพิวเตอร์ใช้เหมือนกัน มีอินเทอร์เน็ตใช้เหมือนกัน มีเครื่องจักรในการผลิตคล้ายๆ กัน ในปัจจุบันนี้ได้ก้าวข้ามยุคการพัฒนาและลงทุนทางเทคโนโลยีมาถึงการพัฒนามนุษย์ (Human Capital Era) การที่องค์กรจะสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในปัจจุบัน คือ มนุษย์ บุคคลากร ทั้งนี้แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เป็นนิยามใหม่ในวงการธุรกิจ วาทกรรมคำว่า “เปลี่ยนแปลง” ที่ใช้ในการอธิบายการเปลี่ยนแปลงย้ายจากสิ่งหนึ่งไปยังอีกทีหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นผลมาจากปัจจัยอื่นๆ เช่น รูปแบบใหม่ของธุรกิจดิจิทัล หรือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการกลยุทธ์ใหม่ เช่น บริการใหม่หรือการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การใช้คำว่า “เปลี่ยนแปลง” ในตัวเองนี้คือความหมายที่เหมาะสมในการทำงาน ในขณะที่คำว่า “ธุรกิจการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ” สร้างความสับสนสำหรับผู้นำธุรกิจ โดยไม่จำเป็น สิ่งที่พบ คือ ความเข้าใจในบริบทที่ครอบคลุมและความชัดเจนเกี่ยวกับประเภทของ “การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ” ขององค์กรที่มีการดำเนินการที่จะช่วยขจัดความสับสน Corbett (2015: 8) แสดงองค์ประกอบหลักของสถาปัตยกรรมธุรกิจ ให้คำนิยามสำหรับสิ่งที่เป็นธุรกิจการเปลี่ยนแปลงเป็นและกล่าวถึงชนิดของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่องค์กรจะใช้ ที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาทางธุรกิจจะดำเนินการ เพื่อสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดหรือสภาพการใช้งาน (ภรณี หลาวทอง, 2559: 78) เพื่อให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่คุณจะต้องตระหนักถึงสิ่งที่จะเปลี่ยน คือ วิธีการที่ธุรกิจออกแบบ สามารถ

ช่วยในการตัดสินใจสิ่งที่มีจะทำให้เกิดความสับสนการอธิบายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เราจะเห็นสถาปัตยกรรมธุรกิจที่ถูกสร้างขึ้นจาก 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รูปแบบธุรกิจ รูปแบบการดำเนินงาน และความสามารถ โดย Swapna & Raja (2012: 2830), Corbett (2015: 9) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสร้างผลกระทบที่สำคัญต่อการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตของธุรกิจ องค์การธุรกิจต้องสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ สามารถตอบสนองต่อสิ่งเร้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เทคโนโลยีสารสนเทศที่เคยถูกนำมาใช้เสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การเงิน การตลาด การดำเนินงาน และทรัพยากรบุคคลได้รับความสนใจนำมาใช้ประกอบการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Operations) เพื่อพัฒนาและธำรง รักษาความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Ability) ขององค์กร การประยุกต์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกัน (Harmony) ระหว่างโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นงานที่มีความซับซ้อนและละเอียดอ่อน

ในขณะที่ Skelsey Dan (2012: 120) ได้อธิบายถึง กลยุทธ์ของธุรกิจไว้อย่างน่าสนใจว่า "กลยุทธ์ ยุทธวิธี หรือยุทธศาสตร์" แปลมาจากภาษาอังกฤษ "Strategy" ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษากรีก ว่า "Strategia" หมายถึง "Generalship" หรือศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชากองทัพ ปกติกลยุทธ์เป็นคำศัพท์ที่ใช้ในทางทหารในเรื่องเกี่ยวกับการสงครามและแนวทางในการเอาชนะศัตรู ซึ่งได้รับความสนใจจากนักการทหารในทุกประเทศจากอดีตจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากในอดีต การปกครองและการทหาร จะมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด โดยผู้ปกครองมักจะเป็นผู้นำทางการทหาร หรือผู้นำทางการเมือง ทหารมักจะเข้ามามีบทบาทและอำนาจทางการเมือง กลยุทธ์จึงได้รับความสนใจจากนักการเมืองและนักปกครองที่พยายาม ศึกษา และนำหลักการมาประยุกต์ใช้ในการสร้าง ฐานอำนาจ การขึ้นสู่อำนาจ การรักษาอำนาจ และการปกครองคนหมู่มากให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

เนื่องจาก "กลยุทธ์" ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในหลายแนวทาง เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ในการสงคราม กลยุทธ์การครองเรือน กลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศ และกลยุทธ์การเกษตร เป็นต้น ดังนั้นเราจะกล่าวถึง "กลยุทธ์ธุรกิจ" ตามความหมายของผู้เชี่ยวชาญ ในสาขานี้เป็นสำคัญ โดยเราจะศึกษาจากความหมายของ Ohmae วิศวกรนิเวศลิษฐ์ชาวญี่ปุ่น ซึ่งทำงานให้กับบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ McKinsey โดยที่ Ohmae ได้รับการยอมรับว่า เป็นปรมาจารย์ด้านการ

จัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Guru) คนเดียวของ เอเชีย นอกจากนี้เขายังได้รับการกล่าวถึงจาก บุคคลทั่วไปว่าเป็น "นายกลยุทธ์ (Mr. Strategy)" จากงานเขียนชื่อ "The Mind of the Strategist (1982: 35)" กล่าวว่า "กลยุทธ์ คือ การหาแนวทางให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรที่มีอยู่" เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน การจำแนกกลยุทธ์ตามระดับและขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรออกเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือองค์กร (Corporate Strategy) จะถูกกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ปกติกลยุทธ์ในระดับองค์กรจะมีขอบเขตครอบคลุมระยะเวลายาวและทั่วทั้งองค์กร โดยที่กลยุทธ์ระดับองค์กรจะเป็นเครื่องกำหนดว่า องค์กรสมควรจะดำเนินธุรกิจอะไรและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไร ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินงานและการดำรงอยู่ในอนาคต

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะมีขอบเขตที่จำกัดว่า กลยุทธ์ระดับองค์กร โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะให้ความสำคัญกับการแข่งขันของธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม กลยุทธ์ระดับนี้มักถูกกำหนดโดย "ผู้บริหารหน่วยธุรกิจ (Business Unit Head, BU Head)" เพื่อให้หน่วยธุรกิจ (Business Unit, BU) ของตน สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) จะถูกกำหนดโดยหัวหน้าหน่วยงานตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การเงิน การตลาด การดำเนินการ และทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับที่สูงกว่า โดยที่กลยุทธ์ระดับนี้จะมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ทางธุรกิจโดยรวบรวมข้อมูลจากภายในหน่วยงานและจากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การดำเนินงานเฉพาะหน้าที่ประสบความสำเร็จ ภายใต้ช่วงระยะเวลาที่แน่นอน

การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงของภาคธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรธุรกิจสมัยใหม่ มีการดำเนินการทางกลยุทธ์ตลอดช่วงชีวิตขององค์กร กลยุทธ์สำคัญที่ธุรกิจนิยมนำมาประยุกต์ในปัจจุบัน ได้แก่ (Skelsey Dan, 2012: 48)

1) แรงผลักดันจากลูกค้า (Customer Driven) การเปิดเสรีทางการค้าในอุตสาหกรรมและบริการหลายประเทศ ทำให้คู่แข่ง สามารถเข้ามาในตลาดเป็นจำนวนมากและลูกค้ามีทางเลือกในการตัดสินใจเลือกซื้อมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า ธุรกิจต้องพยายามหาความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยอาศัยการศึกษาและการวิจัยตลาด เพื่อที่จะออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องความต้องการของลูกค้า

2) การแข่งขันระดับโลก (Global Competition) การเติบโตที่รวดเร็วและพัฒนาการที่ต่อเนื่องของระบบเศรษฐกิจในแต่ละประเทศ ส่งผลให้หลายธุรกิจขยายตัวจนมีขอบเขตข้ามพรมแดนของรัฐ หรือ ที่เรียกว่า "บริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporation, MNC)" ทำให้ธุรกิจที่อยู่รอดในอนาคต จะต้องพัฒนาความเข้มแข็งและความสามารถในการปรับตัวให้รวดเร็วและถูกต้อง เพื่อที่จะแข่งขันบนเวทีโลกได้อย่างสมบูรณ์

3) การกำหนดขนาดที่เหมาะสม (Rightsizing) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ผู้บริหารองค์กรต้องทำการปรับรูปแบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม โดยการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Shared Resources) เพื่อลดความฟุ่มเฟือยในการใช้ทรัพยากรทางธุรกิจและสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4) คุณภาพ (Quality) ในปัจจุบันทั้งธุรกิจและผู้บริโภคต่างตื่นตัวต่อแนวความคิดด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ เนื่องจากลูกค้าไม่เพียงแต่ต้องการผลิตภัณฑ์หรือบริการเท่านั้น แต่เขาต้องการผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับเงินที่เสียไป หลายองค์กรได้พยายามพัฒนาคุณภาพและบริการของตน โดยนำหลักการจัดการด้านการดำเนินงานสมัยใหม่ (Modern Operations Management) มาประยุกต์ใช้ในการสร้างคุณภาพของงาน เช่น การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management, TQM) การผลิตแบบไม่มีข้อผิดพลาด (Zero Defect) หรือคุณภาพจากแหล่งกำเนิด (Quality at Source) เป็นต้น

5) เทคโนโลยี (Technology) ธุรกิจนำเทคโนโลยีโดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ มาประยุกต์ใช้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ไม่เพียงเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพรวมขององค์กร เช่น การลดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการดำเนินงานให้สั้นลงเท่านั้น แต่เทคโนโลยี ได้กลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ ซึ่งช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่ธุรกิจ นอกจากนี้การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีของธุรกิจ ยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในความรู้สึกรักของผู้บริโภค

ด้านกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ Skelsey Dan (2012: 50) ได้อธิบายไว้ว่า ประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ (Skelsey Dan, 2012: 51)

1) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Formulation) นักกลยุทธ์ต้องกำหนดเป้าหมายขององค์กรออกมกาเป็นรูปธรรม ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของ "ภารกิจ (Mission)" หรือ "วัตถุประสงค์ (Objective)" เป้าหมายเป็นเครื่องสะท้อนความต้องการในอนาคตขององค์กร โดยนักกลยุทธ์ต้องพิจารณาว่า เขาต้องการให้องค์กรเป็นเช่นไรในอนาคต

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) นอกจากการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการแล้ว นักกลยุทธ์จะต้องศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาทั้งใน

ด้านดีและด้านไม่ดี เพื่อทำการเปรียบเทียบศักยภาพและความพร้อมขององค์กร ปกตินักกลยุทธ์จะแยกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

2.1) ปัจจัยภายในขององค์กร (Internal Factors) หมายถึง ส่วนประกอบขององค์กรที่มีผลต่อศักยภาพในการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ ซึ่งนักกลยุทธ์จะต้องพิจารณาทั้งจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร เพื่อตรวจสอบความพร้อมขององค์กรในการดำเนินงานด้านกลยุทธ์

2.2) ปัจจัยภายนอกขององค์กร (External Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งเราจะต้องพิจารณาถึงโอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด (Threat) ในการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมช่วยให้นักกลยุทธ์รับทราบภาพลักษณ์ขององค์กรทั้งในด้านความสามารถและเปรียบเทียบกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับสุภาษิตจีนที่ว่า "รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะทั้งร้อยครั้ง" โดยที่นักธุรกิจนิยมเรียกวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่า "การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)"

3) การกำหนดและการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation and Planning) เราสามารถกล่าวได้ว่า ปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์มีอยู่ 3 ประการ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายในและเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากเป้าหมายจะให้ภาพที่ชัดเจนถึงความต้องการ ในขณะที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำให้ทราบถึงศักยภาพขององค์กรและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ นักกลยุทธ์นำข้อมูลที่ได้จากการกำหนดเป้าหมายและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ โดยกำหนดประเด็นสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Issue) แผนการ วิธีปฏิบัติและประเมินรายละเอียดของแผนการ เพื่อให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ถึงแม้กลยุทธ์จะถูกกำหนดขึ้นอย่างดี แต่ถ้าไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ก็ไม่ต่างอะไรจากความฝัน นอกจากนี้ถ้าผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วล้มเหลว อาจก่อให้เกิดความเสียหายที่รุนแรงต่อองค์กร ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถึงการจัดสรรทรัพยากร ค่าใช้จ่าย และระยะเวลาในคุ้มค่าเงินลงทุน ตลอดจนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะต้องมั่นใจว่า ผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของกลยุทธ์เป็นอย่างดี

5) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) การควบคุมเป็นการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินว่า การดำเนินงานเป็นไปตามแนวทางที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งมีลักษณะเป็นวงจรย้อนกลับ

(Feedback Loop) ที่นำข้อมูลจากการดำเนินงานขององค์กร มาพิจารณาว่า เป็นไปตามความต้องการหรือไม่ เพื่อจะได้หาแนวทางในการปรับปรุงให้เหมาะสม โดยความเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้น อาจ เป็นผลมาจากหลายสาเหตุ เช่น แผนกลยุทธ์อาจ ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง หรืออาจเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงของปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขึ้นในระหว่างการดำเนินงาน เป็นต้น ส่วน Karin Vey (2017: 30) ได้อธิบายถึงเทคโนโลยีสารสนเทศกับองค์กรไว้อย่างน่าสนใจว่า ปัจจุบันเราเริ่มรับรู้และเคยชินกับองค์กรสมัยใหม่ (Modern Organization) ที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ ทำให้มีโครงสร้างและลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างจากองค์กรแบบเดิม (Traditional Organization) อย่างชัดเจน ได้แก่

1) การติดต่อสื่อสารและการไหลเวียนของข้อมูลผ่านระบบเครือข่าย (Networking System) สร้างความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และไม่ซับซ้อนในการทำงาน ทำให้องค์กรสามารถลดจำนวนงานบางอย่างลง และจัดรูปแบบการดำเนินงานให้มีโครงสร้างที่แบนราบ (Flat Structure)

2) ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพช่วยลดลำดับชั้นในการจัดการ (Management Hierarchy) และทำให้การควบคุมกว้างขึ้น (Wider Span of Control) ซึ่งส่งเสริมการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและการใช้ทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

3) ระบบสื่อสารโทรคมนาคมที่ทันสมัย ทำให้บุคคลสามารถทำงานอยู่คนละที่ (Remotely Connection) ซึ่งจะลดการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้าโดยตรง จึงต้องอาศัยความเชื่อถือ (Trust) ระหว่างองค์กรกับบุคลากร ตลอดจนต้องให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) แก่ บุคลากรเพิ่มมากขึ้น

4) การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพเพิ่มขึ้น ทั้งด้านศักยภาพส่วนตัวและจากสารสนเทศที่เขาได้รับ ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานและการตอบสนองต่อสิ่งเร้าภายนอกดำเนินไปอย่างรวดเร็วและถูกต้อง

5) การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลต่อการปรับองค์กรให้มีการใช้อุปกรณ์สำนักงานและการสูญเสียทรัพยากรน้อยลง เช่น สำนักงานไม่ใช้กระดาษ (Paperless Office) เป็นต้น

ด้านประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อองค์กรดังต่อไปนี้

1) ประโยชน์โดยตรง ปกติดึงค์การเริ่มนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เนื่องจากประโยชน์โดยตรงที่ได้รับจากระบบสารสนเทศนั้น เช่น ชุดคำสั่งด้านการบัญชีและการเงิน ชุดสำหรับการประมวลผลคำ (Word Processing) หรือฐานข้อมูล (Database) เป็นต้น โดยการลงทุนในระบบสารสนเทศจะเป็นไปตามราคาของอุปกรณ์ ชุดคำสั่ง และค่าจ้างบุคลากรเฉพาะด้าน การนำ

ระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในลักษณะนี้ จะทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และเข้าใจถึงประโยชน์ต่อเนื้อที่ได้จากเทคโนโลยี

2) ความยืดหยุ่น เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสร้างความยืดหยุ่นในการดำเนินงานให้แก่องค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์นอกจากนี้เทคโนโลยี สารสนเทศยังช่วยเสริมความยืดหยุ่นในการตัดสินใจแก่ผู้บริหารให้สามารถตัดสินใจอย่างรวดเร็วและสอดคล้องกับลักษณะปัญหา เนื่องจากระบบสารสนเทศสามารถประมวลผลและจัดเรียงข้อมูลในหลายรูปแบบภายในระยะเวลาสั้น จึงให้ผู้บริหารมีความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์ปัญหาอย่างชัดเจน

3) ความสามารถในการแข่งขัน นอกจากการใช้งานตามประโยชน์โดยตรงแล้ว เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาประยุกต์ เพื่อให้องค์กรสามารถสนองความต้องการของลูกค้าและพัฒนาการดำเนินงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างและธำรงรักษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

4) รายได้ เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มรายได้แก่องค์กรทั้ง โดยตรงและทางอ้อม เช่น การรวบรวมและให้บริการและให้บริการด้านสารสนเทศที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรอื่น การสร้างนวัตกรรมใหม่ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความสะดวก รวดเร็ว ตรงความต้องการของลูกค้า หรือการลดระยะเวลาในการดำเนินงาน เป็นต้น

5) ค่าใช้จ่าย ประโยชน์ประการสำคัญของการประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานปัจจุบัน คือ การลดค่าใช้จ่าย และการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กร เช่น การประเมิน ผลข้อมูล การตรวจสอบ และการควบคุม ค่าแรงงาน เป็นต้น โดยเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยส่งเสริมการใช้แรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ และลดการใช้ทรัพยากรซ้ำซ้อน ซึ่งช่วยให้เกิดการประหยัดขึ้นแก่องค์กร

6) คุณภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาประยุกต์ในการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้ระบบผลิตหรือการให้บริการสามารถดำเนินงานไปตามต้องการ ตลอดจนผลิตภัณฑ์และบริการมีมาตรฐานตามที่กำหนด เช่น ระบบตรวจสอบคุณภาพผลิตภายในโรงงานระบบควบคุมอุณหภูมิห้องและระบบตรวจสอบคุณภาพสินค้าเกษตร เป็นต้น

7) โอกาส ปัจจุบันความได้เปรียบด้านสารสนเทศได้สร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรองค์กร ที่มีศักยภาพด้านสารสนเทศสูง ย่อมสามารถนำความรู้มาประยุกต์ในการสร้างโอกาสในการดำเนินงานทั้งทางตรง เช่น การนำสารสนเทศมาประยุกต์เชิงกลยุทธ์และทางอ้อม เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศประกอบการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจ

นอกจากนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การดำเนินงานของธุรกิจมีความซับซ้อนขึ้น องค์กรต้องจัดวางแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ Kaya, Ç. and Ceylan, B. (2014: 178) กล่าวว่า "ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ ระบบการจัดการที่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ถูกกระทำอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยสารสนเทศภายในขอบเขตขององค์กรและจากสิ่งแวดล้อมด้านการจัดการ" ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สารสนเทศได้กลายเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทที่สำคัญต่อภาคธุรกิจมากกว่าเก็บรวบรวมการประมวลผลข้อมูลและการจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหาร ซึ่งเป็นความท้าทายต่อความสามารถของผู้บริหารที่ต้องสามารถประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับการทำงานของธุรกิจ เพราะการลงทุนด้านสารสนเทศที่สูง มิได้หมายความว่า องค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบคู่แข่งขั้นเสมอไป แต่การลงทุนด้านสารสนเทศก็มีไ้จะประสบความสำเร็จเสมอไป การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ อาจสร้างผลกระทบต่อบุคลากรและการดำเนินงานองค์กร เช่น งานบางอย่างล้าสมัย ทำให้บุคลากรบางส่วนไม่สามารถปรับตัวได้ทัน หรือความไม่สมดุลของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง เป็นต้น นอกจากนี้มีหลายกรณีที่การนำสารสนเทศมาใช้ในงานในองค์กรประสบความสำเร็จล้มเหลว เพราะบางองค์กรมีข้อมูลมากแต่มีสารสนเทศน้อย (Data Rich but Information Poor) ซึ่ง Scott Morton (1992: 365) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศสร้างแรงผลักดันที่มี ต่อองค์กร 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1) เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อรูปแบบการทำงานขององค์กร เช่น ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลดขั้นตอนในการทำงาน กำหนดโครงสร้างและกฎเกณฑ์ใหม่ ระยะเวลาและระยะทางในการติดต่อลง เป็นต้น

2) บทบาทของบุคคล (Individuals and Roles) พัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ทำให้บุคคลมีเครื่องมือและกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ซึ่งส่งผลให้บุคคลต้องผ่านการฝึกอบรมและศึกษาใหม่ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรยังมีผลต่อความใกล้ชิดระหว่างบุคคล ตลอดจนการรับรู้การเรียนรู้และความรู้สึกรักของบุคคล

3) โครงสร้าง (Structure) หลายองค์กรต้องการปรับโครงสร้างใหม่ให้สอดคล้องกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ งาน เช่น การรีอับระบบ (Reengineering) การจัดองค์กรแบบเครือข่าย (Network Organization) การลดขนาดองค์กร (Downsizing) หรือการจัดขนาดให้

เหมาะสม (Rightsizing) เป็นต้น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการตอบสนองต่อโอกาสและการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขององค์กร

4) กระบวนการจัดการ (Management Process) สังคมปัจจุบันในช่วงของการเคลื่อนย้ายอำนาจ (Power Shift) จากการดำเนินงานที่อาศัยความได้เปรียบด้านแรงงาน (Labor Intensive) หรือปัจจัยพื้นฐานทางธุรกิจมาเป็นการดำเนินงานที่อาศัยความได้เปรียบเชิงความรู้ (Knowledge Intensive) ซึ่งต้องอาศัย "บุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Worker)" โดยบุคลากรกลุ่มนี้จะมีลักษณะที่แตกต่างจากแรงงานทั่วไป เช่น การศึกษาสูง รสนิยม ค่านิยมและทัศนคติสมัยใหม่ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารต้องปรับรูปแบบการจัดการ เพื่อให้เหมาะสมและจูงใจบุคคลเหล่านี้ให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

5) กลยุทธ์ (Strategy) ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ในหลายองค์กร เนื่องจากศักยภาพและความคล่องตัวในการใช้งาน จึงถูกนำมาประยุกต์เพื่อสร้างและธำรงรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร

ปัจจุบันระบบสารสนเทศเล่นบทบาทสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร หลายครั้งชัยชนะหรือความพ่ายแพ้ของธุรกิจขึ้นอยู่กับความสามารถ ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ในการดำเนินงาน เพื่อให้ธุรกิจมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ระบบสารสนเทศทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิภาพและในทางกลับกัน องค์กรต้องมีกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เข้มแข็ง โดยที่การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์เชิงกลยุทธ์เกิดจากแรงผลักดัน 2 ประการ ดังต่อไปนี้ (Scott Morton, 1992: 368)

1) การผลักดันของเทคโนโลยี (Technology Push) เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้อุปกรณ์ด้านสารสนเทศมีความสามารถสูงขึ้น ขณะที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำลง นอกจากนี้การเชื่อมต่อบริษัทสารสนเทศเข้าเป็นเครือข่าย ทำให้การใช้ทรัพยากรร่วมกันบริหารความเหมาะสม ซึ่งลดค่าใช้จ่ายในการทำงานที่ซ้ำซ้อน ส่งผลให้องค์กรสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การดึงของการตลาด (Marketing Pull) เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาประยุกต์ในองค์กร ทั้งโดยตรงและทางอ้อม เนื่องจากการแข่งขันที่ทวีความรุนแรง ส่งผลให้องค์กรต้องหาเครื่องมือที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือพยายามสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยการพัฒนานวัตกรรม (Innovation) ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

ปัจจุบันการประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ มิได้เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ภายในแต่ละองค์กรเท่านั้น แต่ได้ขยายขอบเขตการดำเนินงาน ของระบบให้ครอบคลุมการใช้งานของลูกค้า (Customer) ผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier) และพันธมิตรทางธุรกิจ

(Business Alliances) ซึ่งทำให้เกิดการใช้สารสนเทศ ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Information Interdependence) เช่น การสำรองที่นั่งของสายการบิน การซื้อ-ขายหลักทรัพย์ การสั่งซื้อสินค้า และการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange EDI) เป็นต้น เราเรียกระบบในลักษณะนี้ว่า "ระบบสารสนเทศระหว่างองค์การ (Interorganizational Information System)" ระบบสารสนเทศระหว่างองค์การ สามารถประยุกต์ให้เป็นประโยชน์และตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย ทั้งในด้านความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงการนำสารสนเทศไปประยุกต์เชิงกล ทั้งนี้ ปัจจุบันระบบสารสนเทศทางธุรกิจได้รับความสนใจนำไปใช้งานอย่างแพร่หลาย ในหน่วยงานทั้งภาคเอกชนและภาครัฐบาล ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมของธุรกิจ มากกว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลการประมวลผลข้อมูล การส่งผ่านข้อมูลและการควบคุมการปฏิบัติงานเท่านั้น หลายองค์การได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินการทางธุรกิจที่ซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงสุด เพื่อรักษาโอกาสทางธุรกิจและส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน โดยมุ่งหวังให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่และเติบโตอย่างต่อเนื่องท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ปกติองค์การจะยังไม่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ในเชิงกลยุทธ์ในขั้นตอนเริ่มต้นของการนำระบบสารสนเทศมาใช้งาน แต่จะมีกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไปในการเรียนรู้ถึงศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมักจะแปรผันตามความสามารถ ด้านสารสนเทศ ขององค์การ (Organizational Information Capability) ซึ่งจะมีความแตกต่างกัน ตามพัฒนาการของแต่ละองค์การ โดยเราสามารถจำแนกการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์กับกลยุทธ์ขององค์การ ออกเป็น 3 ระดับ ดังต่อไปนี้ (Karin Vey, 2017: 190)

1) อิสระต่อกัน (Independent) จะเป็นระดับเริ่มต้นของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ โดยระบบสารสนเทศจะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้สนองวัตถุประสงค์เบื้องต้น คือ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานแต่ละด้านขององค์การ เช่น หน่วยปฏิบัติงาน การเงิน การตลาด และทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นระบบส่วนใหญ่จะประมวลงานประจำวัน เช่น รายงานลูกค้า รายงานประจำวัน เป็นต้น

2) ร่วมกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) ระบบสารสนเทศถูกพัฒนาขึ้น เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยการนำข้อมูลที่ผ่านกระบวนการประมวลผลมาใช้ประกอบการกำหนดและวางนโยบายขององค์การ

3) การกำหนดนโยบายร่วมกัน (Policy Execution) การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในระดับนี้จะป็นขั้นสูงสุดของความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับองค์การ

โดยเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดกลยุทธ์องค์กรและการนำนโยบายไปปฏิบัติ เทคโนโลยีสารสนเทศจะมีความสัมพันธ์ในเชิงบูรณาการกับกลยุทธ์ขององค์กร

หัวใจสำคัญของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งาน คือ การสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ให้แก่องค์กร แต่งานสารสนเทศส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาและความเข้าใจจากผู้บริหารในการพัฒนาระบบสารสนเทศ ให้มีความกลมกลืนกับองค์กร การพัฒนาระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ไม่สามารถดำเนินการอย่างรวดเร็ว โดยขาดความรู้และความเข้าใจที่แท้จริง เพราะต้องใช้เงินลงทุนสูงและอาจมีปัญหาที่คาดไม่ถึงเกิดขึ้น โดยวิธีการที่เหมาะสมในการสร้างระบบสารสนเทศ เชิงกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบระบบที่ใช้งานในปัจจุบัน ว่ามีขีดความสามารถเพียงใดและสามารถพัฒนาให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในระดับสูงได้อย่างไร โดยไม่ลืมนิยามความสามารถและศักยภาพในการพัฒนาด้านสารสนเทศของบุคคลเป็นสำคัญ (Karin Vey, 2017: 180)

Alvin Toffler (1990: 123) กล่าวในหนังสือ "อำนาจใหม่ (Power Shift)" โดยสรุปว่าโลกกำลังเคลื่อนเข้าสู่ศตวรรษที่มีความแตกต่างจากอดีตอย่างชัดเจน โดยองค์ประกอบของอำนาจกำลังย้ายมาจากพลังอำนาจของเงินตราและความรุนแรงไปสู่พลังอำนาจของความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การได้มาของข้อมูลข่าวสารที่มีคุณภาพและความสามารถในการประยุกต์ข้อมูลข่าวสารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยบุคคลที่สามารถนำความรู้ที่ได้รับ มาใช้ในการทำงานอย่างถูกต้องและเหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งตนเองและระบบที่เขาเป็นสมาชิกปัจจุบัน เมื่อองค์กรสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพและเป็นที่ต้องการของลูกค้า ไม่นานนักคู่แข่งก็จะสามารถสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ใกล้เคียงกัน หรือที่เรียกว่า "ผลิตภัณฑ์เลียนแบบ (Copycats)" ได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว โดยอาศัยวิธีการต่างๆ เช่น การซื้อเทคโนโลยีวิศวกรรมย้อนกลับ (Reverse Engineering) หรือการจารกรรมทางความคิด เป็นต้น นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ที่ออกใหม่ของกลุ่ม อาจมีเทคโนโลยีและคุณสมบัติที่ดีกว่าของต้นแบบ เนื่องจากคู่แข่งสามารถเรียนรู้จากเทคโนโลยีและข้อมูลที่ได้รับจากธุรกิจของเรา ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาสำคัญของธุรกิจปัจจุบันคือ "องค์กรจะรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่องได้อย่างไร" โดยเฉพาะสำหรับผู้นำในตลาดที่ต้องการรักษาความเป็นที่หนึ่งอย่างต่อเนื่อง Bernier, L., T. Hafsi and C. Deschamps. (2014: 838) แนะนำแนวทางในการธำรงรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน 4 วิธี ดังต่อไปนี้

1) ดำเนินการก่อน (First Mover) ธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากการผลิตสินค้า หรือให้บริการใหม่ แก่ลูกค้าก่อนคู่แข่ง ตามแนวคิดที่ว่า "การเป็นหนึ่งในตลาดย่อมดีกว่าเป็นที่สอง ที่ดีกว่า" ถึงธุรกิจคู่แข่งจะสามารถเข้ามาในตลาดหรือสร้างผลิตภัณฑ์

และบริการที่คล้ายคลึงกับเราได้ แต่ธุรกิจสามารถสร้างอิทธิพลในการกำหนดโครงสร้างของตลาด และการแข่งขันสามารถทำกำไรที่สูง และถ้าธุรกิจสามารถสร้างความซื่อสัตย์และบริการขององค์กรขึ้นในกลุ่มลูกค้า ก็จะทำให้การดำเนินงานของธุรกิจมีความมั่นคง

2) ผู้นำด้านเทคโนโลยี (Technological Leadership) ปัจจุบันเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เราจะพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเริ่มมีบทบาทในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจ จนได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญๆ เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าธุรกิจสามารถเป็นผู้นำในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ในการทำงานแล้ว นอกจากการพัฒนาผลิตภาพแล้วธุรกิจ ยังสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในความรู้สึกของผู้บริโภค เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ที่พยายามเป็นผู้นำในการนำเทคโนโลยีมาใช้บริการลูกค้า เป็นต้น

3) เสริมสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Innovation) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบัน ส่งผลให้ธุรกิจมีนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจ นอกจากนี้พัฒนาการที่ต่อเนื่องยังทำให้คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ทัน แต่การพัฒนาที่รวดเร็วจะมีค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หรือ R&D สูง ซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบกับผลได้ผลเสีย ของการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม ก่อนตัดสินใจกำหนดตำแหน่งขององค์กร

4) สร้างต้นทุนที่สูงในการเปลี่ยนแปลง (Create High Switching Cost) บางครั้งธุรกิจอาจพยายามสร้างความไม่สะดวกสบายหรือค่าใช้จ่ายที่สูงแก่ลูกค้า ทั้งโดยทางตรงหรือทางอ้อม ถ้าเขาต้องการจะเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้ลูกค้าต้องคิดอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์ หรือบริการของคู่แข่ง ขั้นตอนที่ผู้บริหารสมควรปฏิบัติ เพื่อให้้องค์กรสามารถประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานขั้นสูง ดังต่อไปนี้ (Karin Vey, 2017: 30)

1) การผลิตและการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องหาแนวทางในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบริการ เช่น วิศวกรรมคู่ขนาน (Concurrent Engineering) โดยการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยออกแบบ (Computer Aided Design, CAD) ในการออกแบบพัฒนาและตรวจสอบผลิตภัณฑ์ในเวลาเดียวกัน เป็นต้น เพื่อให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการมีคุณภาพ มีความทันสมัยและสอดคล้องความต้องการของลูกค้า ตลอดจนสนับสนุนการจัดโครงสร้างองค์กร ให้สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันและสอดคล้องกัน

2) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน ผู้บริหารต้องส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการต่อเชื่อมระหว่างหน่วยงาน

ทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้การสื่อสารข้อมูลมีความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และทั่วถึง ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความรู้สึกที่ดีต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องต่อการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ในการทำงาน เนื่องจากบุคคลมีแนวโน้มที่จะต่อต้านสิ่งที่ตนไม่เข้าใจ ไม่รู้จัก หรือไม่คุ้นเคย

3) กระบวนการ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน จะส่งผลให้หลายองค์การต้องปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยลดขั้นตอนการทำงานที่ล่าช้าและไม่จำเป็นออก เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถธำรงรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ปัจจุบันการปรับขั้นตอน โครงสร้างหรือกระบวนการทำงานอาจมีวิธีการที่แตกต่างกัน ตัวอย่าง เช่น การพัฒนาการทำงาน การรื้อปรับระบบ หรือการปรับปรุงองค์การ เป็นต้น

4) การวางแผนความสำเร็จของการประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ เกิดจากการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐาน ของเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Infrastructure) ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งการดำเนินงานในระดับนี้ ต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารต้องสนับสนุนให้้องค์การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในการวางแผน โดยเฉพาะในระดับกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกันทั้ง้องค์การ การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในระดับนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการสร้างความกลมกลืนระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศของ้องค์การและกลยุทธ์

นอกจากนี้ Swapna & Raja (2012: 2830), Corbett (2015: 10) ได้อธิบายไว้อย่างชัดเจนว่า การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจนั้น มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม

โดยการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในวิธีการที่ธุรกิจจะดำเนินการในการที่จะช่วยรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของตลาดได้ มีจุดมุ่งหมายที่จะปรับคน กระบวนการ และความคิดริเริ่มทางด้านเทคโนโลยีของ้องค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของ้องค์กร ช่วยให้การสนับสนุนและสร้างสรรค์นวัตกรรมและกำหนดกลยุทธ์ใหม่ให้กับ้องค์กร

1) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy Model Transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะเป็นส่วนสำคัญ ที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานของ้องค์กร

เปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม มักจะสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและอยู่ในเชิงรุกที่พร้อมจะตอบโต้คู่แข่งทางธุรกิจมากกว่าเดิม

2) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (Operating Model Transformation) หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการที่จะขายและส่วนที่จะเป็นช่องทางให้บริการกับลูกค้า เป็นกระบวนการทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า เพื่อพัฒนากระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร

3) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation and Technology Transformation) หมายถึง แนวโน้มองค์กรเร่งพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มความเร็วในการออกสู่ตลาดและอัตราการตอบสนองลูกค้า นำเทคโนโลยีไปสู่นวัตกรรมที่ใหม่และตอบสนองต่อตลาดผลิตภัณฑ์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม หมายถึง แนวโน้มองค์กรเร่งพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มความเร็วในการออกสู่ตลาดและอัตราการตอบสนองลูกค้า นำเทคโนโลยีไปสู่นวัตกรรมที่ใหม่และตอบสนองต่อตลาดผลิตภัณฑ์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น พบว่า หัวใจสำคัญในการดำรงอยู่ขององค์กรธุรกิจ คือ ธุรกิจต้องสามารถปรับตัวให้อยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างกลมกลืน และสามารถดำเนินการแข่งขันกับคู่แข่งอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันเราสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในหลายระดับ ตั้งแต่การปฏิบัติงานประจำวัน การจัดทำและนำเสนอสารสนเทศแก่ผู้บริหาร จนกระทั่งถึงการดำเนินงานในระดับกลยุทธ์ขององค์กร โดยเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำมาใช้ในการสร้างและธำรงรักษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ โดยการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ประกอบด้วย ปัจจัยที่มีความสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม ตัวอย่าง เช่น

- 1) การกำหนดโครงสร้างและการดำเนินงานขององค์กรใหม่
- 2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบ และพันธมิตรธุรกิจ
- 3) การพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและการให้บริการ
- 4) การเปลี่ยนรูปแบบการแข่งขันและการเป็นพันธมิตร
- 5) การส่งเสริมศักยภาพในด้านการตัดสินใจและการทำงานกลุ่ม และ
- 6) การสร้างความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ดังนั้น ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้ห้องปฏิบัติการประสบความสำเร็จ ก้าวหน้าหรือล้มเหลว ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศจะแสดงบทบาทสำคัญ นอกเหนือจากการสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศยังมีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นถ้าผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ในการทำงานอย่างเหมาะสมแล้ว นอกจากจะสามารถสร้างผลงานให้แก่ตนเองแล้วยัง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพแก่องค์กร ทั้งนี้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ตามแนวคิดของ Swapna & Raja (2012:2830), Corbett (2015:10) ที่ประกอบ ด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม มาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

2.1.2 ความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ทั้งเอกสาร ตำรา และงานวิจัย พบว่า มีนักวิชาการและนักวิจัย ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจไว้มากมายหลายท่านด้วยกัน แต่มีที่น่าสนใจดังนี้

Skelsey Dan (2012: 10) ได้อธิบายความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ได้แก่ สภาพแวดล้อมของความสามารถในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงภายในที่ผ่านมาขององค์กรและโครงสร้างพื้นฐานด้านไอที ความสามารถในการแข่งขันเป็นผลมาจากการแข่งขันภายใต้โลกาภิวัตน์ที่เพิ่มขึ้นของตลาด แนวโน้มนี้จะบังคับให้องค์กรเร่งพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มความเร็วในการออกสู่ตลาด และอัตราการตอบสนองลูกค้า

Karin Vey (2017: 32) ได้อธิบายความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจไว้ว่า หมายถึง การออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สามารถอยู่ภายใต้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

Ranna Bhatt (2017: 34) ได้อธิบายความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจไว้ว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเป็นความคิดริเริ่มที่สำคัญของผู้บริหาร ที่พยายามที่จะปรับความคิดริเริ่มขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับคนกระบวนการ และเทคโนโลยีอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อที่จะนำการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ การจัดการความสามารถเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมาก การจัดการความสามารถ คือ การระดมการสรรหา การจ้างงาน และการพัฒนาคนที่มีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในองค์กร

Davidson (2013: 3) ได้อธิบายความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจไว้ว่า หมายถึง นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จที่สำคัญ คือ 1) ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ต้อง

นำเสนอความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าสูง 2) การวิจัยตลาดที่ทำให้มีความรู้เกี่ยวกับลูกค้าให้มากที่สุด

Corbett (2015: 10) ได้อธิบายความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจไว้ว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เราจะเห็นสถาปัตยกรรมธุรกิจที่ถูกสร้างขึ้นจาก 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รูปแบบธุรกิจ รูปแบบการดำเนินงานและความสามารถ

Bradley (2015: 126) ได้อธิบายความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจไว้ว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในวิธีการที่ธุรกิจจะดำเนินการในการที่จะช่วยรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของตลาดได้

จากการให้ความหมายหรือคำนิยามของคำว่า การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ความหมายส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือนิยามของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในวิธีการที่ธุรกิจจะดำเนินการในการที่จะช่วยรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของตลาดได้ มีจุดมุ่งหมายที่จะปรับคน กระบวนการ และความคิดริเริ่มทางด้านเทคโนโลยีขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ช่วยให้การสนับสนุนและสร้างสรรค์นวัตกรรม และกำหนดกลยุทธ์ใหม่ให้กับองค์กร

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

2.2.1 แนวคิดและทฤษฎี ของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

Jose Rodriguez Terceno (2017: 561) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environment of Business) ธุรกิจเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม จึงไม่สามารถดำรงอยู่อย่างเป็นอิสระ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีปัจจัยที่ธุรกิจจะต้องตระหนักถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งในด้านบวกและด้านลบ ซึ่งสภาพแวดล้อมของธุรกิจอาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ภายในองค์กร ซึ่งองค์กรสามารถควบคุมได้ (Controlable) ได้แก่ คน เครื่องจักร อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ เงินทุน ความรู้ ระบบต่างๆ

2) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) เป็นสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ (Uncontrollable) แต่เป็นสิ่งแวดล้อมที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

2.1) สิ่งแวดล้อมการดำเนินงาน (Operating Environment) เป็นสิ่งแวดล้อมที่กระทบโดยตรงต่อธุรกิจและถูกกระทบโดยตรงจากธุรกิจ ได้แก่ รัฐบาล ชุมชน ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ คู่แข่ง ลูกค้า สหภาพแรงงาน กลุ่มผลประโยชน์ และสมาคมการค้า

2.2) สิ่งแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสิ่งแวดล้อมที่มีขอบเขตกว้าง แต่จะไม่กระทบโดยตรงต่อบริษัท แต่จะกระทบต่อธุรกิจผ่านสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวของธุรกิจ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคมการเมือง และเทคโนโลยี

Wheel and Hunger (2004: 50) ได้อธิบายว่า สภาพแวดล้อมของธุรกิจ มีทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งแบ่งออกเป็นระดับต่างๆ ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายในกิจการ (Internal Environment)

2) สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมหรือสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment)

3) สภาพแวดล้อมมหภาค (Macro Environment)

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การธุรกิจหรือกิจการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ อันได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน หากจะพูดถึงสภาพแวดล้อมทั่วไป ถือเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ไม่ได้มีผลกระทบโดยตรง แต่ก็มีผลกระทบทางอ้อมต่อการดำเนินงานของกิจการ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และปัจจัยระหว่างประเทศ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ มีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง หากสภาพเศรษฐกิจดีก็จะเอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ถ้าสภาพเศรษฐกิจมีแนวโน้มถดถอยหรือตกต่ำ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและยากที่จะพยากรณ์ ซึ่งมีผลทำให้การประกอบธุรกิจหยุดชะงัก ล้มเหลว หรืออาจจะต้องเลิกกิจการ

ส่วนปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมนั้น ได้แก่ ทศนคติทางสังคม ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ พฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร เช่น การศึกษา และอัตราการเกิด นับได้ว่าการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังกล่าว มีอิทธิพลต่อการขายสินค้าและการหากำไรของกิจการ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตรวจสอบและให้ความสนใจแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะได้โอกาสใหม่หรืออาจจะพบอุปสรรคที่สำคัญก็ได้ ตัวอย่าง เช่น ธุรกิจมีโอกาสออกสินค้าตัวใหม่หรือเลิกผลิตสินค้าบางรายการ เนื่องจากผู้บริโภคไม่ต้องการอีกต่อไป เป็นต้น

นอกจากนี้ ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมายนับว่าเป็นอีกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการประกอบธุรกิจ ได้แก่ การเมือง กฎข้อบังคับ นโยบายของรัฐบาล แนวโน้มการออกกฎหมาย และพระราชบัญญัติต่างๆ ได้แก่ กฎหมายภาษีอากร พระราชบัญญัติค่าแรงขั้นต่ำ พระราชบัญญัติการโฆษณา พระราชบัญญัติโรงงาน และพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินงาน ตัวอย่าง เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมายภาษีอากรอาจทำให้ต้นทุนสินค้าสูงขึ้น หรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลอาจเป็นผลดีต่อการส่งเสริมการลงทุนและการส่งออก เป็นต้น ดังนั้น ธุรกิจจะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายด้วย ส่วนปัจจัยทางเทคโนโลยีในปัจจุบันนับได้ว่า การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการค้าเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต มีความสำคัญต่อองค์การธุรกิจมาก โดยมีการนำเอาปัจจัยทางเทคโนโลยีมาพิจารณา เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อช่วยให้ธุรกิจมีเทคนิคและระบบการผลิตที่ทันสมัยขึ้น สามารถลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มกำลังการผลิต ช่วยให้สามารถจัดการ และมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ช่วยให้ธุรกิจสามารถผลิตสินค้าใหม่ๆ ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ปัจจัยทางเศรษฐกิจ มีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจอย่างยิ่ง หากสภาพเศรษฐกิจดี ก็จะเอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ถ้าสภาพเศรษฐกิจมีแนวโน้มถดถอยหรือตกต่ำ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและยากที่จะพยากรณ์ ซึ่งมีผลทำให้การประกอบธุรกิจหยุดชะงัก ล้มเหลวหรืออาจจะต้องเลิกกิจการได้ ส่วนปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ ทศนะคติทางสังคม ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ พฤติกรรม การเปลี่ยนแปลง ทางด้านประชากร เช่น การศึกษา และอัตราการเกิด นับได้ว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังกล่าว มีอิทธิพลต่อการขายสินค้าและการหาทำไรของกิจการ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตรวจสอบและให้ความสนใจแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะได้โอกาสใหม่ หรืออาจจะพบอุปสรรคที่สำคัญก็ได้ เช่น ธุรกิจมีโอกาสออกสินค้าตัวใหม่ หรือเลิกผลิตสินค้าบางรายการ เนื่องจากผู้บริโภคไม่ต้องการอีกต่อไป เป็นต้น นอกจากนี้ ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย นับว่าเป็นอีกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการประกอบธุรกิจ ได้แก่ การเมือง กฎข้อบังคับ นโยบายของรัฐบาล แนวโน้มการออกกฎหมายและพระราชบัญญัติต่างๆ ได้แก่ กฎหมายภาษีอากร พระราชบัญญัติค่าแรงขั้นต่ำ พระราชบัญญัติการโฆษณา พระราชบัญญัติโรงงาน และพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินงาน ตัวอย่าง เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมายภาษีอากร อาจทำให้ต้นทุนสินค้าสูงขึ้นหรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลอาจเป็นผลดีต่อการส่งเสริมการลงทุนและการส่งออก เป็นต้น

ดังนั้นธุรกิจจะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายด้วย ส่วนปัจจัยทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน นับได้ว่าการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี มีผลกระทบต่อการค้าปลีกธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต มีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจมาก โดยมีการนำเอาปัจจัยทางเทคโนโลยีมาพิจารณา เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อช่วยให้ธุรกิจมีเทคนิคและระบบการผลิตที่ทันสมัยขึ้น สามารถลดต้นทุนการผลิตลงและเพิ่มกำลังผลิต ช่วยให้สามารถจัดการและมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ช่วยให้ธุรกิจสามารถผลิตสินค้าใหม่ๆ ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ปัจจัยระหว่างประเทศก็ส่งผลกระทบต่อหลายธุรกิจและเริ่มมีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน (ชิตณรงค์ สิริเชษานันท์, 2553: 13)

นอกจากนี้ สุณีย์ วรรณโกมล และ ธาณินทร์ ศิลป์จารุ (2552: 55) อธิบายถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไว้อย่างน่าสนใจว่า สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจมีผลต่อการประเมินและการดำเนินการในการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดกิจกรรมทางธุรกิจ และการระบุความเสี่ยง รวมถึงมีอิทธิพลต่อการออกแบบและการกำหนดหน้าที่ของกิจกรรมในการควบคุมระบบข้อมูลข่าวสาร และการสื่อสาร และกิจกรรมการติดตามดูแล สภาพแวดล้อมภายในสามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ การตลาด เทคนิค และการเงิน และสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจเป็นปัจจัยของธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมได้ แต่มีอิทธิพลต่อระบบการตลาด คือ สร้างโอกาสหรืออุปสรรคแก่ธุรกิจสามารถ จำแนกให้เห็นเด่นชัด ได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ สภาพแวดล้อมระดับจุลภาคและสภาพแวดล้อมระดับมหภาค สำหรับการวิเคราะห์หรือกำหนดสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ เป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก เพราะนอกจากจะควบคุมไม่ได้แล้ว ยังมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรค และในทางกลับกันอุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาส ได้เช่นกัน สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจเป็นปัจจัยของธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการสามารถควบคุมได้ตามความต้องการ ได้แก่ การตลาด การผลิต องค์กรและการเงินภายในธุรกิจ ซึ่งสภาพแวดล้อมภายในเหล่านี้ ผู้ประกอบการสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อที่จะระบุเป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนของธุรกิจได้ และการดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดได้ ในปัจจุบันเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างยิ่งต่อผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งจะเห็นได้ชัดว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในโลกของเราเป็นอย่างมากในแทบทุกด้าน ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ทั้งสิ้นและโดยปกติการศึกษาสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกก่อนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ การศึกษา

สภาพแวดล้อม ภายนอกของธุรกิจ จะศึกษาทั้งระดับ จุลภาคและระดับมหภาค (Robert Gillanders 2014: 540) ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ ระดับจุลภาค (Micro External Environment) คือ ภาวะแวดล้อมภายนอกที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถเลือกที่จะติดต่อและเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1.1) ตลาดหรือลูกค้า (Market) หมายถึง บุคคลหรือองค์กร ที่มีความจำเป็น หรือมีความต้องการ มีอำนาจซื้อและมีความเต็มใจที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่งของกิจการ ดังนั้นธุรกิจต้องคำนึงถึงพฤติกรรมและทัศนคติในการเลือกซื้อสินค้าของลูกค้าและประเภทของลูกค้าเป็นสำคัญ

1.2) ผู้ขายปัจจัยการผลิตหรือวัตถุดิบ (Suppliers) หมายถึง ผู้ที่เชื่อมโยงลูกค้าทั้งหมดของธุรกิจในระบบการส่งมอบคุณค่า (Value Delivery System) โดยทำหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากรที่ธุรกิจนำมาใช้ผลิตสินค้าและบริการ

1.3) คนกลางทางการตลาด (Marketing Intermediaries) หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมให้เกิดการขาย การกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย การกำหนดคนกลางทางการตลาดที่จะนำมาใช้ในการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการให้แก่กิจการ โดยต้องคำนึงถึงการควบคุมและการกระจายสินค้า

1.4) สาธารณชนและกลุ่มผลประโยชน์ (Publics) หมายถึง กลุ่มใดๆ ที่กระทำการหรือความสนใจที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถของบริษัทในการบรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ สถาบันการเงิน สื่อมวลชน หน่วยงานรัฐบาล ปฏิบัติการของประชาชน กลุ่มชนในท้องถิ่นและกลุ่มสาธารณะทั่วไป

2) สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจระดับมหภาค (Macro External Environment) คือ สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจและต่อระบบการตลาดเป็นอย่างมาก แต่ละหน่วยงานและองค์กรธุรกิจไม่สามารถควบคุมการเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ แบ่งออกได้เป็น 4 ประการ ได้แก่

2.1) สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อนโยบายประกอบธุรกิจของประเทศ โดยเฉพาะประเทศไทย ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลแบบผสมผสานพรรคบ่อยๆ นักลงทุนทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติจะอ่อนไหวกับปัจจัยทางการเมืองเพราะเกี่ยวข้องกับกฎหมายและมาตรการต่างๆ เช่น มาตรการส่งเสริมการลงทุน กฎระเบียบที่ใช้สำหรับการค้าระหว่างประเทศ

2.2) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic) เศรษฐกิจเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นปริมาณการจัดสรรและการใช้ทรัพยากร ปัจจัยทางเศรษฐกิจมีแรงผลักดันที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจที่จะต้องนำมาศึกษาหลายปัจจัย

2.3) สภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคอย่างมาก เนื่องจากโครงสร้างทางสังคม ประกอบไปด้วย ครอบครัว ชุมชน ไปจนถึงระดับประเทศ ซึ่งในแต่ละสังคมก็จะมีทัศนคติทางสังคม ค่านิยม และวัฒนธรรม ที่แตกต่างกันออกไป โดยขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร บทบาทหรือสถานภาพของบุคคล และระดับชนชั้น ทางสังคม

2.4) สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ปัจจุบันเป็นยุคความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางและความก้าวหน้าขององค์กรธุรกิจ เช่น การใช้หุ่นยนต์เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตการใช้ชุดคำสั่ง (Software) เพื่อช่วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดระบบบัญชีให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การนำเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่ทันสมัย มาใช้แทนแรงงานของคน ส่งผลให้องค์กรต้องลดจำนวนพนักงานลงและต้องเพิ่มประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Jansen et al. (2006: 1661) ซึ่งได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ไว้ว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ประกอบด้วย ลักษณะทั่วไป 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตรและสภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน โดยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตรจะมีลักษณะไม่คงที่ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งไม่เพียงสะท้อนถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของพลวัตรของสภาพแวดล้อม แต่ยังคงแสดงถึงลักษณะที่ไม่สามารถพยากรณ์ได้ของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตรแสดงออกมาถึงลักษณะของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตรแสดงออกมาถึงลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี นอกจากนี้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตรทำให้สินค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันล้าสมัยและจำเป็นต้องมีการพัฒนาขึ้นมาใหม่ ส่วนสภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขันจะสะท้อนถึงระดับความรุนแรงของการแข่งขันในตลาดขององค์กร โดยแสดงถึงจำนวนคู่แข่งและมิติของการแข่งขัน องค์กรธุรกิจที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงจะได้รับแรงกดดันอย่างหนักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการผลิตให้สูงขึ้น และเพื่อลดราคาสินค้าลงเพื่อแข่งขันกับคู่แข่ง ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องหาเทคโนโลยีใหม่ๆ และวิธีการผลิตใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าวขององค์กร

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นจะ พบว่า มีนักวิชาการและนักวิจัยต่างๆ ได้อธิบายถึงแนวคิด ทฤษฎีการสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไว้มากมายหลายท่านด้วยกัน โดยในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแนวคิด ทฤษฎีสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของ Jansen et al. (2006: 1663) ที่ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตรและสภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

2.2.2 ความหมายของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ทั้งเอกสาร ตำรา และงานวิจัย พบว่า มีนักวิชาการและนักวิจัย ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไว้มากมายหลายท่านด้วยกัน แต่มีที่น่าสนใจดังนี้

Richard M (2015: 664) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไว้อย่างน่าสนใจว่า หมายถึง กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่กระทบกับ ผู้ปฏิบัติงานอยู่รับรู้ทั้งโดยตรงและทางอ้อม เช่น ทัศนคติ ค่านิยม ปทัสถาน และความรู้สึกของคนทำงานในองค์การที่เกิดขึ้นบ่อยๆ

Bernier, L., T. Hafsi and C. Deschamp (2014: 835) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไว้อย่างน่าสนใจว่า หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารงาน สิ่งแวดล้อมของงานที่สำคัญมีอยู่ 4 ประการ คือ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ผลิต และหน่วยงานควบคุม

Walker, R.M. (2014: 23) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไว้อย่างน่าสนใจว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่นอกองค์การ อันได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สภาพการเมือง ลักษณะของสังคม โครงสร้างของกฎหมาย นิเวศวิทยาและวัฒนธรรมสภาพแวดล้อมของธุรกิจ

Tiwari, G. S. (July-December, 2010: 436) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไว้อย่างน่าสนใจว่า หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ล้อมรอบองค์การและสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานและการเข้าถึงทรัพยากรที่หายาก ได้แก่ วัตถุดิบ คนงานที่มีความเชี่ยวชาญ ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการปรับปรุงเทคโนโลยี การสนับสนุนจากลูกค้าและผู้มีส่วนร่วม สถาบันการเงิน และคู่แข่ง เป็นต้น

Ling Zhu (2014: 128) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไว้อย่างน่าสนใจว่า หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่อยู่รอบองค์การและนอกองค์การ ทั้งที่สามารถควบคุมได้และไม่สามารถควบคุมได้ คือ ระบบงาน ผู้มีส่วนได้เสียในองค์การ สิ่งอำนวยความสะดวก และวัฒนธรรมองค์การ

Martinez, C. A. & Williams, C. (2010: 74) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไว้อย่างน่าสนใจว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกองค์การ คือ เป็นภาพรวมทั้งหมด

ส่วนองค์การถือว่า เป็นส่วนประกอบย่อยที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกนั้น และองค์การจะอยู่โดดเดี่ยวไม่ได้ ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย

Puri, N. and Ashok, S. (October, 2013: 24) ได้อธิบายถึง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจไว้อย่างน่าสนใจว่า หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวเราในขณะที่ปฏิบัติงาน ทั้งสิ่งมีชีวิตและสิ่งที่ไม่มีชีวิต หรือที่สามารถสัมผัสจับต้องได้และไม่สามารถสัมผัสจับต้องได้ ซึ่งมีผลต่อผู้ปฏิบัติงาน

Dodh, P., Singh, S. and Ravita (2013: 682) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไว้อย่างน่าสนใจว่า หมายถึง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีผลกระทบต่อความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร

จากการให้ความหมายหรือคำนิยามของคำว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ความหมายส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือนิยามของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ว่าหมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมดังกล่าวเป็นงานที่ทำนายของผู้บริหารในการจัดการกับปัญหาดังกล่าวที่จะต้องสนใจติดตาม และทำความเข้าใจ และสามารถที่จะปรับปรุงปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมดังกล่าว เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจได้เป็นอย่างดี

2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์กร

2.3.1 แนวคิดทฤษฎีของบรรยากาศขององค์กร

Haphin, A. W. and Croft, D.B. (1963: 70) ได้นำเสนอแนวคิดมิติตามแบบของบรรยากาศองค์กรที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง โดยทั่วไปแล้วบรรยากาศองค์กร อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ บรรยากาศแบบเปิด (Open-Climate) โดยบรรยากาศแบบเปิดจะมีลักษณะเปิดเผยจริงใจ มีความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในองค์กร มีความเป็นอิสระที่เปิดโอกาสให้สมาชิกแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกันอย่างกว้างขวาง ตลอดจนมีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ ส่วนบรรยากาศแบบปิดจะมีลักษณะตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิดทั้งสิ้น จากการศึกษาองค์ประกอบขององค์กรทั้ง 6 มิติ

มิติที่ 1 บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญและกำลังใจดี มีความสามัคคีช่วยเหลือกัน มีงานทำ เหมาะกับความสามารรถ มีความพึงพอใจในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังได้มีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ ส่วนพฤติกรรมของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารที่มีบุคลิกดีเป็นที่เคารพรักใคร่และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติกรช่วยเหลือในการปฏิบัติงานสะดวก ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งหรือต้องควบคุมบ่อยๆ เพราะผู้ร่วมงานมีระเบียบวินัยดี ระเบียบข้อบังคับยังมีความสำคัญแต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหาร ไม่นเน้นผลงาน

แต่จะใช้วิธีสร้างลักษณะของผู้นำให้ผู้ปฏิบัติงานจนส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีได้ บรรยากาศแบบนี้เป็นที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงานและเป็นบรรยากาศที่ดีที่สุด

มติที่ 2 บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นลักษณะเด่นที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระ และผู้ปฏิบัติงานจะพอใจในการสร้างความสัมพันธ์มากกว่าความพอใจที่ได้จากผลสำเร็จของการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานดี มีขวัญในการทำงานดี แต่ไม่เท่าบรรยากาศแบบเปิด พฤติกรรมผู้บริหารพร้อมที่จะอำนวยความสะดวก คอยช่วยเหลือเป็นครั้งคราว แสดงความกรุณาปรานีเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและส่งเสริมสวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน บรรยากาศแบบนี้ค่อนข้างเข้มงวดกว่าบรรยากาศแบบเปิด

มติที่ 3 บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) ผู้บริหารจะเน้นผลงาน คอยควบคุมตรวจตราจนผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีเวลาสร้างความสัมพันธ์อันมิตร แต่เนื่องจากมีผลงานที่ดีจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภูมิใจและพลอยมีขวัญกำลังใจดีกว่าระดับปกติเล็กน้อย มีผู้บริหารให้ความสะดวกในการปฏิบัติงาน แต่จะกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการทำงานให้ทำตลอดเวลา ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานน้อย เพราะมุ่งคำนึงถึงผลงาน ไม่สนใจความคิดเห็น หลักการและเหตุผลของผู้อื่น

มติที่ 4 บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความสัมพันธ์อันมิตร ผู้บริหารสนใจงานน้อย จึงละเลยคำสั่ง กฎระเบียบหรือการนิเทศงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานไม่ค่อยทำงาน แต่มีความสัมพันธ์ด้านส่วนตัว ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง เพราะได้จากความสัมพันธ์กันอันมิตรด้านเดียว ขาดความพึงพอใจในงาน หรือความภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารงานหละหลวม ละเลยการบริหารงานบุคคล แต่พยายามแสดงให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณาไม่พยายามทำลายจิตใจของสมาชิก การประเมินผลงานและการสั่งงานทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก ผู้ปฏิบัติงานจะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่เข้มแข็งตลอดเวลา

มติที่ 5 บรรยากาศรวบอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารงานโดยใช้วิธีออกคำสั่ง ควบคุมตรวจตรา และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารพยายามสร้างความสัมพันธ์อันมิตรกับผู้ปฏิบัติงาน แต่มักประสบความล้มเหลว เพราะผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมรับความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานแบ่งเป็นกลุ่ม และไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์อันมิตร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถทำหน้าที่บริหารงานบุคคลให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บริหารรบกวนเวลาของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าที่จะอำนวยความสะดวกให้ผลงานมีน้อย ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเสียเพราะขาดความสัมพันธ์อันมิตร และความภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารทำ

ตัวเป็นผู้รู้ดีทุกอย่างทั้งๆ ที่บางเรื่องรู้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหาร

มิติที่ 6 บรรยากาศแบบปิด (The Close Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยขาดความรู้บุคลิกภาพของผู้นำและสมรรถภาพในการบริหารงานบุคคล ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญและกำลังใจ เพราะขาดทั้งความสัมพันธ์อันมิตรและความภูมิใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันน้อย แต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ระเบียบบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผล เพราะสนองความพอใจของตนเท่านั้น ผู้บริหารไม่สามารถเป็นแบบอย่าง ขาดความเมตตากรุณา ขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่เคยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศแบบนี้เป็นแบบบรรยากาศที่ไม่ดี ต้องรีบแก้ไข บรรยากาศทั้ง 6 แบบดังกล่าว Haphin และ Croft เห็นว่า บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุดเรียงลำดับไปจนถึงบรรยากาศแบบปิด (The Close Climate) ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ที่สุดที่ควรแก้ไข

ผู้บริหารอาจทำให้เกิดบรรยากาศองค์การได้ตามที่ Litwin, G. H. and Stringer. R. A. (1968) ได้เสนอรูปแบบของบรรยากาศองค์การไว้ 4 แบบ คือ

1) บรรยากาศการใช้อำนาจ (Authoritarian Climate) ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1.1) อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร

1.2) ผู้ปฏิบัติงานต้องทำตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้ทำให้ผลผลิตลดลง ขวัญและความพึงพอใจในงานต่ำ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติไม่ดีต่อกลุ่มคนในองค์การ

2) บรรยากาศแบบสนิทสนม (Affiliative Climate) ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน บรรยากาศแบบนี้จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานสูง มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน แต่ความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทำงานอยู่ในระดับต่ำ

3) บรรยากาศแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Achievement Oriented Climate) เน้นเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ บรรยากาศแบบนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ ผลผลิต ความพอใจในงาน และระดับความต้องการทำให้งานสำเร็จจะมีสูง ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

4) บรรยากาศที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered Climate) ลักษณะสำคัญคือ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจและมีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย บรรยากาศแบบนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์การ Steer. R. M. and

Porter, L. (1979) เสนอว่า บรรยากาศที่ดีที่สุด คือ บรรยากาศที่สอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรและความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือเป็นบรรยากาศที่เน้นเป้าหมาย แต่ขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันและมีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

Campbell, R. F. et al. (1977: 80) ได้ศึกษาถึงบรรยากาศองค์กรโดยได้แบ่งมิติของบรรยากาศองค์กรออกเป็น 10 ประการ คือ

1) โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่ถูกใช้เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ วิธีการเหล่านี้ถูกกำหนดโดยองค์กร

2) ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลและการลงโทษ (Reward Punishment Relationship) หมายถึง การให้รางวัลเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถและระบบคุณธรรม มากกว่าที่จะพิจารณาถึงระบบอาวุโสหรือระบบอุปถัมภ์ค้ำจุน เป็นต้น

3) การรวมศูนย์ในการตัดสินใจ (Decision Centralization) หมายถึง การตัดสินใจที่สำคัญๆ ที่จะถูกรวมศูนย์อยู่กับนักบริหารระดับสูง

4) การเน้นถึงความสำเร็จ (Achievement Emphasis) หมายถึง ความปรารถนาของคนในองค์กรที่จะทำงานที่ดีและช่วยเหลือองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์

5) การเน้นงานฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Emphasis) หมายถึง ระดับที่องค์กรพยายามจะสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร โดยให้การฝึกอบรมและการพัฒนาประสบการณ์แก่สมาชิกขององค์กร

6) ความมั่นคงและความเสี่ยง (Security Versus Risk) หมายถึง ระดับของแรงกดดันต่างๆ (Pressure) ภายในองค์กร ที่สร้างความรู้สึกไม่มั่นคงต่อสมาชิกขององค์กร

7) การเปิดเผยและการพยายามปกป้องตนเอง (Openness Versus Defensiveness) หมายถึง ระดับที่คนในองค์กรพยายามปิดบังความผิดพลาดของตนเอง โดยไม่เปิดเผยโดยตรงไปตรงมา

8) สถานภาพและขวัญ (Status and Morale) คือ ความรู้สึกที่ต่างๆ ไปของคนในองค์กร ที่ว่า องค์กรแห่งนี้เป็นสถานที่ดี นำทำงาน

9) การยอมรับในผลงานและการป้อนกลับ (Recognition and Feedback) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์กรทราบว่า ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงผลงานของเขาและสนับสนุนเขาในการทำงาน

10) ความยืดหยุ่นและความสามารถขององค์กร (General Organization Competence and Flexibility) หมายถึง ระดับที่องค์กรรู้ว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และกำลังทำอะไรอยู่

และองค์การมีความสามารถยืดหยุ่นเพียงพอที่จะรู้ว่าปัญหาอะไรจะเกิดขึ้น และควรจะตอบสนองต่อปัญหานั้นอย่างไร

Litwin, G. H. and Burmeister, M. G. (1992: 80) ได้พัฒนาบรรยากาศองค์การของ Litwin, G. H., & Stringer R. A. (1968: 72) โดยแบ่งมิติของบรรยากาศขององค์การออกเป็น 12 มิติ ดังต่อไปนี้

1) ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย (Clarify) หมายถึง เป้าหมายและนโยบายขององค์การที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การ มีความกระชับ ง่ายต่อความเข้าใจ สามารถนำมาเป็นแนวทางการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับพันธกิจ

2) ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (Commitment) หมายถึง องค์การมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการประชุมตกลงร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการอุทิศตนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ

3) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) หมายถึง องค์การได้กำหนดขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติ สำหรับให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพและนำผลจากการตรวจสอบประเมินคุณภาพมาปรับปรุงพัฒนางาน เพื่อให้ได้คุณภาพมาตรฐานเพิ่มสูงขึ้น

4) โครงสร้างองค์การ (Structure) หมายถึง องค์การได้จัดระบบโครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานและมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานที่คล่องตัว เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

5) การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Conformity) หมายถึง องค์การมีการกำหนดกฎระเบียบและข้อปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรให้บุคลากรในองค์การได้รับทราบอย่างทั่วถึง สามารถปฏิบัติตามได้และเป็นกฎระเบียบที่ใช้กับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Rewards) หมายถึง องค์การให้แรงกระตุ้นใจ โดยการกล่าวคำยกย่องชมเชย เมื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่เป็นที่พึงพอใจตามความเหมาะสม มีการประเมินผล การปฏิบัติงานและแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ

7) ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) หมายถึง องค์การได้มอบหมายภาระความรับผิดชอบให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงาน

8) การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง (Trial and Error) หมายถึง องค์การได้เปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ หรือแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แม้ว่าการทดลองริเริ่มสิ่งใหม่นั้นจะไม่ประสบความสำเร็จ บุคลากรจะไม่ถูกลงโทษ ถูกตำหนิหรือมีผลกระทบต่อดำเนินงานหน้าที่

9) ความจงรักภักดีในองค์กร (Loyalty) หมายถึง องค์กรได้มีกลยุทธ์ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีคุณค่าในตนเอง โดยการคำนึงถึงความเป็นบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน

10) การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (Working Supportive) หมายถึง องค์กรได้ให้การสนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือบุคลากรในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ งบประมาณ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

11) ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน (Warmth) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขององค์กรให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถขอคำปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาหรือต้องการคำแนะนำปรึกษา รวมถึงการได้รับความไว้วางใจแก่ผู้บังคับบัญชา

12) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม มีความเอื้อเฟื้อ แบ่งปันในทีมงาน พร้อมทั้งจะเผยแพร่และให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่กัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม เต็มใจและเสียสละเพื่อความสำเร็จของทีม

บรรยากาศองค์กร เป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาองค์กรของมนุษย์ เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์กร เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์ แบบความเป็นผู้นำและขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์กรจะเป็นความรู้สึกของการปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์กร จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Stringer, 2002: 346) นอกจากบรรยากาศองค์กรจะมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว Yenen, V. Z., Öztürk, M. H., and Kaya, Ç. (2014: 11) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์กรยังมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์กรต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และความพอใจที่จะอยู่ในองค์กร ดังนั้นหากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์กรแล้ว สิ่งที่นักพัฒนาองค์กรจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์กร เพราะบรรยากาศองค์กรได้รับการส่งสมมาจากความเป็นมาของวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กรตั้งแต่อดีต แนวความคิดของ Snape, E., & Redman, T. (2010: 1220) สอดคล้องกับแนวความคิดของ Kaya, Ç. and Ceylan, B. (2014: 180) ที่มีความเห็นว่าผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์กร เพราะบรรยากาศองค์กรจะช่วยให้นักบริหารวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากนี้จะเป็นการเสนอ หรือสนองบรรยากาศที่สร้างเสริมความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น แล้วจะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้เร็วขึ้น นักวิชาการหลายท่านเห็นความสำคัญของบรรยากาศองค์กรและได้ทำการศึกษาศาสนาสามารถสรุปการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ได้ดังนี้

Steers & Porter (2002: 347) ได้อธิบายถึงความสำคัญของบรรยากาศขององค์กรว่าเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์กรวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคคลประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งจะไม่ถูกต้องสมบูรณ์ หากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์กร (Internal Environment) ซึ่งเรียกว่า บรรยากาศขององค์กรที่มีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคคลและอธิบายว่า บรรยากาศขององค์กร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1) โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่า หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างที่ดี และมีคำอธิบายบทบาท และความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน โครงสร้างที่ดีควรทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการงานของทุกคนมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนว่าใครควรทำงานอะไรและใครมีอำนาจในการตัดสินใจ ความรู้สึกว่ามีโครงสร้างที่ดี มีผลอย่างยิ่งในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2) มาตรฐานในการทำงาน (Standards) การรับรู้ของบุคคลว่า หน่วยงานมีแรงผลักดันให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มระดับความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการทำงาน มาตรฐานสูง หมายความว่า บุคคลมองหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานเสมอ มาตรฐานต่ำสะท้อนให้เห็นว่า ความคาดหวังต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

3) ความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าได้ได้รับความไว้วางใจและได้รับมอบหมายอำนาจในการปฏิบัติงาน ที่สามารถดำเนินการไปได้โดยไม่ต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา และรับรู้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากงานในความรับผิดชอบของตนได้อย่างเต็มที่ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

4) การได้รับการยอมรับ หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่า หน่วยงานมีการให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานได้ดี การได้รับการยอมรับนี้เป็นการมุ่งเน้นที่รางวัลและคำชื่นชมหรือการลงโทษ การยอมรับในระดับต่ำ หมายความว่า เมื่อปฏิบัติงานได้ดี แต่ไม่ได้มีการให้รางวัลอย่างสม่ำเสมอ

5) การได้รับการสนับสนุน (Support) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่ได้รับความไว้วางใจและกำลังใจที่สมาชิกมีให้กัน การสนับสนุนในระดับสูง หมายถึง การที่บุคลากรรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้รับการช่วยเหลือจากทีมงานและผู้บังคับบัญชา

6) ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรว่า มีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและระดับความยึดมั่นผูกพันที่มีต่อจุดหมายขององค์กร ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในระดับสูง บุคลากรจะมีความยึดมั่นผูกพันและทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Snape, E., & Redman, T. (2010: 1230) ได้สรุปว่า บรรยากาศขององค์กรช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร บรรยากาศขององค์กรเป็นตัวกำหนด

ทัศนคติที่ดี และความพอใจที่จะอยู่กับองค์กรหากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์กร แล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์กร

Peng, J. C., & Chiu, S. F. (2010: 583) ได้อธิบายว่า บรรยากาศองค์กร มีความสำคัญ ต่อองค์กร ผู้บริหาร และบุคคลที่อยู่ในองค์กร ดังนั้น หากต้องการปรับปรุงบรรยากาศองค์กร หรือพัฒนาองค์กร สิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์กร ซึ่งสอดคล้อง Snape, E., & Redman, T. (2010: 585)

นอกจากนี้ ทฤษฎีบรรยากาศองค์กรของ Litwin & Stringer (1968: 120) ได้เสนอ ทฤษฎีบรรยากาศองค์กร โดยพัฒนาจากรูปแบบการจูงใจของ David McClelland (1961: 86) หรือเรียกว่าทฤษฎีการแสวงหา เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ (McClelland's Acquired-Needs Theory) หรือเรียกว่า ทฤษฎีความต้องการประสบความสำเร็จ ทฤษฎีนี้เชื่อว่า โดยปกติความต้องการที่มีอยู่ในบุคคล มีอยู่ 2 ประการ คือ ต้องการมีความสุขสบายและต้องการปราศจากความเจ็บปวด และต่อมาใช้ชีวิตเรียนรู้ถึงความต้องการด้านอื่นอีก 3 ประการ ซึ่งเป็นความต้องการที่เหมือนกัน แต่มากน้อยแตกต่างกันไป รูปแบบการจูงใจในความต้องการทั้ง 3 ประการนั้น มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) ความต้องการเพื่อความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความปรารถนาที่จะ บรรลุในงาน บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการแข่งขัน และกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง ชอบเสี่ยง พอใจที่จะวิเคราะห์ และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง และต้องการข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน มีความปรารถนาที่จะทำงานให้ดีกว่าผู้อื่นและสนใจถึงความสำเร็จ มากกว่าที่จะคำนึงถึงรางวัลหรือผลประโยชน์

2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะกำหนด ความผูกพันส่วนตัวกับบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการในด้านนี้สูง มักจะพอใจในการเป็นที่รักและหวัง จะได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น ๆ มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้าน จากสมาชิกกลุ่ม จะรักษาสัมพันธ์อันดีในสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน พยายามสร้าง และรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น และต้องการสร้างความเข้าใจอันดีจากสังคมที่เขาเป็น สมาชิกอยู่

3) ความต้องการการมีอำนาจ (Need for Power) เป็นความปรารถนาที่จะมีอิทธิพล หรือควบคุมบุคคลอื่น บุคคลที่มีความต้องการด้านนี้สูงนั้น จะมีความเกี่ยวข้องกับการควบคุม และ อิทธิพลเหนือทรัพย์สินสิ่งของ และในสังคมพยายามใช้วิธีสร้างอิทธิพลให้เกิดการยอมรับนับถือ จากผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำและอยู่เหนือผู้อื่น เป็นผู้แสวงหาหรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด

มักจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้ได้มีประสิทธิภาพ มักจะนิยมและเชื่อในระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์กร เชื่อในคุณค่าของงาน พร้อมทั้งจะสละประโยชน์ส่วนตัว และเชื่อในความเป็นธรรม

จากแนวคิดทฤษฎีนี้ Litwin & Stringer (1968: 76) ได้นำมาพัฒนาทฤษฎีบรรยากาศองค์กร โดยอธิบายว่า ระบบขององค์กรนั้นจะเน้นถึงปัจจัยที่ผู้บริหารเกี่ยวข้องอยู่ ได้แก่ เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กร โครงสร้างของสังคม ภาวะผู้นำการบริหารงาน กระบวนการตัดสินใจ และความต้องการของสมาชิกในองค์กร สิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้เกิดองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ซึ่งสมาชิกในองค์กรรับรู้และถือเป็นบรรยากาศองค์กร โดยมีรูปแบบการจูงใจทั้ง 3 ประการ ของ David McClelland (1961: 95) เป็นสิ่งกระตุ้นและจะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นของสมาชิกองค์กร ซึ่งส่งผลต่อองค์กรในด้านต่างๆ เช่น ผลผลิตการคงอยู่ในงาน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า นอกจากบรรยากาศองค์กรจะมีความสำคัญด้านการบริหารจัดการ ทั้งต่อผู้บริหาร และบุคคลอื่นๆ ในองค์กรเป็นอย่างมากแล้ว ยังมีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายด้วย หากองค์กรใดคำนึงถึงความสำคัญในเรื่องนี้ แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการที่มีการปรับเปลี่ยนให้ทันยุคทันสมัย แบบผสมผสานกลมกลืนตลอดเวลา ก็จะทำให้องค์กรนั้นมีความยืดหยุ่น ทำให้เกิดผลดีต่อผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารที่ทำงานร่วมกัน โดยต่างฝ่ายต่างรู้ถึงความต้องการและความพึงพอใจต่อกัน ท้ายสุดย่อมทำให้เป้าหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีของ Stringer (2002) มมององค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร มาตรฐานในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การได้รับการยอมรับ การได้รับการสนับสนุนความยึดมั่นผูกพันมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

2.3.2 ความหมายของบรรยากาศองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ทั้งเอกสาร ตำรา และงานวิจัย พบว่า มีนักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กร ไว้มากมายหลายท่านด้วยกันแต่มีที่น่าสนใจดังนี้

Wassila M. (2014: 1180) ได้ให้ความหมาย บรรยากาศองค์กร ไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกของ บุคลากรภายในองค์กรต่อปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงาน หรืออีกนัยหนึ่งคือ การรับรู้ของบุคลากรภายในองค์กรต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ถ้าบรรยากาศหรือ Climate ในการทำงานมีความเหมาะสม จะส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรภายในองค์กร หมายความว่า ถ้าผู้บริหารสามารถที่จะบริหารและดูแลบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสม ย่อมจะส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรภายในองค์กร เปรียบเสมือนวันที่อากาศดี ท้องฟ้าแจ่มใส ทุกคนย่อมอยากที่จะทำงานให้ได้ผลดีที่สุด แต่ถ้าบรรยากาศไม่ดีแล้ว ย่อมทำให้บุคลากรในองค์กรไม่รู้สึกจูงใจที่จะ

ทำงาน ซึ่งก็เปรียบเสมือนองค์การที่อากาศไม่ดี ท้องฟ้ามีดครึ้มอยู่ตลอดเวลา บุคลากรภายในองค์การก็อยากที่จะพักผ่อน หลบฝน ไม่มีใครอยากทำงาน

Jaco Barendse (2015: 23) ได้ให้ความหมาย บรรยากาศองค์การ ไว้ว่า หมายถึง ลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งเกิดจากมวลสมาชิกในองค์การ ระหว่างองค์การกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ โดยผู้ที่ทำงานในองค์การนั้นรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม บรรยากาศองค์การสร้างขึ้นโดยหัวหน้างานและสามารถปรับปรุงได้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์การและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

Jim Ridgway (2017: 10) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การ ไว้ว่า หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมองค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งโดยตรงและโดยอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์การ

Kunlarat Promthaisong (2012: 56) ได้ให้ความหมาย บรรยากาศองค์การ ไว้ว่า หมายถึง การรับรู้ที่บุคคลมีต่อประเภทองค์การที่เขากำลังทำงานอยู่และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การ ในแง่ของความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และให้การสนับสนุน

Renske den Exter (2015: 1065) ได้ให้ความหมาย บรรยากาศองค์การ ไว้ว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่าง ที่ประกอบขึ้นมาเป็นคุณลักษณะที่ประกอบขึ้นภายในองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่บุคคลในองค์การเกิดการรับรู้ในสภาพรวมเหล่านั้น ทั้งทางตรงและทางอ้อม และการรับรู้อันเกิดจากสภาพแวดล้อมเหล่านี้ จะเป็นแรงกดดันที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานออกมา

Van den Berg, M. and Coenen, F. (2012: 102) ได้ให้ความหมาย บรรยากาศองค์การ ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการทางด้านจิตวิทยาของการรับรู้ในสิ่งที่จับต้องได้ ซึ่งเปลี่ยนไปเป็นภาพที่เป็นนามธรรมของสภาพการหนึ่งๆ โดยมีอิทธิพลทางด้านจิตวิทยาเป็นตัวกำกับคนในองค์การจะแปลง (Transfer) ความคิดที่มีต่อเหตุการณ์และเงื่อนไขต่างๆ ไปสู่การอธิบายความหมายทางด้านจิตวิทยา เช่น ความอบอุ่น ความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นต้น และสิ่งนั้นจะมีความสำคัญต่อการคาดคะเนและทำความเข้าใจพฤติกรรม

Mccormick, K. et al. (2013: 53) ได้ให้ความหมาย บรรยากาศองค์การ ไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะหรือเป็นความเชื่อที่แบ่งแยกองค์การหนึ่งออกจากอีกองค์การหนึ่ง คล้ายกับคำว่า บุคลิกภาพ (Personality) บรรยากาศ องค์การ จึงอาจหมายถึง บุคลิกภาพขององค์การ ซึ่งเป็นลักษณะที่คงที่ของแต่ละบุคคล และเป็นคุณลักษณะทั้งหมดขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม บุคลากรจะมีความพอใจในบรรยากาศบางองค์การมากกว่าและปฏิบัติงานได้ดีกว่าในองค์การอื่น

Shaw, K. and Maythorne, L. (2013: 7) ได้ให้ความหมาย บรรยากาศองค์กร ไว้ว่า หมายถึง ตัวแปรชนิดต่างๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงาน หรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม ตัวแปรของบรรยากาศองค์กรนั้น จะมีผลกระทบแตกต่างกัน สุดแต่ที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ

Un-Habitat (2011: 505) ได้ให้ความหมาย บรรยากาศองค์กร ไว้ว่า หมายถึง การรับรู้ หรือ ความเข้าใจของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อองค์กรที่เขาทำงานอยู่ ซึ่งการรับรู้นี้มีต่อลักษณะต่างๆ เช่น โครงสร้างขององค์กร การปฏิสัมพันธ์ การให้ผลตอบแทน การสนับสนุนในองค์กร ความเป็นอิสระของสมาชิกในองค์กร พฤติกรรมการบริหารอันเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร ทั้งนี้อาจรับรู้ได้ทั้งทางตรงหรือโดยทางอ้อม โดยที่การรับรู้นี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

Dollard, M.F. (2012: 356) ได้ให้ความหมาย บรรยากาศองค์กร ไว้ว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบขึ้นมาภายในองค์กร เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรหนึ่ง แตกต่างจาก องค์กรหนึ่ง ความรู้สึกหรือความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์กร อันเนื่องมาจากการรับรู้และเข้าใจ ของบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จ ในองค์กร

Chien Yu (2013: 145) ได้ให้ความหมาย บรรยากาศองค์กร ไว้ว่า หมายถึง กลุ่มของ ลักษณะต่างๆ ภายในองค์กร คือ กลุ่มลักษณะต่างๆ ภายในองค์กรที่สมาชิกรับรู้ โดยลักษณะ ดังกล่าวประกอบด้วย บรรยากาศถึงสภาพขององค์กร เป็นเครื่องชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่าง องค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่ง เป็นลักษณะที่คงทน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร

Dennis J. Scotti (2014: 80) ให้ความหมาย บรรยากาศองค์กรไว้ว่า หมายถึง การรับรู้ ความรู้สึก หรือความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะขององค์กรในแง่ต่างๆ ที่แวดล้อมอยู่ รอบๆ ตัวของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นลักษณะที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กรและมีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

Maria do Carmo Ferreira Lima (2014: 132) ได้ให้ความหมาย บรรยากาศองค์กร ไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กรต่อปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อการทำงาน หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การรับรู้ของบุคลากรภายในองค์กรต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ถ้าบรรยากาศหรือ Climate ในการทำงานมีความเหมาะสม จะส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรภายใน องค์กร หมายความว่า ถ้าผู้บริหารสามารถที่จะบริหารและดูแลบรรยากาศองค์กรให้เหมาะสม ย่อมจะส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรภายในองค์กร เปรียบเสมือนวันที่อากาศดี ท้องฟ้าแจ่มใส ทุกคน ย่อมอยากที่จะทำงานให้ได้ผลดีที่สุด แต่ถ้าในองค์กรที่บรรยากาศไม่ดีแล้ว ย่อมทำให้บุคลากร

ในองค์กรไม่รู้สึกรังเกียจที่จะทำงาน ซึ่งก็เปรียบเสมือน องค์กรที่อากาศไม่ดี ท้องฟ้ามีดครึ้ม อยู่ตลอดเวลา บุคลากรภายในองค์กรก็อยากที่จะพักผ่อน หลบฝน ไม่มีใครอยากทำงาน

จากความหมายของนักวิชาการต่างๆ จึงมีความเห็นว่า แต่ละความหมายนั้น คล้ายคลึงกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเป็นรายบุคคล เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน บรรยากาศขององค์กรจึงเป็นบุคลิกภาพเฉพาะขององค์กรที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ และบรรยากาศขององค์กรจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานที่ทำให้กระทบต่อแรงจูงใจ และผลการทำงานของพนักงาน ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรจึงน่าจะเป็นอีกกลยุทธ์ขององค์กรที่จะนำมาใช้ เพื่อช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน

2.4.1 แนวคิดทฤษฎีของผลการดำเนินงาน

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อสภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้น ไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด เพราะกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน (อิสราวดี ชำนาญกิจ, 2560 :10)

ณัฐวัฒน์ พระงาม (2555: 60) อธิบายถึงแนวคิดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับภาคธุรกิจไว้อย่างน่าสนใจว่า แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เริ่มเข้ามา ค.ศ. 1910 ที่โรงเรียนธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Graduate School of Business Administration) โดยในระยะเริ่มแรกนั้น เป็นวิชาเลือกสำหรับนักศึกษาด้านบริหารธุรกิจในปีสุดท้าย โดยใช้ชื่อว่า “นโยบายธุรกิจ” (Business Policy) ต่อมาในปี ค.ศ. 1920 วิชานี้ก็กลายเป็นวิชาบังคับสำหรับนักศึกษาด้านบริหารธุรกิจ ผู้ที่เปรียบเสมือนเป็นครูและผู้พัฒนาวิชานี้เป็นคนแรก ได้แก่ Arch W. Shaw ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็น “Lecturer on Business Policy” วัตถุประสงค์เริ่มแรกของการสอนวิชานโยบายธุรกิจที่ฮาร์วาร์ดนี้ ก็เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ โดยที่ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ เมื่อได้ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบแล้ว สามารถนำไปสู่การจัดทำเป็นนโยบายทางธุรกิจที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต ซึ่งก็ได้นำไปสู่การตั้งชื่อวิชาที่ว่า “นโยบายธุรกิจ” โดยในศตวรรษที่ 21 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เพิ่มบทบาทและมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาคธุรกิจ หรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร หากจะต้องบริหารองค์กรเหล่านี้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การบริหารดั้งเดิมที่ไม่คำนึงถึงสถานะแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานะแวดล้อมภายนอกองค์กรจะทำให้องค์กรไม่สามารถอยู่รอดได้ ทั้งนี้ในการบริหารองค์กรในปัจจุบัน เป็นที่ตระหนักดีว่า การดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิมๆ ไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้น ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุม ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง คือ การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดีและสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้นๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย ทั้งนี้ นักทฤษฎีและนักวิชาการได้นำเสนอแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้มากมายหลายท่านด้วยกัน แต่มีที่น่าสนใจ สรุปได้ดังนี้

ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin Function Theory)

Likert (1977: 124) อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีหมุดเชื่อมโยงไว้ว่า ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยงจะประกอบด้วย (1) การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น อีกด้วย (2) การทำงานเป็นกลุ่มใช้ในทุกระดับขององค์กร ซึ่งจะขึ้นอยู่กับหมุดเชื่อมโยง ก็คือ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้แทน และ (3) การวางแผนและการแก้ปัญหาเป็นกลุ่มให้กลุ่มตัดสินใจ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม จะทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจ ผูกพัน ยอมรับ นับถือกัน แนวคิดทฤษฎีหมุดเชื่อมโยงที่กล่าวมานี้ การบริหารองค์กรจะครอบคลุมเรื่องการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ความพึงพอใจต่อการทำงาน และบทบาทของผู้บริหาร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ

ในขณะที่ Gulick & Lydall (1973: 348) นักทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มการศึกษาการจัดการตามหลักการบริหารได้เสนอหลักการที่เกี่ยวกับการบริหารกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า คนที่เป็นผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่สำคัญอยู่ 7 ประการ คือ การวางแผนการ จัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงานการรายงาน และการงบประมาณหรือเรียกสั้นๆ ว่า “POSDCORB” ซึ่งประกอบด้วย รายละเอียดดังต่อไปนี้

P = Planning หมายถึง การวางแผนงาน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้ มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการและวิจารณ์ญาณวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคตแล้วกำหนดวิธีการ โดยถูกต้อง อย่างมีเหตุมีผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

O = Organizing หมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์กร ซึ่งในการศึกษาบางแห่งก็พิจารณารวมไปกับการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการ (Management) ด้วยเรื่องการจัดแบ่งส่วนงานนี้ จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง แผนก โดยอาศัยปริมาณงานคุณภาพของงานหรือจัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง (Specialization) ก็ได้ นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Control) และหรือพิจารณาในแง่หน่วยงาน (Organization) เช่น หน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) หรือบ้างก็เรียกเป็นหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยแนะนำหรือที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วยเหลือหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) เป็นต้น

S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่แบ่งไว้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายถึง การจัดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม

(Competent Man for Competent Job) หรือ Put the Right Man on the Right Job ก็รวมถึงการที่จะเสริมสร้างและสร้างไว้ ซึ่งสัมพันธ์ภาพในการทำงานของคนงานและพนักงานด้วย

D = Directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยความสะดวกรวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนคิดปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human relations) และการจูงใจ (Motivation) เป็นต้น การอำนวยความสะดวกในที่นี้รวมถึงการวินิจฉัย สั่งการ (Decision Making) ซึ่งเป็นหลักอันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารงานและขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานมากเหตุ เพราะว่าการที่จะอำนวยความสะดวกให้การกิจดำเนินไปด้วยดีได้ จำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่ดีและมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละลักษณะของการตัดสินใจ

Co = Coordinating หมายถึง ความร่วมมือประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้นเพื่อช่วย แก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานการร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการบริหาร เพราะเป็นกิจกรรมประจำวันที่จะต้องพึงกระทำในการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่มีอยู่ทุกระดับของงานการร่วมมือประสานงาน เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนรวมถึงการประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย อันที่จริงการรายงานนี้มีความสัมพันธ์กับการติดต่อ สื่อสาร (Communication) อยู่มาก การรายงานโดยทั่วไป หมายถึง วิธีการของสถาบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อเท็จจริง หรือข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชาและหรือผู้ร่วมงาน ฯลฯ ความสำคัญของรายงานนั้นอยู่ที่จะต้องอยู่บนรากฐานของความจริง

B = Budgeting หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณและแผนงานเป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน วิธีการบริหารงบประมาณโดยทั่วไปมักมีวงจรที่คล้ายคลึงกันอย่างที่เรียกว่า “วงจรงบประมาณ” (Budget Cycle) ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนดังนี้ การเตรียมงบประมาณ และการเสนอขออนุมัติ (Executive Preparation and Submission) การพิจารณาให้ความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติ (Legislation Authority) การดำเนินการ (Execution) และการตรวจสอบ (Audit)

สรุปได้ว่า ในการบริหาร นักบริหาร คือ ผู้นำองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร นักบริหารจึงจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์แห่งการบริหาร ที่จะสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมดำเนินการอย่างมุ่งมั่นจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหาร นับว่า เป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของขององค์กร ผู้ที่มีความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานสูง การดำเนินงานทุกครั้งก็จะบรรลุเป้าหมาย และมีข้อผิดพลาดหรือ โอกาสเกิดความผิดพลาดได้น้อย ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ สำคัญ 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

ทฤษฎีกระบวนการทางการบริหารการจัดการ (The Management Process)

ทฤษฎีกระบวนการบริหารหรือการจัดการ ประกอบด้วย หน้าที่ทางกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบ 5 ประการ (Fayo, 1961: 364) ดังนี้

1) การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้า หรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการทำงานและกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงาน หรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

2) การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคนอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม ในอันที่จะช่วยให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

3) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้งานสำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีจะต้องเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา

4) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5) การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่า กิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

หน้าที่ในการจัดการของ Fayo (1961: 367) ถือได้ว่าเป็นวิถีทางที่จะให้ผู้บริหารทุกคนสามารถบริหารงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ยังเป็นหลักเกณฑ์ที่ได้ใช้ปฏิบัติอยู่จนทุกวันนี้ เพราะไม่ว่าเราจะยกเอากิจการใดก็ตามขึ้นมาแยกแยะดู ก็จะเห็นว่า งานบริหารขององค์กรทุกวันนี้มีการจัดแบ่งหน้าที่ของผู้บริหารไว้ใกล้เคียงกับหลักเกณฑ์ที่ Fayo (1961: 367) ได้แบ่งแยกเอาไว้ ในขณะที่การบริหารองค์กรสมัยใหม่นั้นจะต้องมององค์กรอย่างเป็นระบบที่มีสิ่งแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารงาน แนวคิด ในเรื่องระบบจึงจำเป็นที่ผู้บริหาร

ในองค์กรต้องเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่มากระทบองค์กร ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยี การสื่อสารสมัยใหม่ ในยุคปัจจุบันองค์กรรัฐบาลหรือเอกชนต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การแข่งขัน การเมือง สภาพ เศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนไป ล้วนส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะดังกล่าว องค์กรในฐานะที่อยู่ในระบบ การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กรย่อมส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันได้ จึงนำการศึกษา แนวคิดของการจัดการวิธี “ระบบ”

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย หน้าที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การบัญชาการและการสั่งการ การประสานงานและการควบคุม การบริหารองค์กรสมัยใหม่นั้นจะต้องมององค์กรอย่างเป็นระบบ ที่มีสิ่งแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้อง ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่มากระทบองค์กร

ในขณะที่ Kaplan and Norton (1996: 56) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า Balanced Scorecard (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)” โดยแนวคิด Balanced Scorecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางการจัดการ โดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว โดยมุมมองทั้ง 4 จะประกอบไปด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดย

1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง มุมมองที่จะต้องคำถามว่า ในการที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จทางการเงิน องค์กรจะต้องเป็นอย่างไร ในสายตาของผู้ถือหุ้น หรือเจ้าของ หรือผู้ถือหุ้น/เจ้าของ ต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร

เช่น ถ้าไรอาจเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุด ดังนั้นถ้าไรจึงเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางการเงิน เป็นต้น

2) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง มุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า ในการที่องค์กรจะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า กล่าวคือ ลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในมุมมองของลูกค้า เช่น ลูกค้าอาจต้องการให้องค์กรสามารถผลิตของที่มีคุณภาพ ดังนั้นคุณภาพสินค้าก็จะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านลูกค้า เป็นต้น

3) มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) หมายถึง มุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า ในการที่องค์กรจะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจองค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไร เช่น คุณภาพ (Quality) ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริหาร (Response Time) ต้นทุน (Cost) และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด (New Product Introduction)

4) มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) หมายถึง มุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างยั่งยืน เช่น ความพึงพอใจการทำงานของพนักงาน (Employee Satisfaction) ระบบข้อมูลด้านสารสนเทศ (Information System)

โดยมุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง แต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1) วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
 2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านและตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัด ว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3) เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ

4) แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช้แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมเบื้องต้น ที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 4 แล้ว ในทางปฏิบัติมักจะเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ ข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัว การหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น

ทั้งนี้ Balanced Scorecard จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเนื่องจากการจัดทำ Balanced Scorecard ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ กิจกรรมของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา Balanced scorecard ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard)

ในขณะที่ Kaplan and Norton (1996: 69) ได้อธิบายถึง กระบวนการจัดทำ Balanced scorecard ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
- 3) วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กร ควรจะมีทั้งหมดกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองควรจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร (แนวคิดของ Kaplan and Norton กำหนดไว้ 4 มุมมอง ตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)
- 4) จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่า ในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง
- 5) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
- 6) ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ ต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือ โครงการ (Initiatives) ที่ต้องทำ ซึ่งภายในขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

6.1) การจัดทำตัวชี้วัด

6.2) การกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน

6.3) การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

7) เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถจะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรองๆ ลงไป Balanced Scorecard เป็นหลักการที่มีความยืดหยุ่น

แม้ว่าแนวทางของ Kaplan and Norton จะมีความเป็นลำดับที่ชัดเจน แต่ Balanced Scorecard ก็ยังเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น เช่น มุมมองภายใต้ Balanced Scorecard ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตามแนวคิดดั้งเดิม (แนวคิดของ Kaplan and Norton กำหนดไว้ 4 มุมมองตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) การที่จะมีกี่มุมมองขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญของงานมากกว่า หน่วยงานบางแห่ง อาจจะมีมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยงานนั้นๆ นอกจากนั้นการจัดเรียงลำดับของมุมมองต่างๆ ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในและการเรียนรู้ในหน่วยงานก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานขององค์กรนั้น เช่น หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจ วัตถุประสงค์ด้านการเงินอาจจะไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรต้องการจะบรรลุ แต่อาจจะเป็นในด้านลูกค้าแทนก็ได้และมุมมองด้านการเงินอาจจะอยู่ล่างสุด ในฐานะที่เป็นมุมมองที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรก็ได้ เป็นต้น ส่วนประโยชน์ที่ได้จากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ (พสุ เดชะรินทร์, 2545: 80) ได้แก่

1) ช่วยให้เห็นผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

2) ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3) ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่

4) ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่า งานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร

ทั้งนี้ พสุ เดชะรินทร์ (2545: 82) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ในการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ภายในองค์กรจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ พอสมควร ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรเตรียมตัวองค์กรให้พร้อมก่อนที่จะมีการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้จริงๆ เพื่อให้กระบวนการในการปรับเปลี่ยนเป็นไปด้วยความราบรื่นมากขึ้นและสิ่งที่จะต้องเตรียมความพร้อม คือ

- 1) ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง
- 2) ผู้บริหารระดับสูงต้องสร้างบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลง
- 3) ผู้บริหารต้องทำการสื่อสารและทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ทุกคนให้ชัดเจน
- 4) ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจที่จะทำให้ Balanced Scorecard ประสบผล
- 5) เตรียมความพร้อมในระบบข้อมูลภายในองค์กร

ภายหลัง Balanced Scorecard สร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงขึ้นในวงการธุรกิจ Kaplan & Norton ได้ทำวิจัยต่อเนื่องในกว่า 200 บริษัทที่ใช้ Balanced Scorecard ดำเนินการ รวมทั้งกรณีศึกษาของ Mobil, CIGNA, Nova Scotia Power, AT & T Canada จนพัฒนาแนวคิดของ Balanced Scorecard มาสู่หนังสือเล่มถัดมาในปี 2000 ที่ชื่อว่า Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment จากการวิจัยดังกล่าว พวกเขา พบว่า ในองค์กรที่ใช้ Balanced Scorecard ในการบริหารจัดการ ได้มีส่วนสร้างสรรค์ให้เกิดกรอบการทำงานแบบใหม่ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 หลักการสำคัญของ Strategy-Focused Organization (SFO) โดยหลักทั้ง 5 ประการ (วิลลาร์ธ ผลิติว, 2547: 125) ของ SFO หรือองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ของ Kaplan & Norton (2000) ประกอบไปด้วย

การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Translate Strategy into Operational Terms) โดยอาศัยทั้งหลักการของแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard เข้ามาช่วย โดยมีการตั้งเป้าหมาย รวมถึงกำหนดแนวทางที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และการวัดผล โดยการแปลงกลยุทธ์ขององค์กรให้มีโครงสร้างของความสัมพันธ์กัน ที่เป็นเหตุและผลตามแผนที่กลยุทธ์ และ Balanced Scorecard จะสร้างให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่างๆ และพนักงานที่อยู่ภายในองค์กร

การทำให้ทั่วทั้งองค์กรมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ (Align the Organization to the Strategy) เป็นการทำให้ทั่วทั้งองค์กรมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ โดยแทนที่ระบบการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการแบบเดิม หรือตามโครงสร้างการบริหารด้วยแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Theme) และลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ซึ่งมีความสอดคล้องและเป็นที่ยึดมั่นร่วมกัน

ระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในองค์กร ที่มีความแตกต่างและหลากหลาย ให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน

การทำให้กลยุทธ์เป็นงานประจำวันของพนักงานทุกคน (Make Strategy Everyone's Every Day Job) องค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับกลยุทธ์จะต้องทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจในกลยุทธ์ และสามารถปฏิบัติงานในแต่ละวันตามแนวทางที่จะช่วยสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้บริหารใช้ Balanced Scorecard เพื่อช่วยในการให้ความรู้และสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์ใหม่ให้พนักงานทราบ ทั้งนี้พนักงานจำเป็นต้องค้นหาว่า จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างไร เพื่อจะได้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนองค์กรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยมีการเชื่อมโยงระบบการจ่ายค่าตอบแทนเข้ากับ Balanced Scorecard เพื่อจูงใจพนักงาน

การทำให้กลยุทธ์เป็นงานที่ต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process) ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับระบบงบประมาณ โดย Balanced Scorecard คือ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินศักยภาพของกิจกรรม การลงทุน และความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) การจัดประชุมผู้บริหารเพื่อทบทวนกลยุทธ์ หรือ Balanced Scorecard เพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ขององค์กร การจัดให้มีระบบรายงานผลแบบเปิดเผย หรือผ่านกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงกลยุทธ์ภายหลังการปฏิบัติ ซึ่งทำให้เกิดความคิดใหม่ภายในองค์กร และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนได้ทันที โดยไม่ต้องรอจนถึงรอบปีงบประมาณถัดไป

ผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้ผลักดันและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Mobilize Change Through Executive Leadership) เนื่องจากการนำกลยุทธ์ใดก็ตาม มาปรับใช้ในองค์กรจะต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญที่สุด คือ ความเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมของทีมผู้บริหาร โดยกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในทุกๆ ส่วนขององค์กรอย่างแท้จริง โดยมีการจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเริ่มจากระยะที่หนึ่ง คือ การขับเคลื่อนและการสั่งสมพลังงานเพื่อให้กระบวนการเริ่มทำงาน (Mobilization) ที่พนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจน ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ระยะที่สอง คือ การควบคุมดูแลเพื่อชี้นำการเปลี่ยนแปลง (Governance Process) ประกอบด้วย การสร้างและการส่งเสริมสนับสนุนค่านิยมใหม่ขององค์กร การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและการปรับแก้ไขระบบบริหารงานเดิม และระยะที่สาม เป็นระยะที่เกิดระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management System) ที่เกิดจากการเชื่อมโยงระบบงานเดิม เช่น ระบบค่าตอบแทน ระบบการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้เข้ากับ Balanced Scorecard

อย่างไรก็ดี องค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับกลยุทธ์และการคิดสร้างสรรค์กลยุทธ์ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กรนั้น นับได้ว่าเป็นเรื่องที่ยากแล้วก็ตาม แต่ทว่าการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น กลับเป็นเรื่องที่ยากกว่า ทั้งนี้ เนื่องจากความพร้อมของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ที่จะใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์นั้น ไม่ได้รับการให้ความสำคัญหรือไม่ได้อยู่ในสถานะที่สมดุลเพียงพอ ดังนั้นในปี 2004 Kaplan & Norton (2004) จึงได้ร่วมกันเขียนหนังสือเล่มที่สาม ชื่อ Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes โดยได้พัฒนาแนวคิดของ Balanced Scorecard ไปสู่การให้ความสำคัญกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ มองไม่เห็น และจับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ภายในองค์กร ที่อยู่ในมุมมองการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) ซึ่งองค์กรสามารถแปลงสินทรัพย์ดังกล่าว ให้กลายมาเป็นคุณค่าที่ยั่งยืนได้ โดยเชื่อมโยงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรและผลประกอบการ ด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า “แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps)” แสดงภาพที่เป็นรูปธรรมให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันระหว่างเหตุและผลขององค์ประกอบต่างๆ หรือกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงเข้าด้วยกันในองค์กร โดยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ที่มีอยู่ภายในองค์กร ได้แก่ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ได้แก่ ทักษะของพนักงาน ความสามารถพิเศษ และความรู้ ทุนทางด้านสารสนเทศ (Information Capital) ได้แก่ ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ ระบบเครือข่าย และโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีและทุนองค์กร (Organization Capital) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ การปรับระดับให้พนักงานในองค์กรมีขีดความสามารถเพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ได้ (Employee Alignment) การทำงานเป็นทีม และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยทุนทั้งหมดที่กล่าวมา ไม่สามารถถูกนำไปวัดแบบแยกจากกันได้และเป็นทุนที่มีคุณค่าต่อองค์กรในการช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ Kaplan และ Norton (2001: 240) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า ปัจจัยด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) นั้น จะพบว่า ในแต่ละองค์กรจะมีงานบางอย่างที่มีผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจำเป็นสำหรับกลยุทธ์ขององค์กร เรียกว่า “กลุ่มงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Job Family)” ซึ่งมักจะใช้พนักงานน้อยกว่า 10% ของพนักงานทั้งหมด ดังนั้น องค์กรจะต้องเริ่มจากกำหนดว่า อะไร คือ กลุ่มงานที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ แล้วกำหนดรายการของความรู้และทักษะ ที่พนักงานจำเป็นต้องมีสำหรับการทำงานเหล่านั้น สุดท้ายจะทราบว่า ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องมีกับความสามารถของพนักงานในปัจจุบันว่ามีมากน้อยเพียงใด ในส่วนของปัจจัยด้านทุนสารสนเทศ (Information Capital) องค์กรจะต้องระบุให้ได้ว่าอะไร คือ ระบบ IT ที่จำเป็นสำหรับกระบวนการภายในที่สำคัญๆ แต่ละกระบวนการ ซึ่งรวมไปถึงโครงสร้างพื้นฐานส่วนกลาง โครงข่ายการสื่อสาร Software หรือ โปรแกรมประยุกต์

และความเชี่ยวชาญทางการจัดการ (มาตรฐาน การวางแผนฉุกเฉินเมื่อเกิดภัยพิบัติ การรักษาความปลอดภัย) โดยจะต้องมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้งาน และวิเคราะห์ต้นทุนของการบำรุงรักษาระบบ IT ควบคู่กันไปด้วยสำหรับ ปัจจัยด้าน ทุนองค์กร (Organization Capital) ในส่วนแรก คือ วัฒนธรรม องค์กรจะต้องกำหนดว่า พฤติกรรมและทัศนคติแบบใด ทั้งในระดับหน่วยย่อยขององค์กรและในระดับทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นที่ต้องการสำหรับการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำ องค์กรจะต้องกำหนดว่า ขีดความสามารถด้านใดของผู้บริหาร ที่ผู้นำขององค์กรจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ การปรับให้เข้าที่เข้าทาง องค์กรจะต้องกำหนดว่า อะไร คือ การสื่อสาร (เช่น การประชุม หลักสูตรฝึกอบรม) และสิ่งจูงใจ (รางวัลสำหรับการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กร) ที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กร และเข้าใจบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์นั้น ส่วนการทำงานเป็นทีมนั้น องค์กรจะต้องกำหนดว่า อะไรที่จะต้องทำ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานแบ่งปันความคิดเห็นและความรู้ให้แก่กัน และระบบการบริหารความรู้จะเป็นทางการ อะไรที่จะนำมาช่วยได้

นอกจากหนังสือทั้ง 3 เล่มดังกล่าวมาแล้ว ในปี 2006 Kaplan & Norton (2006: 380) ได้ร่วมกันเขียนหนังสือเล่มที่สี่ ชื่อ Alignment: Using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergy โดยได้นำเสนอประเด็นสำคัญของแนวคิดในหนังสือเล่มนี้ ก็คือ บริษัทขนาดใหญ่ล้วนแล้วแต่มีบริษัทในเครือหรือประกอบด้วยหน่วยธุรกิจจำนวนมาก ดังนั้นการทำให้ทั้งองค์กรมีการดำเนินงานที่สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของบริษัท ทั้งระหว่างบริษัทแม่ (Enterprise Headquarters) กับหน่วยปฏิบัติการ (Operating Units) ระหว่างหน่วยธุรกิจ (Business Units) ทั้งหลายที่อยู่ภายในองค์กรด้วยกันเอง หรือระหว่างหน่วยธุรกิจ (Business Units) กับหน่วยงานสนับสนุน (Support Units) หรือระหว่างหน่วยงาน สนับสนุน (Support Units) กับกลยุทธ์ของบริษัท หรือระหว่างคณะกรรมการบริษัท (Board of Directors) กับผลการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการสร้าง ความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรกับภายนอกองค์กรด้วยการสร้าง Scorecard ร่วมกับลูกค้าหลัก (Key Customers) หรือผู้จัดหาสิ่งของ (Suppliers) หรือพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance Partner) ซึ่งทั้งหมดเป็นการขยายความในส่วนของการเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร (Align the Organization to the Strategy) ซึ่งเป็นหลักการ ข้อหนึ่งในการสร้างความสอดคล้องระหว่างเครื่องมือในการวัดผลงานขององค์กร (Organization's Measurement) และระบบการบริหารจัดการ (Management System) ตามแนวคิด Balanced Scorecard ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้การสร้างให้เกิดความสอดคล้องภายในองค์กรจะต้องมีการพัฒนา (Develop) และใช้หรือแบ่งปัน (Share) สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ร่วมกันในระหว่างหน่วยธุรกิจต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กร

มีการบริหารกระบวนการในการดำเนินธุรกิจระหว่างหน่วยธุรกิจ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจและเชื่อมโยงห่วงโซ่คุณค่าระหว่างกัน มีการแบ่งจุดขายหรือให้บริการร่วมกัน เพื่อเพิ่มมูลค่าโดยรวมของลูกค้า มีการเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นให้สูงขึ้นกว่าที่แต่ละหน่วยธุรกิจดำเนินการเอง ซึ่งทั้งหมดเป็นการวางกลยุทธ์ว่า จะร่วมมือกันอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร (Synergy) นั่นเอง

จากพัฒนาการของแนวคิดดังที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จะเห็นได้ว่า Balanced Scorecard เป็นเพียง Framework เท่านั้น องค์กรต่างๆ ที่จะนำไปใช้ จำเป็นต้องปรับตัวชี้วัดประสิทธิภาพให้เหมาะสมกับกิจกรรมในองค์กรของตนเองอีกทีหนึ่ง ดังนั้น Balanced Scorecard จึงสามารถใช้งานกับธุรกิจหรือองค์กรประเภทใดก็ได้ อีกทั้งยังสามารถนำ Balanced Scorecard มาปรับใช้ได้แม้กระทั่งในระดับบุคคล นอกจากนี้ยังไม่ได้จำกัดการนำไปใช้เฉพาะองค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรการกุศลหรือหน่วยงานของรัฐได้ ด้วยการดัดแปลง Balanced Scorecard เพื่อใช้งาน โดยการเปลี่ยนตำแหน่งมุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านการเงินให้เหมาะสมกับองค์กรที่จะนำไปใช้งาน (กฤษิต ทองปรีชา, 2549: 54)

นอกจากนั้น พสุ เดชะรินทร์ (2546: 82) ยังกล่าวถึงองค์การต่างๆ ที่นำ Balanced Scorecard มาใช้ เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management System) ว่า การมองในลักษณะนี้ทำให้ BSC เข้ามาเสริมระบบการบริหารภายในองค์กรให้เป็นลักษณะของวงจร (Loop) ที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง โดยสามารถแบ่งขั้นตอนต่างๆ ในการจัดทำ Balanced Scorecard เริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์ จากนั้นใช้แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ตัวชี้วัดและเป้าหมาย เพื่อใช้ในการอธิบายและทำให้กลยุทธ์นั้นมีความชัดเจนขึ้น จากนั้นมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ และงบประมาณเพื่อให้เกิดกิจกรรมขึ้นจริงๆ เมื่อผลการดำเนินงานเริ่มกลับเข้ามาในแต่ละช่วง ผู้บริหารมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าพบสิ่งใดที่ผิดปกติหรือต่างไปจากเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารก็สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้นได้และหาแนวทางในการแก้ไข โดยอาจจะไปทำการ Benchmark หรือเรียนรู้จากผู้อื่น เมื่อหาแนวทางแก้ไขได้แล้วก็นำแนวทางนั้นไปปฏิบัติ โดยอาจมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่วางไว้ หรือการปรับเปลี่ยนในตัวชี้วัดและเป้าหมาย หรือปรับเปลี่ยนในแผนปฏิบัติการ

ดังนั้นสรุปได้ว่า กระบวนการในการจัดทำ Balanced Scorecard นั้น ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การจัดทำแผนกลยุทธ์ (2) จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ตัวชี้วัดและ เป้าหมาย (3) แปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการและงบประมาณ (4) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่วางไว้และหาแนวทางในการแก้ไข หากพบสิ่งผิดปกติและ (5) นำแนวทางการแก้ไขนั้นไปปฏิบัติ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำแนวคิด ทฤษฎี Balanced Scorecard ของ Kaplan & Norton (1996) ซึ่งประกอบด้วย (1) มุมมองด้านการเงิน (2) มุมมองด้านลูกค้า (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

2.4.2 ความหมายของ Balanced Scorecard ที่ใช้วัดผลการดำเนินงาน

Kaplan และ Norton (1996: 126) ได้กล่าวถึง ความหมายของ Balanced Scorecard ว่าเป็น ระบบการบริหารจัดการ (Management System) ที่แปลงพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objectives) และการวัดผล (Measures) ขององค์กรที่ชัดเจนและวัดผลได้ใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspective) โดยการวัดผลจะต้องแสดงให้เห็นถึง ความสมดุลระหว่างการวัดผลภายนอกสำหรับผู้ถือหุ้นและลูกค้ากับการวัดผลภายในด้านกระบวนการในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญ นวัตกรรม การเรียนรู้ และการเติบโต และแสดงให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างการวัดผลของผลลัพธ์ (Outcome) ที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานในอดีตกับการวัดผลที่จะเป็นผลลัพธ์อันเป็นการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต รวมถึงแสดงให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างเป้าหมายที่สามารถวัดผลการดำเนินงาน

Shahideh Nasery Isfahani (2014: 378) ได้ให้ความหมายของคำว่า Balanced Scorecard ว่าหมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดและแปลงวิสัยทัศน์ (Vision) ลงสู่เป้าหมายในระดับต่างๆ จนถึงการปฏิบัติงาน (Action) รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานทางธุรกิจในทุกขั้นตอน

Noel Yahanpath (2016: 195) กล่าวถึง นิยามของ Balanced Scorecard หรือ BSC ว่าเป็นการนำความสมดุลเข้าสู่ระบบธุรกิจ ซึ่งหมายถึง การสร้างกลยุทธ์มิติใหม่ในวัฏจักรธุรกิจ โดยให้คิดกลยุทธ์ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้กับนวัตกรรม

Islam, M. & Yahanpath, N. (2013: 66) ยังได้กล่าวถึง Balanced Scorecard ไว้ว่า นอกจากจะเป็นการบริหารเชิงวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) ที่หัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องทำการตกลงกันก่อน ว่าเป้าหมายการทำงานจะมีอะไรบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ร่วมกันแล้ว การบริหารตามแนวคิดแบบ Balanced Scorecard ยังเป็นแนวคิดที่นำมาใช้ในการคิดวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร โดยมีตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicator: KPI) เป็นตัวช่วยในการติดตามผล ซึ่งการจัดทำ KPI นั้นต้องมีความสมดุลทั้ง KPI ด้านการเงิน (Financial Perspective) และด้านที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial

Perspective) สมดุลทั้งเป้าหมายระยะสั้น (Short-term Goal) และระยะยาว (Long-Term Goal) สมดุล
ที่ผลงาน (Lagging Indicator) และเหตุที่ทำให้เกิดผลงาน (Leading Indicator)

Striteska, M. & Spickova, M. (2012: 10) ได้กล่าวถึงความหมายของ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการ ที่ช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และใช้ในการควบคุม ติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงการวัด (Measurement) การบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนและวัดผลได้ โดยให้ความสำคัญกับ มุมมองต่างๆ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ และ มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา และถือเป็นการบริหารเชิงวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) ที่หัวหน้า และผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำการตกลงกันก่อนล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ ในการวัดผลการดำเนินงาน จะต้องมีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่อยู่ในมุมมองทางการเงิน และมุมมองที่ไม่ได้อยู่ใน มุมมองด้านการเงิน มีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นภายนอกองค์กรกับตัวชี้วัดที่มุ่งเน้น ภายในองค์กร มีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลการดำเนินงานในอดีตกับตัวชี้วัด ที่สามารถทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

จากความหมายของนักวิชาการต่างๆ จึงมีความเห็นว่า แต่ละความหมายนั้น คล้ายคลึงกัน
ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า Balanced Scorecard ที่ใช้วัดผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลกำไร
ขาดทุน ที่ได้จากการดำเนินธุรกิจ โดยการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การประเมินคุณภาพ (Balanced
Scorecard: BSC) ซึ่งเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic
Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมินผล (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิด
ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร
ในมุมมอง 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของรายได้
การลดลงของต้นทุน การเพิ่มผลิตภาพ 2) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง ส่วนแบ่ง
การตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มี
คุณภาพ การบริหารที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี 3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal
Business Process) หมายถึง การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา
หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth)
หมายถึง การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กร
ที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

2.5 เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รุ่งอรุณ กระแสร์สินธ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ผลการดำเนินงานของธุรกิจและสมรรถนะของผู้ประกอบการกับขอบข่ายการแข่งขันและศักยภาพองค์กร โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และสมรรถนะของผู้ประกอบการ ขอบข่ายการแข่งขัน และศักยภาพองค์กร วิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรม Smart PLS-Graph 3.0 โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 500 ราย ผลการศึกษา สรุปได้ดังนี้ สมรรถนะของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) แต่เป็นปัจจัยด้านขอบข่ายการแข่งขันและศักยภาพองค์กร ที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ทั้งด้านต้นทุน ความแตกต่างทางการตลาด การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและความรู้ในการทำงาน

มณฑลลักษณ์ ภักดีชน (2557) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า (1) สภาพการบริหารของสถานศึกษาในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน/มิติ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารจัดการศึกษา โรงเรียนมีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาเป็นด้าน/มิติ งบประมาณและทรัพยากร ด้านผู้เรียนและด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งมีระดับการปฏิบัติที่ต่ำสุด นักเรียนมีความพึงพอใจต่อการบริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก (2) ผลการสร้างกลยุทธ์ได้กลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 10 กลยุทธ์หลัก 28 กลยุทธ์รอง 100 กลวิธี 109 ตัวชี้วัดดังนี้ (1) ด้านผู้เรียน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 33 กลวิธี 37 ตัวชี้วัด (2) ด้านการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง 20 กลวิธี 21 ตัวชี้วัด (3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง 22 กลวิธี 24 ตัวชี้วัด (4) ด้านงบประมาณและทรัพยากรประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง 25 กลวิธี 27 ตัวชี้วัด (3) ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานครูผู้สอน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเห็น ว่ากลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัดสามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้ คือ มีระดับค่ามัธยฐาน (Mdn) อยู่ระหว่าง 4.50-5.00

ภาควณิ นันทปรีชา (2555) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงาน โดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard: กรณีศึกษาสถาบันพัฒนา องค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ผลการวิจัย พบว่า สถาบันฯ มีการจัดทำตัวชี้วัด 2 ลักษณะ คือ (1) ตัวชี้วัดที่สำนักงาน

ก.พ.ร. กำหนดเพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กร และ (2) ตัวชี้วัดที่สถาบันฯ จัดทำเพื่อวัดผลการดำเนินงานในระดับส่วนงานของสถาบันฯ ซึ่งขั้นตอนและกระบวนการจัดทำแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ (1) การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนงานประจำปีขององค์กร (2) การจัดทำตัวชี้วัดของสำนักงาน ก.พ.ร. (3) การจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน ซึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานที่สนับสนุนต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน โดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัย ด้านผู้นำ นโยบายของผู้บริหารองค์กร ด้านการจัดการข้อมูล ความสัมพันธ์ภายในส่วนงาน การสื่อสารภายในส่วนงาน การติดตามประเมินผล การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน โดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ ความไม่เข้าใจและความวิตกกังวลของบุคลากร ความซับซ้อน ของการจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน การตั้งตัวชี้วัดส่วนงาน ระยะเวลาในการจัดทำ ความศรัทธาของบุคลากรต่อหัวหน้างาน การกำหนดตัวชี้วัดของสำนักงาน ก.พ.ร. และความรู้สึกรู้สึกของบุคลากร โดยปัจจัยต่างๆ มีความเกี่ยวข้องและเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน โดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard

ชลาชัย เกียรติดอมรชัย (2551) ศึกษาวิจัยเรื่อง การเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการวัดผลการดำเนินงานและการจ่ายผลตอบแทน: กรณีศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์ในการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน (2) เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์ในการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทน โดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และ (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการวัดผลการดำเนินงานกับการจ่ายผลตอบแทน โดยศึกษาข้อมูลบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า จากการจำแนกการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน 7 รายการและการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน 13 รายการ ผลการวิจัย พบว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์มีการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินอยู่ในระดับมาก สำหรับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้น การให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนกับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน 6 รายการ ไม่มีความสัมพันธ์กัน ยกเว้นการให้น้ำหนักการจ่ายโบนัส โดยอิงกับกำไรมีความสัมพันธ์กับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานด้านกำไร ส่วนการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทน โดยอิงกับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน 12 รายการ ไม่มีความสัมพันธ์กัน ยกเว้นการให้น้ำหนักการจ่ายเงินเดือนและโบนัส โดยอิงกับจำนวนโครงการใหม่มีความสัมพันธ์กับ

การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานด้านจำนวนโครงการใหม่ สำหรับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนกับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน 6 รายการ มีความสัมพันธ์กัน ยกเว้นการให้น้ำหนักการจ่ายเงินเดือนและโบนัส โดยอิงกับต้นทุน ไม่มีความสัมพันธ์กับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานด้านต้นทุน ส่วนการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทน โดยอิงกับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินทั้ง 10 รายการ มีความสัมพันธ์กัน ยกเว้น 3 รายการ ดังต่อไปนี้ที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ (1) การให้น้ำหนักการจ่ายเงินเดือน โดยอิงกับความพึงพอใจของลูกค้า ไม่มีความสัมพันธ์กับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า (2) การให้น้ำหนักการจ่ายเงินเดือนและโบนัส โดยอิงกับการส่งมอบสินค้าตรงเวลา ไม่มีความสัมพันธ์กับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานด้านการส่งมอบสินค้าตรงเวลา และ (3) การให้น้ำหนักการจ่ายเงินเดือนและโบนัส โดยอิงกับระยะเวลาในการผลิต ไม่มีความสัมพันธ์กับการให้น้ำหนัก

พัชราพรรณ พุทธกาล (2554) ได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคการจัดองค์การ ด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 พื้นที่สรรพากร ผลการวิจัย พบว่า หัวหน้าส่วนงานมีความสำคัญในเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย Balanced Scorecard แบ่งออกเป็น การวิเคราะห์องค์กร การพัฒนาวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดมุมมอง และวัตถุประสงค์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด KPI และการจัดทำแผนปฏิบัติและปัจจัยที่มีผลต่อปัญหา รวมถึงแนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการประเด็นที่เป็นปัญหา ได้แก่ การวิเคราะห์องค์กร มาตรการควบคุมและติดตามตรวจสอบก่อนการเรียกเก็บภาษี มีผลกระทบต่อการทำงานของบริการงานและการกำหนด KPI จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรระดับต้นได้ทำความเข้าใจ

ฉัตรนันทน์ จันทร์สืบแถว (2550) ได้ศึกษาการนำเอาเทคนิค Balanced Scorecard ไปสู่การปฏิบัติในองค์กรภาครัฐ: กรณีศึกษาเชิงเปรียบเทียบขององค์กรภาครัฐ ระดับท้องถิ่นในจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัย พบว่า วิธีการในการนำเทคนิค BSC ไปสู่การปฏิบัติในองค์กรทั้ง 2 แห่งนั้น มีการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรก่อนการระดมสมอง เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งทั้ง 2 องค์กรได้เปิดโอกาสให้บุคคลจากภายนอกและบุคลากรภายในได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนดังกล่าวด้วย แต่จากผลของการวิจัย พบว่า ทั้ง 2 องค์กรก็ยังพบปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการนำเอาเทคนิค BSC ไปสู่การปฏิบัติในองค์กร

Gonzales (2006) ศึกษาเรื่องการชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยกระบวนการพลวัต (Dynamic System) เพื่อที่จะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการช่วยการกำหนดกลยุทธ์การตัดสินใจให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในภาวะการแข่งขัน

ที่รุนแรง ได้แบ่งมาตรวัดออกเป็น 3 ส่วนภายในองค์กร ประกอบด้วย การวัดด้านการเงิน (Financial Sector) การวัดด้านผลิตภาพ (Productivity Sector) ซึ่งจะไม่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินแต่จะเกี่ยวกับการผลิต เช่น สินค้าคงคลัง ความรวดเร็วในการส่งผ่านสู่กระบวนการถัดไป เป็นต้น และการวัดด้านการตลาด (Orders Sector) ซึ่งจะเกี่ยวกับยอดจัดจำหน่ายและ 2 ส่วนภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การวัดด้านอุตสาหกรรม (Industry Sector) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงการพัฒนาของวงการอุตสาหกรรมมหภาคที่จะมีผลต่อยอดขายขององค์กรในอนาคตและการวัดด้านเศรษฐกิจ (Economy Sector) ซึ่งจะเป็นการวัดด้านเศรษฐกิจที่จะมีผลต่อยอดขายในอนาคต โดยจะเห็นได้ว่าการชี้วัดในลักษณะต่างๆ ของการศึกษานี้ เป็นการศึกษาถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นแล้วและเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ด้วยวิธีการศึกษาโดยการวิเคราะห์ประมวลผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งได้กำหนดผลการดำเนินงานขององค์กร

Lee (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่องผู้จัดหาบริการ (Application Service Providers-ASPs) กับผลการดำเนินงานขององค์กรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยที่การศึกษาเรื่องนี้โดยทั่วไปจะกระทำกับกลุ่มตัวอย่างของวิสาหกิจขนาดใหญ่ ดังนั้น ในการวิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่างคือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งได้ให้ความเห็นว่า โดยทั่วไปแล้วนั้นการทำวิจัยเรื่องผลการดำเนินงานขององค์กร มักจะใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่มีความเหมาะสมเพียงพอในการบ่งชี้ ทั้งนี้ในการศึกษาจึงได้ใช้ปัจจัยทั้งด้านการเงินและที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Financial and Non Financial Indicators) โดยปัจจัยที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ได้แก่ จำนวนลูกค้า (The Number of Customers) ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (Administration Cost) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) การบริการลูกค้า (Customer Service) ผลิตภาพ (Productivity) ความง่ายในการถ่ายทอดข้อมูลสู่ลูกค้าและภายในองค์กร (Ease of Information Exchange Partners, Ease of Information Exchange within a Company) อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาถึงผลการดำเนินงานขององค์กรของ Lee (2006) ซึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยบ่งชี้ที่ไม่ใช่ด้านการเงินก็ยังไม่ได้แสดงรายละเอียดเพิ่มเติมให้เห็น ว่าการชี้วัดด้วยปัจจัยทางการเงินไม่มีความชัดเจนในการชี้วัดเท่าที่ควร

Yang et. al. (2011) ที่ศึกษา Impact of Lean Manufacturing and Environmental Management on Business Performance: An Empirical Study of Manufacturing Firms รายงานการวิจัยนี้ มุ่งสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติที่ผลิตแบบลีน, การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (เช่นการปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการ และการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม) และผลลัพธ์ของการดำเนินงาน (ผลดำเนินงานด้านการตลาดและดำเนินงานด้านการเงิน) กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 309 แห่งจากบริษัทที่ดำเนินการผลิตระหว่างประเทศ (IMSS: IV) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป AMOS

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ก่อนดำเนินการผลิต แบบลีนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแนวทางการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม และแนวทางการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลดำเนินงานด้านการตลาดและผลดำเนินงานด้านการเงิน อย่างไรก็ตามผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ จะช่วยลดผลกระทบเชิงลบของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ผลดำเนินงานด้านการตลาดและผลดำเนินงานด้านการเงิน จากรายงานการวิจัยเชิงประจักษ์ที่ขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ จะพบว่า แนวทางการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมกลายเป็นตัวแปรสำคัญ ที่จะแก้ปัญหาระหว่างการผลิตแบบลีน และผลการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การวิเคราะห์บริบทเพิ่มเติมชี้ให้เห็นว่า ความแตกต่างที่มีอยู่ในแง่ของจุดแข็งและนัยสำคัญทางสถิติของบางส่วนของความสัมพันธ์ที่น่าเสนอ ดังนั้นสำหรับการดำเนินงานที่มีผลการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม บริษัทจะต้องวัดผลกระทบของการจัดการสิ่งแวดล้อมผ่านผลการดำเนินงานทางธุรกิจอื่นๆ (ทั้งผลดำเนินงานด้านการตลาดและดำเนินงานด้านการเงิน)

Golicic & Smith (2013) ที่ศึกษา A Meta-Analysis of Environmentally Sustainable Supply Chain Management Practices and Firm Performance มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้น วัดผลการดำเนินงานขององค์กรใน 3 ด้าน คือ ผลการดำเนินงานด้านการตลาด (Market-Based Performance) ผลการดำเนินงานขั้นต้น (Operational-Based Performance) และผลการดำเนินงานด้านบัญชี/กำไร-ขาดทุน (Accounting-Based Performance) พบว่า การปฏิบัติในห่วงโซ่อุปทานด้านสิ่งแวดล้อมและรูปแบบการดำเนินงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานด้านการตลาด (Market-Based Performance) และผลการดำเนินงานด้านบัญชี/กำไร-ขาดทุน (Accounting-Based Performance) ของบริษัท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.6 สรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ของ Swapna & Raja (2012), Corbett (2015) มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม แนวคิดสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ของ Jansen et al. (2006) มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตรและสภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน แนวคิดบรรยากาศขององค์กรใช้แนวคิดทฤษฎี ของ Stringer (2002) มีองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร มาตรฐานในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การได้รับการยอมรับ การได้รับการสนับสนุน ความยืดหยุ่นผูกพัน และแนวคิดผลการ

ดำเนินงานใช้แนวคิดทฤษฎี Balanced Scorecard ของ Kaplan & Norton. (1996) มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ในครั้งนี้ ใช้วิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย 3) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย โดยนำข้อมูลเชิงประจักษ์จากประสบการณ์จริงมาตรวจสอบกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นจากหลักการแนวคิดและทฤษฎี ดังนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิจัยเรื่อง “แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย” ตามหลักการ แนวคิดและวิธีการของนักวิจัยและนักวิชาการต่างๆ ที่ได้ทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจที่อยู่ในหมวดธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มที่จดทะเบียน อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 35 บริษัท มีบุคลากรทั้งสิ้น 23,317 คน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560) เท่านั้น

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจที่อยู่ในหมวดธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเท่านั้น และการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) โดยการใช้เครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) การกำหนดอัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างตามกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) ตามข้อเสนอของแฮร์และคณะ (Hair; et al., 1998) ที่นักสถิติวิเคราะห์ตัวแปร พหุนิยมใช้ คือ ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผู้วิจัย

มีตัวแปรสังเกตได้ตามโมเดล จำนวน 15 ตัวแปร มี ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสม จำนวน 300 คน โดยผลการคำนวณที่ได้นั้นเป็นจำนวนของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น เนื่องจากประชากรในแต่ละองค์กร มีจำนวนไม่เท่ากัน ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มเชิงช่วงชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ซึ่งเป็นการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนในแต่ละช่วงชั้นต่อจำนวนประชากรทั้งหมด เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 300 ตัวอย่าง โดยใช้สูตรในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มย่อย (บุญมี พันธุ์ไทย, 2554) ดังนี้

$$n_h = \frac{n N_h}{N}$$

เมื่อ	n_h	=	จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในแต่ละชั้นภูมิ
	n	=	จำนวนตัวอย่างทั้งหมด
	N_h	=	จำนวนประชากรในแต่ละชั้นภูมิ
	N	=	จำนวนประชากรทั้งหมด

จากการคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างย่อยดังกล่าวข้างต้น จะได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 300 คน ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

สถานประกอบการหมวดธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย	จำนวน (คน)	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. บริษัท อกริเพียว โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	357	5
2. บริษัท ห้องเย็นเอเชีย ซีฟู๊ด จำกัด (มหาชน)	260	3
3. บริษัท บางกอกเร็นซ์ จำกัด (มหาชน)	460	6
4. บริษัท น้ำตาลบุรีรัมย์ จำกัด (มหาชน)	560	7
5. บริษัท คาราบาวกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	780	10
6. บริษัท ซีเฟรชอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)	500	6

ตาราง 3.1 (ต่อ)

สถานประกอบการหมวดธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย	จำนวน (คน)	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
7. บริษัท เชียงใหม่ โฟรเซ่นฟู๊ดส์ จำกัด (มหาชน)	300	4
8. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)	1,300	17
9. บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	700	9
10. บริษัท ฟู๊ดแอนด์ดริ้งส์ จำกัด (มหาชน)	600	8
11. บริษัท หาดทิพย์ จำกัด (มหาชน)	900	12
12. บริษัท อิชิตัน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	750	10
13. บริษัท น้ำตาลครบุรี จำกัด (มหาชน)	650	8
14. บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน)	400	5
15. บริษัท เกษตรไทย อินเตอร์เนชั่นแนล ชูการ์ คอร์ปอเรชั่น	450	6
16. บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	600	8
17. บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)	500	6
18. บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	850	11
19. บริษัท โออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	1,230	16
20. บริษัท เพอร์ซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน)	1,350	17
21. บริษัท พรีเมียร์ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด (มหาชน)	360	5
22. บริษัท เพอร์ซิเดนท์ ไรซ์โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	1,500	19
23. บริษัท ปทุมไรซ์มิล แอนด์ แกรนารี จำกัด (มหาชน)	480	6
24. บริษัท เช็ปปี้ จำกัด (มหาชน)	500	7
25. บริษัท ไทยเทพรส จำกัด (มหาชน)	480	6
26. บริษัท อาหารสยาม จำกัด (มหาชน)	750	10
27. บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	780	10
28. บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)	800	11
29. บริษัท สุรพลฟู๊ดส์ จำกัด (มหาชน)	950	12
30. บริษัท ทรัพย์ศรีไทย จำกัด (มหาชน)	340	4
31. บริษัท ไทยเพอร์ซิเดนท์ฟู๊ดส์ จำกัด (มหาชน)	650	8

ตาราง 3.1 (ต่อ)

สถานประกอบการหมวดธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย	จำนวน (คน)	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
32. บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	490	6
33. บริษัท ทิปโก้ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	580	7
34. บริษัท ไทยยูเนี่ยน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	470	6
35. บริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน)	690	9
รวม	23,317	300

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งเป็น 5 ส่วน ซึ่งข้อความที่ใช้วัดตัวแปรทุกตัวได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม ดังนั้นเนื้อหาในแบบสอบถามจะครอบคลุมแนวคิดต่างๆ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว เพื่อให้ตรงประเด็นและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลการดำเนินงาน

โดยแต่ละข้อความมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้วิธี Likert Scale มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

3.3 การตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

3.3.1 การหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity)

นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเที่ยงตรงในเนื้อหา (Validity) โดยหาค่าดัชนีของความสอดคล้องกันระหว่างข้อความแต่ละข้อกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) ระหว่างข้อความคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะของ ยุทธ กัลยวรรณ (2545: 56) แปลความหมายของคะแนน ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

และเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.6 ส่วนที่มีค่าน้อยกว่า 0.6 นำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ (ยุทธ กัลยวรรณ, 2545: 56)

3.3.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Validity) แล้ว ไปทดลองใช้ (Try-out) กับบุคลากรในองค์กรธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (ยุทธ กัลยวรรณ, 2545: 57)

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.4.1 ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล เพื่อทำวิจัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

3.4.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้นำส่งและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองในบางส่วนและบางส่วนจะใช้บริการส่งทางไปรษณีย์ให้กับผู้ประสานงาน ซึ่งปฏิบัติงานในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในกรณีที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจะดำเนินการติดตามครั้งที่ 2 และ 3 โดยวิธีการต่างๆ เช่น ส่งแบบสอบถามไปให้ใหม่ โทรศัพท์สอบถาม และติดตามด้วยตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด

3.4.3 ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 300 ฉบับ แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไป โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

- 1) การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล
- 2) การลงรหัสข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ตรวจสอบข้อมูลแล้วมากำหนดใส่รหัส
- 3) วิเคราะห์ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

4) การวิเคราะห์ แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย โดยกำหนดเกณฑ์การใช้น้ำหนักแปลความหมายค่าเฉลี่ยใช้เกณฑ์ (เดิมศักดิ์ สุขวิบูลย์, 2552: 9) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.51-5.00	มากที่สุด
3.51-4.50	มาก
2.51-3.50	ปานกลาง
1.51-2.50	น้อย
1.00-1.50	น้อยที่สุด

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมด นำมาวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย โดยกำหนดระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีดังนี้

3.5.1 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และประสบการณ์ในการทำงาน

3.5.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) ใช้สำหรับวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบจำลองความสัมพันธ์ ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

3.5.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองความสัมพันธ์ ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทยและกำหนดน้ำหนัก ตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวแปรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและ โปรแกรมลิสเรล เพื่อหาค่าน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวแปรและทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของ โมเดลการวิจัยที่เป็นตัวแบบเชิงทฤษฎี ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.5.4 การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งถ้าผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งแรกยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยต้องปรับโมเดล เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งผู้วิจัยใช้ค่าสถิติที่จะตรวจสอบ ดังนี้

1) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐานทางสถิติว่า ฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าต่ำมาก หรือมีค่ายิ่งเข้าใกล้ศูนย์เท่าไร แสดงว่า ข้อมูลโมเดลอิสระมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2) ค่าสัดส่วน χ^2/df เมื่อจำนวนกลุ่มตัวอย่างมาก ค่าไค-สแควร์ก็จะยิ่งสูงมาก จนอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงแก้ไขโดยพิจารณาค่า χ^2/df ซึ่งค่าน้อยกว่า 2.00 ถืออยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

3) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index: GFI) ค่าดัชนีจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1 และเป็นค่าที่ไม่เกี่ยวข้องกับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดัชนี GFI ที่มีค่าเข้าใกล้ 1.00 หมายความว่า แบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยทั่วไปค่า GFI ที่มากกว่า 0.90 ขึ้นไปถือว่าเป็นค่าที่ยอมรับได้

4) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) คือ การนำค่าองศาอิสระ จำนวนตัวแปร และขนาดของกลุ่มตัวอย่างมาปรับแก้ค่า GFI ค่าดัชนี AGFI จะมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับดัชนี GFI

5) ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นดัชนีที่พัฒนามาจากค่าฟังก์ชันความแตกต่างประชากร (Population Discrepancy Function, PDF) เนื่องจากเมื่อเพิ่มจำนวนพารามิเตอร์อิสระ ค่าสถิติดังกล่าวจะมีค่าลดลง เพราะค่าสถิตินี้มีค่าขึ้นอยู่กับองศาอิสระ โดยทั่วไปค่า RMSEA ที่น้อยกว่า 0.07 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

6) ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (Root Mean Square Residual: RMR) เป็นค่าที่บอกขนาดของส่วนที่เหลือ โดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ ค่าดัชนี RMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยทั่วไปดัชนี RMR ที่น้อยกว่า 0.10 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

7) นำผลการวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลมาคัดเลือกตัวแปร ที่แสดงว่า มีค่านำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตามเกณฑ์ดังนี้ 1) เท่ากับหรือมากกว่า 0.7 สำหรับองค์ประกอบหลัก และ 2) เท่ากับหรือมากกว่า 0.30 สำหรับองค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ (Tacq, 1997: 280)

ตาราง 3.2 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง

ดัชนี	ระดับการยอมรับ
1. ค่าไค-สแควร์ (χ^2)	ที่ไม่มีนัยสำคัญหรือค่า P-value สูงกว่า .05 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
2. ค่าสัดส่วน χ^2/df	มีค่าไม่ควรเกิน 2.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
3. ค่า GFI	มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
4. ค่า AGFI	มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
5. ค่า RMSEA	น้อยกว่า 0.07 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
6. ค่า RMR	น้อยกว่า 0.10 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย (3) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 6 ตอน ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร และค่าสถิติ รวมถึงกำหนดความหมาย ของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สามารถแสดงได้ดังตาราง 4.1 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.1 สัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ

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

ตาราง 4.1 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
CFI	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)
GFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMSEA	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation)
SRMR	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual)
CHA	การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ
cha1	ด้านการเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์
cha2	ด้านการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน
cha3	ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม
ENV	สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
env1	ด้านสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต
env2	ด้านสภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน
CLI	บรรยากาศองค์กร
cli1	ด้านโครงสร้างองค์กร
cli2	ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
cli3	ความรับผิดชอบ
cli4	ด้านการได้รับการยอมรับ
cli5	ด้านการได้รับการสนับสนุน
cli6	ด้านความยืดหยุ่นผูกพัน
PER	ผลการดำเนินงาน
per1	ด้านการเงิน
per2	ด้านลูกค้า
per3	ด้านกระบวนการภายใน
per4	ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

4.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยวิเคราะห์เพื่อหาค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการธุรกิจโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และสามารถแสดงได้ดังตาราง 4.2

ตาราง 4.2 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	123	41.00
	หญิง	177	59.00
	รวม	300	100
อายุ	22-24 ปี	27	9.00
	25-27 ปี	87	29.00
	28-30 ปี	57	19.00
	31-33 ปี	51	17.00
	34-36 ปี	78	26.00
	รวม	300	100
สถานภาพสมรส	โสด	168	56.00
	สมรส	123	41.00
	หย่า/หม้าย/แยก	9	3.00
	รวม	300	100
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	99	33.00
	ปริญญาตรี	139	46.30
	ปริญญาโท	54	18.00
	ปริญญาเอก	8	2.70
	รวม	300	100
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่า 3 ปี	69	23.00
	4-6 ปี	135	45.00
	7-10 ปี	72	24.00
	มากกว่า 10 ปี	24	8.00
	รวม	300	100

จากตาราง 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 300 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 ส่วนเพศชาย มีจำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 ส่วนใหญ่มีอายุ 25-27 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 29.00 รองลงมา คือ ผู้ที่มีอายุ 34-36 ปี มีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 อายุ 28-30 ปี มีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 19.00 อายุ 31-33 ปี มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 และผู้ที่มีอายุ 22-24 ปี มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 รองลงมา คือ สถานภาพสมรส มีจำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 และสถานภาพหย่า/หม้าย/แยกกันอยู่ มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00 ส่วนใหญ่มีการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 46.30 รองลงมา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 33.00 ปริญญาโท มีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 และ ปริญญาเอก มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70 ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4-6 ปี จำนวน 135 คน คิดเป็น ร้อยละ 45.00 รองลงมา คือ 7-10 ปี มีจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 ต่ำกว่า 3 ปี มีจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00 และมากกว่า 10 ปี มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00

4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

ปัจจัยเหตุที่ผู้วิจัยศึกษามี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) บรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate) ผลการดำเนินงาน (Performance) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.1 การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation)

การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (Operating Model Transformation) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy Model Transformation) และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation and Technology Transformation) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation)

การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (Operating Model Transformation)			
1. ท่านมั่นใจว่ากลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรท่านได้	3.97	0.90	มาก
2. ท่านมั่นใจว่ากลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรท่านเปลี่ยนแปลงได้	3.95	0.81	มาก
3. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่าน ได้สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้	3.48	0.94	มาก
4. ท่านมั่นใจว่าสมาชิกในองค์กรของท่านสามารถนำรูปแบบกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เป็นจริงได้	3.81	0.87	มาก
5. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการ/การผลิตให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขัน	3.81	0.89	มาก
รวมเฉลี่ย	3.86	0.77	มาก
การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy Model Transformation)			
1. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าและบริการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	3.80	0.97	มาก
2. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถจัดหา/เพิ่มช่องทางใหม่ๆ เพื่อความสะดวกในการซื้อ/ใช้บริการ ของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.83	0.96	มาก
3. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถสร้างความแตกต่างและโดดเด่นในผลิตภัณฑ์/บริการ ให้ลูกค้าเกิดความประทับใจได้	3.85	0.86	มาก
4. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้	3.82	0.94	มาก

ตาราง 4.3 (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (Operating Model Transformation)			
5. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถพัฒนารูปแบบ/กระบวนการทำงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการซื้อ-ขายของตลาดได้	3.80	0.91	มาก
รวมเฉลี่ย	3.82	0.83	มาก
การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation and Technology Transformation)			
1. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถจัดหาและใช้เทคโนโลยีสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้	3.85	0.93	มาก
2. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความเร็วในการตอบสนองความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้า	3.81	0.92	มาก
3. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถใช้เทคโนโลยี เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.85	0.87	มาก
4. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถใช้เทคโนโลยีในกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนได้	3.82	0.84	มาก
5. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ/การผลิต ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น	3.82	0.93	มาก
6. ท่านมั่นใจว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่นำมาใช้ สามารถช่วยให้ ผลการดำเนินงานองค์กรของท่านดีขึ้นได้	3.88	0.88	มาก
รวมเฉลี่ย	3.83	0.78	
รวมเฉลี่ยการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation)	3.84	0.76	มาก

จากตาราง 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation) พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณารายด้านพบดังนี้

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (Operating Model Transformation) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ คือ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ ท่านมั่นใจว่ากลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรท่านได้ ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.90) ท่านมั่นใจว่ากลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรท่านเปลี่ยนแปลงได้ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.81) ท่านมั่นใจว่าสมาชิกในองค์กรของท่านสามารถนำรูปแบบกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ให้เป็นจริงได้ ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.87) ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการ/การผลิตให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขัน ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.89) ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่าน ได้สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.94) ตามลำดับ

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy Model Transformation) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.83) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ย มากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถสร้างความแตกต่างและโดดเด่น ในผลิตภัณฑ์/บริการ ให้ลูกค้าเกิดความประทับใจได้ ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.86) ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถจัดหา/เพิ่มช่องทางใหม่ๆ เพื่อความสะดวกในการซื้อ/ใช้บริการ ของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.96) ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.94) ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถพัฒนารูปแบบ/กระบวนการทำงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการซื้อ-ขาย ของตลาดได้ ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.91) ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.97) ตามลำดับ

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation and Technology Transformation)
พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ สามารถเรียง ลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้ ท่านมั่นใจว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่นำมาใช้ สามารถช่วยให้ ผลการดำเนินงานองค์กรของท่านดีขึ้นได้ ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.88) ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถใช้เทคโนโลยี เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.87) ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถจัดหาและใช้เทคโนโลยี สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.93) ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถใช้เทคโนโลยีในกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนได้ ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.84) ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการ บริหารจัดการ/การผลิต ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.93) ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถพัฒนา นวัตกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความเร็วในการตอบสนองความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้า ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.92)ตามลำดับ

4.2.2 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment)

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต (Environmental Dynamism) และสภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน (Environmental Competitiveness) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment)

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต (Environmental Dynamism)			
1. องค์กรของท่านมีกระบวนการบริหารจัดการการผลิตที่รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง	3.80	0.85	มาก
2. ลูกค้าจะถามหาถึงผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.75	0.85	มาก
3. การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจของท่านเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.87	0.81	มาก
4. ในช่วงเวลา 1 ปี มีการเปลี่ยนแปลงของของธุรกิจของท่านเกิดขึ้นอยู่เสมอ	3.76	0.89	มาก

ตาราง 4.4 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตร (Environmental Dynamism)			
5. ปริมาณความต้องการด้านสินค้าและบริการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและบ่อยครั้ง	3.88	0.81	มาก
รวมเฉลี่ย	3.81	0.73	มาก
สภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน (Environmental Competitiveness)			
1. การแข่งขันในธุรกิจที่ท่านปฏิบัติงานอยู่เป็นไปอย่างรุนแรง	3.71	0.83	มาก
2. ธุรกิจที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ต้องเผชิญกับคู่แข่งที่เข้มแข็ง	3.85	0.79	มาก
3. การแข่งขันในธุรกิจที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง	3.81	0.85	มาก
4. การแข่งขันด้านราคาเป็นสิ่งสำคัญในธุรกิจของท่าน	3.87	0.81	มาก
รวมเฉลี่ย	3.81	0.71	มาก
รวมเฉลี่ยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment)	3.81	0.69	มาก

จากตาราง 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณารายด้านพบดังนี้

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตร (Environmental Dynamism) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในมาก ทั้ง 5 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ ปริมาณความต้องการด้านสินค้าและบริการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและบ่อยครั้ง ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.81) การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจของท่านเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.81) องค์กรของท่านมีกระบวนการบริหารจัดการการผลิตที่รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.85) ในช่วงเวลา 1 ปี มีการเปลี่ยนแปลงของของธุรกิจของท่านเกิดขึ้นอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.89) ลูกค้าจะถามหาถึงผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.85) ตามลำดับ

สภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน (Environmental Competitiveness) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81, S.D. = 0.71$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ย มากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ การแข่งขันด้านราคาเป็นสิ่งสำคัญในธุรกิจของท่าน ($\bar{X} = 3.87, S.D. = 0.81$) ธุรกิจที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ต้องเผชิญกับคู่แข่งที่เข้มแข็ง ($\bar{X} = 3.85, S.D. = 0.79$) การแข่งขันในธุรกิจที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.81, S.D. = 0.85$) การแข่งขันในธุรกิจที่ปฏิบัติงานอยู่ เป็นไปอย่างรุนแรง ($\bar{X} = 3.71, S.D. = 0.83$) ตามลำดับ

4.2.3 บรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate)

บรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) มาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Standards) ความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility) การได้รับการยอมรับ (Recognition) การได้รับการสนับสนุน (Support) ความยึดมั่น ผูกพัน (Commitment) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate)

บรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
โครงสร้างองค์กร (Structure)			
1. องค์กรของท่านมีการกำหนดลักษณะโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน	3.83	0.80	มาก
2. ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติงานของท่านเป็นไปอย่างราบรื่น เนื่องจากมีการวางแผนขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ดี	3.79	0.84	มาก
3. องค์กรของท่านมีเป้าหมายและนโยบายการบริหารที่ชัดเจน	3.78	.84	มาก
4. ท่านสามารถรับทราบเหตุการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายองค์กรได้อย่างถูกต้องตามความเป็นจริง	3.81	0.77	มาก
รวมเฉลี่ย	3.80	0.70	มาก

ตาราง 4.5 (ต่อ)

บรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
มาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Standards)			
1. ภายในองค์กรของท่านมีการระบุหน้าที่ของงานในแต่ละตำแหน่ง ไว้อย่างชัดเจน	3.79	0.84	มาก
2. การปฏิบัติงานในองค์กรของท่านมีลักษณะต่างคนต่างทำ	3.43	1.02	ปานกลาง
3. ท่านไม่สามารถพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานได้	3.61	0.87	มาก
4. องค์กรของท่านมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างเหมาะสม	3.76	0.79	มาก
5. องค์กรของท่านไม่ได้กำหนดมาตรฐานในการทำงานไว้	3.64	0.80	มาก
รวมเฉลี่ย	3.64	0.65	มาก
ความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility)			
1. ท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานหรือรับผิดชอบในงานที่สำคัญ	3.88	0.80	มาก
2. หัวหน้าของท่านไว้วางใจให้ท่านรับผิดชอบหน้าที่แทน	3.83	0.89	มาก
3. ท่านมีอำนาจตัดสินใจในงานที่หัวหน้ามอบหมาย	3.99	0.75	มาก
4. หัวหน้าให้กำลังใจในการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบ	3.72	0.90	มาก
5. ท่านปฏิบัติงานที่รับผิดชอบด้วยความตั้งใจและทุ่มเท	3.96	0.79	มาก
รวมเฉลี่ย	3.87	0.68	มาก
การได้รับการยอมรับ (Recognition)			
1. หัวหน้างานไม่ยอมรับการตัดสินใจในการทำงานของท่าน	3.14	1.29	มาก
2. ท่านได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	3.92	0.72	มาก
3. ท่านรู้สึกภูมิใจในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่าน	3.98	0.71	มาก
4. ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.83	0.85	มาก
5. เพื่อนร่วมงานให้อภัยในความผิดพลาดต่างๆ ในงานของท่าน	3.98	0.67	มาก

ตาราง 4.5 (ต่อ)

บรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
การได้รับการยอมรับ (Recognition)			
6. ท่านได้รับคำแนะนำ และความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน สม่ำเสมอเมื่อเกิดปัญหา	3.97	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย	3.80	0.56	มาก
การได้รับการสนับสนุน (Support)			
1. หัวหน้างานให้การสนับสนุนการทำงานของท่านอย่างเต็มที่	3.85	0.96	มาก
2. ท่านมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในบริษัทนี้	3.92	0.94	มาก
3. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านจัดให้มีการฝึกอบรมน้อยเกินไป	3.80	0.94	มาก
4. องค์กรสนับสนุนให้ท่านใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	3.82	0.86	มาก
5. ท่านมักได้รับอนุญาตให้เข้ารับการฝึกอบรมตามที่ร้องขอ	3.75	0.92	มาก
รวมเฉลี่ย	3.82	0.79	มาก
ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment)			
1. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรอย่างมาก	3.90	0.93	มาก
2. ในบางครั้งท่านมีความรู้สึกอยากลาออกจากงาน	3.73	1.04	มาก
3. ท่านมีความสุขในการทำงาน	3.90	0.91	มาก
4. ท่านมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึง ประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง	3.94	0.91	มาก
5. เมื่อองค์กรของท่านมีการพัฒนามากขึ้น ท่านมีความ ภาคภูมิใจตามไปด้วย	3.92	0.90	มาก
6. ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีจะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงาน ที่องค์กรแห่งนี้	3.92	0.86	มาก
รวมเฉลี่ย	3.88	0.77	มาก
รวมเฉลี่ยบรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate)	3.80	0.61	มาก

จากตาราง 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate) พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80, S.D. = 0.61$) เมื่อพิจารณารายด้านพบดังนี้

โครงสร้างองค์กร (Structure) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80, S.D. = 0.70$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ องค์กรของท่านมีการกำหนดลักษณะโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.83, S.D. = 0.80$) ท่านสามารถรับทราบเหตุการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายองค์กรได้อย่างถูกต้องตามความเป็นจริง ($\bar{X} = 3.81, S.D. = 0.77$) ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติงานของท่านเป็นไปอย่างราบรื่น เนื่องจากมีการวางแผนขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ดี ($\bar{X} = 3.79, S.D. = 0.84$) องค์กรของท่านมีเป้าหมายและนโยบายการบริหารที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.78, S.D. = 0.84$) ตามลำดับ

มาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Standards) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64, S.D. = 0.65$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ ภายในองค์กรของท่านมีการระบุหน้าที่ของงานในแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.79, S.D. = 0.84$) องค์กรของท่านมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.76, S.D. = 0.79$) องค์กรของท่านไม่ได้กำหนดมาตรฐานในการทำงานไว้ ($\bar{X} = 3.64, S.D. = 0.80$) ท่านไม่สามารถพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานได้ ($\bar{X} = 3.61, S.D. = 0.87$) และมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ การปฏิบัติงานในองค์กรของท่านมีลักษณะต่างคนต่างทำ ($\bar{X} = 3.43, S.D. = 1.02$) ตามลำดับ

ความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87, S.D. = 0.68$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ ท่านมีอำนาจตัดสินใจในงานที่หัวหน้ามอบหมาย ($\bar{X} = 3.99, S.D. = 0.75$) ท่านปฏิบัติงานที่รับผิดชอบด้วยความตั้งใจและทุ่มเท ($\bar{X} = 3.96, S.D. = 0.79$) ท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานหรือรับผิดชอบในงานที่สำคัญ ($\bar{X} = 3.88, S.D. = 0.80$) หัวหน้าของท่านไว้วางใจให้ท่านรับผิดชอบหน้าที่แทน ($\bar{X} = 3.83, S.D. = 0.89$) หัวหน้าให้กำลังใจในการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.72, S.D. = 0.90$) ตามลำดับ

การได้รับการยอมรับ (Recognition) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ เพื่อนร่วมงานให้อภัยในความผิดพลาดต่างๆ ในงานของท่าน ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.67) ท่านรู้สึกภูมิใจในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่าน ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.71) ท่านได้รับความแนะนำและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานสม่ำเสมอเมื่อเกิดปัญหา ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.71) ท่านได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.72) ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.85) และมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับ อยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ หัวหน้างานไม่ยอมรับการตัดสินใจในการทำงานของท่าน ($\bar{X} = 3.14$, S.D. = 1.29) ตามลำดับ

การได้รับการสนับสนุน (Support) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้รับการสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.79) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ ท่านมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในบริษัทนี้ ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.94) หัวหน้างานให้การสนับสนุนการทำงานของท่านอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.96) องค์กรสนับสนุนให้ท่านใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.86) ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านจัดให้มีการฝึกอบรมน้อยเกินไป ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.94) ท่านได้รับอนุญาตให้เข้ารับการฝึกอบรมตามที่ร้องขอ ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.92) ตามลำดับ

ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ ท่านมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.91) ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีจะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานที่องค์กรแห่งนี้ ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.86) เมื่อองค์กรของท่านมีการพัฒนามากขึ้น ท่านมีความภาคภูมิใจตามไปด้วย ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.90) ท่านมีความสุขในการทำงาน ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.91) ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรอย่างมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.93) ในบางครั้งท่านมีความรู้สึกอยากลาออกจากงาน ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 1.04) ตามลำดับ

4.2.4 ผลการดำเนินงาน (Performance)

ผลการดำเนินงาน (Performance) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน (Performance)

ผลการดำเนินงาน (Performance)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการเงิน (Financial Perspective)			
1. องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น	3.91	0.85	มาก
2. องค์กรของท่านมีผลประกอบการกำไรเพิ่มขึ้นในทุกปี	3.77	0.91	มาก
3. การบริหารจัดการองค์กรของท่าน ช่วยให้บุคลากรส่วนใหญ่มีรายได้และยอดขายเพิ่มขึ้น	3.77	0.92	มาก
4. การควบคุมต้นทุนภายในองค์กรของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	3.77	0.86	มาก
5. องค์กรของท่านมีการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรรายได้และผลประโยชน์แก่บุคลากรอย่างเป็นธรรม	3.78	0.88	มาก
รวมเฉลี่ย	3.79	0.76	มาก
ด้านลูกค้า (Customer Perspective)			
1. ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการของท่านเพิ่มมากขึ้น	3.82	0.86	มาก
2. องค์กรของท่านได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น	3.76	0.87	มาก
3. องค์กรของท่านมีการวางแผน และกำหนดกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องทุกปี	3.83	0.84	มาก

ตาราง 4.6 (ต่อ)

ผลการดำเนินงาน (Performance)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านลูกค้า (Customer Perspective)			
4. องค์กรของท่านมีความสามารถในการหาช่องทางกระจายสินค้า เข้าถึงลูกค้ารายใหม่ได้	3.89	0.84	มาก
5. ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าและบริการของท่านซ้ำและจงรักภักดีต่อสินค้า	3.82	0.84	มาก
รวมเฉลี่ย	3.82	0.73	มาก
ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process)			
1. องค์กรของท่านมีกระบวนการบริหารจัดการการผลิตที่รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง	3.86	0.84	มาก
2. การติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกงานภายในองค์กรของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	3.68	0.95	มาก
3. องค์กรของท่านสามารถผลิตสินค้าหรือบริการรูปแบบใหม่ๆ มีคุณภาพ ที่สร้างความแตกต่างและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค	3.76	0.89	มาก
4. องค์กรของท่านมีการผลิตสินค้าหรือบริการที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น	3.72	0.82	มาก
5. องค์กรของท่านมีความสามารถในการผลิตโดยใช้ทรัพยากร/ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.81	0.87	มาก
6. องค์กรของท่านมีกระบวนการและระบบการผลิตที่ดี และสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีได้	3.81	0.78	มาก
รวมเฉลี่ย	3.77	0.75	มาก

ตาราง 4.6 (ต่อ)

ผลการดำเนินงาน (Performance)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth)			
1. ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการของท่านเพิ่มมากขึ้น	3.74	0.83	มาก
2. องค์กรของท่านได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น	3.73	0.87	มาก
3. องค์กรของท่านมีการวางแผน และกำหนดกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องทุกปี	3.78	0.92	มาก
4. องค์กรของท่านมีความสามารถในการหาช่องทางกระจายสินค้า เข้าถึงลูกค้ารายใหม่ได้	3.91	0.86	มาก
รวมเฉลี่ย	3.79	0.76	มาก
รวมเฉลี่ยผลการดำเนินงาน (Performance)	3.79	0.71	มาก

จากตาราง 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน (Performance) พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณารายด้าน พบดังนี้

ด้านการเงิน (Financial Perspective) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการเงิน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.85) องค์กรของท่านมีการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรรายได้และผลประโยชน์แก่บุคลากรอย่างเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.88) การควบคุมต้นทุนภายในองค์กรของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.86) องค์กรของท่านมีผลประกอบการกำไรเพิ่มขึ้นในทุกปี ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.91) การบริหารจัดการองค์กรของท่านช่วยให้บุคลากรส่วนใหญ่มีรายได้และยอดขายเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.92) ตามลำดับ

ด้านลูกค้า (Customer Perspective) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านลูกค้า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82, S.D. = 0.73$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ องค์กรของท่านมีความสามารถ ในการหาช่องทางกระจายสินค้า เข้าถึงลูกค้ารายใหม่ได้ ($\bar{X} = 3.89, S.D. = 0.84$) องค์กรของท่านมีการวางแผนและกำหนดกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องทุกปี ($\bar{X} = 3.83, S.D. = 0.84$) ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าและบริการของท่านซ้ำ และจงรักภักดีต่อสินค้าของกลุ่ม ($\bar{X} = 3.82, S.D. = 0.84$) ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการของท่านเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 3.82, S.D. = 0.86$) องค์กรของท่านได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 3.76, S.D. = 0.87$) ตามลำดับ

ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านกระบวนการภายใน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77, S.D. = 0.75$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ข้อ สามารถเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ องค์กรของท่านมีกระบวนการบริหารจัดการการผลิตที่รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง ($\bar{X} = 3.86, S.D. = 0.84$) องค์กรของท่านมีกระบวนการและระบบการผลิตที่ดี และสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีได้ ($\bar{X} = 3.81, S.D. = 0.78$) องค์กรของท่านมีความสามารถในการผลิตโดยใช้ทรัพยากร/ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.81, S.D. = 0.87$) องค์กรของท่านสามารถผลิตสินค้าหรือบริการรูปแบบใหม่ๆ มีคุณภาพ ที่สร้างความแตกต่างและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ($\bar{X} = 3.76, S.D. = 0.89$) องค์กรของท่านมีการผลิตสินค้าหรือบริการที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 3.72, S.D. = 0.82$) การติดต่อสื่อสาร ระหว่างแผนกงานภายในองค์กรของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.68, S.D. = 0.95$) ตามลำดับ

4.3 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

4.3.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

การวิเคราะห์ขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียว ซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการตรวจสอบข้อมูลก่อนวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล เนื่องจากว่า การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรจะทำให้ทราบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรเป็นแบบใด ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวิจัยแต่ละตัวมีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ อย่างไร (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 76) โดยตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียว นิยมตรวจสอบโดยพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) (สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554: 67) ซึ่งประกอบด้วย ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเป็นตัวแปรบ่งชี้ของตัวแปรแฝง (Latent Variable) จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation) ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy Model Transformation) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (Operating Model Transformation) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation and Technology Transformation) (2) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต (Environmental Dynamism) สภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน (Environmental Competitiveness) (3) บรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate) ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร (Structure) มาตรฐานในการทำงาน (Standards) ความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility) การได้รับการยอมรับ (Recognition) การได้รับการสนับสนุน (Support) ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) (4) ผลการดำเนินงาน (Performance) ประกอบด้วย ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth)

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าว สามารถแสดงได้ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.7 ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	MIN	MAX	แปลผล	Skewness	Kurtosis
cha1	3.865	0.774	1.600	5.000	มาก	-0.482	-0.285
cha2	3.821	0.836	1.400	5.000	มาก	-0.700	0.032
cha3	3.836	0.780	1.667	5.000	มาก	-0.478	-0.292
env1	3.811	0.733	1.600	5.000	มาก	-0.616	0.359
enc2	3.810	0.720	1.7500	5.000	มาก	-0.602	0.051
cli1	3.801	0.703	1.750	5.000	มาก	-0.667	0.353
cli2	3.647	0.652	1.200	5.000	มาก	-0.400	0.354
cli3	3.876	0.685	1.600	5.000	มาก	-0.586	0.567
cli4	3.804	0.561	1.667	5.000	มาก	-0.714	0.067
cli5	3.827	0.795	1.400	5.000	มาก	-0.511	0.035
cli6	3.884	0.772	1.400	5.000	มาก	-0.463	-0.251
per1	3.799	0.761	1.400	5.000	มาก	-0.609	0.050
per2	3.823	0.733	1.600	5.000	มาก	-0.512	0.045
per3	3.773	0.754	1.500	5.000	มาก	-0.539	-0.042
per4	3.792	0.763	1.250	5.000	มาก	-0.538	-0.138

จากตาราง 4.7 แสดงการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรสังเกตได้ พบว่าตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.647-3.884$) ค่าเฉลี่ยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ด้านการเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ ด้านการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และนวัตกรรม สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ด้านสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตร ด้านสภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน บรรยากาศองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านการได้รับการสนับสนุน ด้านความยึดมั่นผูกพัน ผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.561-0.836 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลมีการกระจายอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย เนื่องจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่า ไม่เกิน 1

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวมพบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรทั้งหมด มีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.400 ถึง -0.714 เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) หรือความสูงของการแจกแจง พบว่า ตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลองทั้งหมด มีค่าความโด่งต่ำกว่าปกติ (Platy Kurtic) จำนวน 5 ตัวแปร โดยค่าความโด่งที่คำนวณได้จะน้อยกว่าศูนย์หรือมีค่าเป็นลบ โดยค่าอยู่ระหว่าง -0.042 ถึง -0.292 แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าว มีการกระจายข้อมูลในลักษณะค่อนข้างป้านหรือ โคงเล็กน้อย หรือมีการกระจายของข้อมูลมาก ส่วนตัวแปรอีก 10 ตัว ที่คำนวณได้จะมีค่ามากกว่าศูนย์หรือมีค่าเป็นบวก แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าว มีการกระจายข้อมูลในลักษณะสูงกว่า โคงปกติหรือมีการกระจายของข้อมูลน้อย แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาค่าความเบ้และความโด่งพบว่า ค่าความเบ้และความโด่ง มีความแตกต่างจากศูนย์เพียงเล็กน้อย แต่จัดว่าใกล้ศูนย์ จึงถือว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็น โคงปกติ จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไป วิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างได้

4.3.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง เนื่องจากข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบ ในการรวมกลุ่มของตัวแปรที่สัมพันธ์กัน ซึ่งการตรวจสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากหรือไม่ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติทดสอบ 2 ค่า คือ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และ สถิติ Bartlett's Test of Sphericity เพื่อทดสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554: 77) สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

ตาราง 4.8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	cha1	cha2	cha3	env1	env2	cli1	cli2	cli3	cli4	cli5	cli6	per1	per2	per3	per4
cha1	1.000														
cha2	0.882	1.000													
cha3	0.876	0.869	1.000												
env1	0.826	0.806	0.834	1.000											
env2	0.753	0.734	0.775	0.842	1.000										
cli1	0.780	0.769	0.795	0.836	0.781	1.000									
cli2	0.721	0.671	0.666	0.719	0.698	0.737	1.000								
cli3	0.727	0.732	0.750	0.787	0.744	0.775	0.695	1.000							
cli4	0.643	0.634	0.668	0.688	0.675	0.705	0.664	0.783	1.000						
cli5	0.805	0.788	0.780	0.811	0.755	0.779	0.715	0.754	0.682	1.000					
cli6	0.836	0.828	0.807	0.817	0.770	0.773	0.709	0.782	0.666	0.888	1.000				
per1	0.806	0.850	0.810	0.819	0.741	0.771	0.704	0.766	0.661	0.771	0.798	1.000			
per2	0.823	0.843	0.834	0.832	0.765	0.791	0.652	0.746	0.666	0.792	0.811	0.863	1.000		
per3	0.818	0.818	0.839	0.880	0.795	0.829	0.715	0.759	0.670	0.804	0.827	0.854	0.878	1.000	
per4	0.790	0.793	0.813	0.848	0.809	0.834	0.666	0.751	0.685	0.785	0.785	0.824	0.834	0.900	1.000

Bartlett's Test of Sphericity = 6160.064, df = 105, p = 0.000, KMO = 0.967; p < 0.01

จากตาราง 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 22 ตัวแปร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 105 คู่ ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันและความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดของความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.634-0.900 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ที่ใช้วัดตัวแปร พบว่าตัวแปร สังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย ตัวแปรสังเกตได้ที่มีระดับความสัมพันธ์กันสูงมาก ($r > 0.8$) จำนวน 41 คู่ และตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($0.6 < r < 0.8$) จำนวน 64 คู่ ตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (per4)

กับผลการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน (per3) ($r = 0.900$) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ บรรยากาศองค์กรด้านการได้รับการยอมรับ (cli4) กับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ด้านการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (cha2) ($r = 0.634$)

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ในภาพรวม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ส่วนใหญ่ มีค่าไม่เกิน 0.80 ความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรสังเกตได้มีระดับความสัมพันธ์ไม่สูงมากนัก ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity และตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดอยู่บนองค์ประกอบร่วมกัน ดังนั้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square พบว่า มีค่าเท่ากับ 6160.064, $df = 105$, $p = 0.000$ แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 (0.967) แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กัน มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป เนื่องจากค่าดัชนี KMO มีค่ามากกว่า 0.80 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ดีมาก ค่า KMO ระหว่าง 0.70-0.79 เหมาะสมดี ค่า KMO ระหว่าง 0.60-0.69 เหมาะสมปานกลาง และค่า KMO ระหว่าง 0.50-0.59 เหมาะสมน้อย (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554)

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา

4.4.1 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด (Construct Validity)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมและถูกต้องของโมเดลสมการเชิงโครงสร้างด้วยการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่า R^2 เพื่อตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) บรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate) และผลการดำเนินงาน (Performance) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation: CHA)

ตัวแปรองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (cha1) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (cha2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม (cha3) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของระบบการทำงาน ทั้ง 3 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 3 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ระหว่าง 0.869-0.882 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 941.060, df = 3, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.778 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้

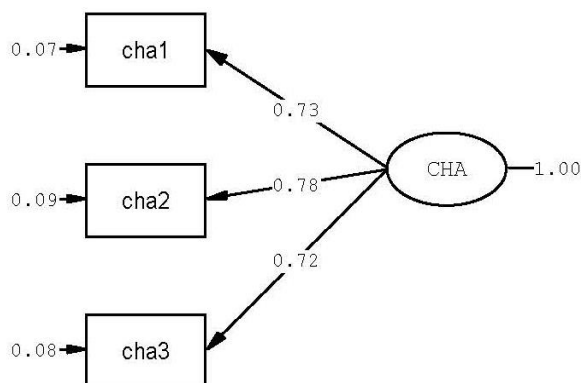
ตาราง 4.9 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA)

ระบบการทำงาน (SYS)	cha1	cha2	cha3
cha1	1.000		
cha2	0.882**	1.000	
cha3	0.876**	0.869**	1.000
MEAN	3.865	3.821	3.836
S.D.	0.773	0.835	0.780

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 941.060, df = 3, p = 0.000, KMO = 0.778

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.00000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของระบบการทำงาน พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (cha2) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (cha1) และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม

(cha3) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.78, 0.73 และ 0.72 ตามลำดับและมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) ร้อยละ 88, 89 และ 86 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบ 4.1 แสดงโมเดลการวัดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และตาราง 4.10 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ



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

ภาพประกอบ 4.1 แสดงโมเดลการวัดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

ตาราง 4.10 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
cha1	0.73	0.034	21.63	0.49	0.89
cha2	0.78	0.037	21.33	0.40	0.88
cha3	0.72	0.034	21.07	0.39	0.86

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

2) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business environment: ENV)

ตัวแปรองค์ประกอบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต (env1) สภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน (env2) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบของทุนมนุษย์ ทั้งคู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูง เท่ากับ 0.842 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 467.202, df = 1, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.550 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสม (KMO > 0.500) ที่จะทำการวิเคราะห์ องค์ประกอบได้

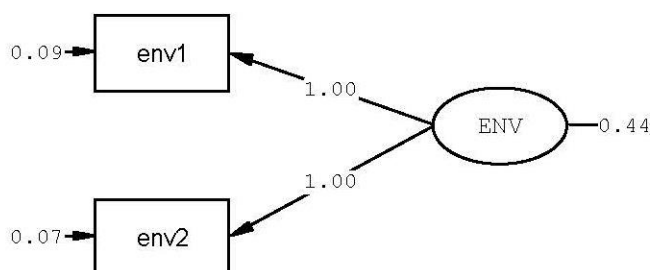
ตาราง 4.11 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของ โมเดลการวัดสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV)

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV)	env1	env2
env1	1.000	
env2	0.842**	1.000
MEAN	3.811	3.810
S.D.	0.732	0.719

หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุนมนุษย์ พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนัก ความสำคัญในการบ่งชี้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้งหมด 2 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ สภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน (env2) สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต (env1) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00 และ 1.00 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV)

ร้อยละ 86 และ 83 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบ 4.2 แสดงโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และตาราง 4.12 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ



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

ภาพประกอบ 4.2 แสดงโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ตาราง 4.12 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
cap1	1.00	-	-	0.41	0.83
cap3	1.00	-	-	0.51	0.86

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

3) บรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate: CLI)

ตัวแปรองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (cli1) มาตรฐานในการทำงาน (cli2) ความรับผิดชอบในการทำงาน (cli3) การได้รับการยอมรับ (cli4) การได้รับการสนับสนุน (cli5) ความยึดมั่นผูกพัน (cli6) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กร ทั้ง 6 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้ง 6 กลุ่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูงระหว่าง 0.664-0.888 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1699.012, df = 15, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.897 แสดงว่าตัวแปรมีความเหมาะสม (KMO > 0.500) ที่จะทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบได้

ตาราง 4.13 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดบรรยากาศขององค์กร (CLI)

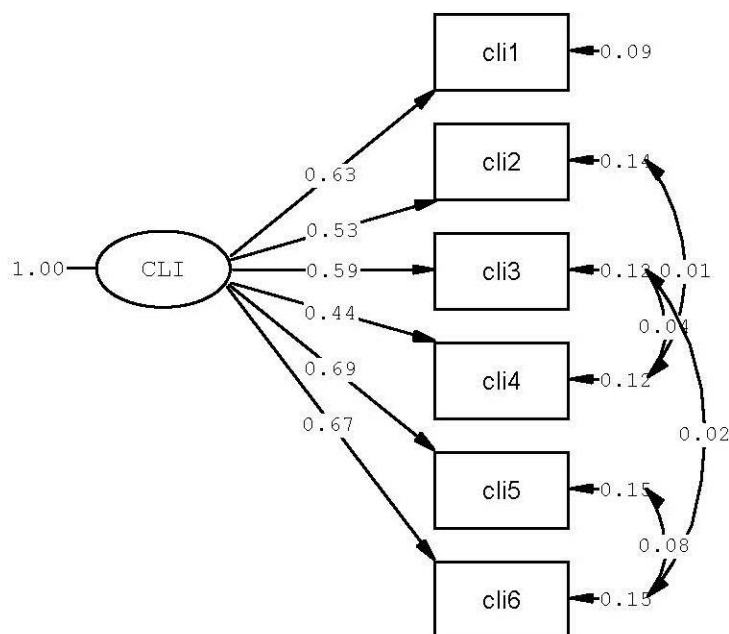
	cli1	cli2	cli3	cli4	cli5	cli6
cli1	1.000					
cli2	0.737	1.000				
cli3	0.775	0.695	1.000			
cli4	0.705	0.664	0.783	1.000		
cli5	0.779	0.715	0.754	0.682	1.000	
cli6	0.773	0.709	0.782	0.666	0.888	1.000
MEAN	3.800	3.646	3.876	3.803	3.827	3.884
S.D.	0.703	0.651	0.685	0.560	0.795	0.771

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 1699.012, df = 15, p = 0.000, KMO = 0.897

หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.84, df = 5, p = 0.97428, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดบรรยากาศขององค์กร (CLI) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของเครือข่ายทางธุรกิจ ทั้ง 15 คู่ พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้บรรยากาศขององค์กร ทั้งหมด 6 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการได้รับการสนับสนุน (cli5) ด้านความยืดหยุ่นผูกพัน (cli6) ด้านโครงสร้าง องค์กร (cli1) ความรับผิดชอบ (cli3) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (cli2) และด้านการได้รับการยอมรับ (cli4) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.69, 0.67, 0.63, 0.59, 0.53 และ 0.44 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้

บรรยากาศขององค์กร (CLI) ร้อยละ 74, 74, 77, 99, 98 และ 73 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์
ในภาพประกอบ 4.3 แสดงโมเดลการวัดบรรยากาศขององค์กร และตาราง 4.14 แสดงผล
การตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดบรรยากาศขององค์กร



Chi-Square=0.84, df=5, P-value=0.97428, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.3 แสดงโมเดลการวัดบรรยากาศขององค์กร

ตาราง 4.14 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดเครือข่ายทางธุรกิจ (ค่าน้ำหนัก
องค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
บรรยากาศขององค์กร)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนน องค์ประกอบ	R ²
cli1	0.63	0.032	19.65	0.48	0.81
cli2	0.53	0.032	16.85	0.26	0.67
cli3	0.59	0.032	18.24	0.27	0.74
cli4	0.44	0.028	15.59	0.13	0.61

ตาราง 4.14 (ต่อ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนน องค์ประกอบ	R ²
cli5	0.69	0.037	18.65	0.25	0.76
cli6	0.67	0.036	18.28	0.14	0.74

Chi-Square = 0.84, df = 5, p = 0.97428, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

4) ผลการดำเนินงาน (Performance: PER)

ตัวแปรองค์ประกอบผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการเงิน (per1) ด้านลูกค้า (per2) ด้านกระบวนการภายใน (per3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (per4) ผู้วิจัยตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบของผลการดำเนินงาน ทั้ง 4 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ที่ระดับ .01 ทั้ง 4 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ระหว่าง 0.824-0.900 ผลการวิเคราะห์ เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1407.712, df = 6, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.858 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสม (KMO > 0.500) ที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้

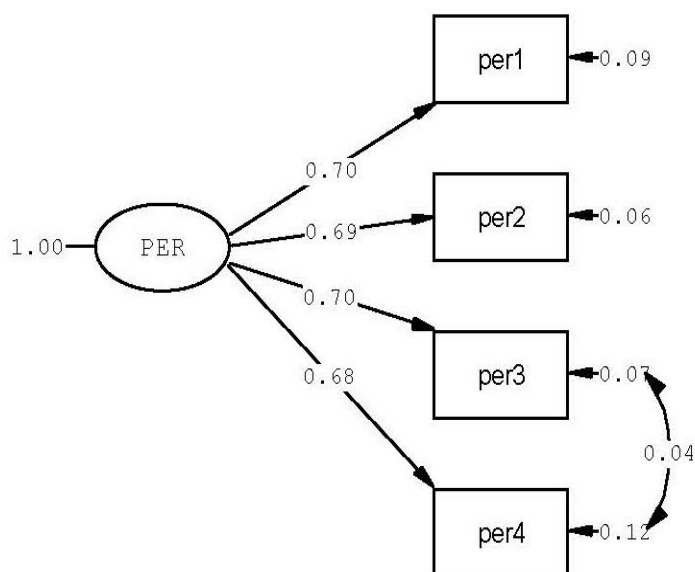
ตาราง 4.15 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของ
โมเดลการวัดผลการดำเนินงาน (PER)

ผลการดำเนินงาน (PER)	per1	per2	per3	per4
per1	1.000			
per2	0.863**	1.000		
per3	0.854**	0.878**	1.000	
per4	0.824**	0.834**	0.900**	1.000
MEAN	3.799	3.822	3.772	3.79
S.D.	0.760	0.732	0.753	0.763

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 1407.712, df = 6, p = 0.000, KMO = 0.858

หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.79, df = 1, p = 0.3415, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.99 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดผลการดำเนินงาน (PER) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลการดำเนินงาน ทั้ง 4 กลุ่มพบว่า ตัวแปร มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ผลการดำเนินงาน ทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ด้านกระบวนการภายใน (per3) ด้านการเงิน (per1) ด้านลูกค้า (per2) และด้านการเรียนรู้ และพัฒนา (per4) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.70, 0.70, 0.69 และ 0.68 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ความสามารถทางเทคโนโลยี (TEC) ร้อยละ 87, 84, 88 และ 79 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบ 4.4 แสดงโมเดลการวัดผลการดำเนินงาน และตาราง 4.16 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการดำเนินงาน



Chi-Square=0.79, df=1, P-value=0.37415, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.4 แสดงโมเดลการวัดผลการดำเนินงาน

ตาราง 4.16 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการดำเนินงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบผลการดำเนินงาน)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนน	R ²
per1	0.70	0.034	20.64	0.36	0.84
per2	0.69	0.032	21.46	0.51	0.88
per3	0.70	0.033	21.15	0.36	0.87
per4	0.68	0.035	19.52	0.14	0.79

Chi-Square = 0.79, df = 1, p = 0.3415, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.99

4.4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอก

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรทั้ง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของรายการ คำถาม รวมถึงเพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่าตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝง ตามที่กำหนดเท่านั้น

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบขององค์ประกอบเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้ง 10 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 10 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงและสูงมาก ระหว่าง 0.734-0.882 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1723.369, df = 10, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.892 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสม (KMO > 0.500) ที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก

ตาราง 4.17 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV)

	cha1	cha2	cha3	env1	env2
cha1	1.000				
cha2	0.882**	1.000			
cha3	0.876**	0.869**	1.000		
env1	0.826**	0.806**	0.834**	1.000	
env2	0.753**	0.734**	0.775**	0.842**	1.000
MEAN	3.865	3.821	3.836	3.811	3.810
S.D.	0.773	0.835	0.780	0.732	0.719

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 1723.369, df = 10, p = 0.000, KMO = 0.892

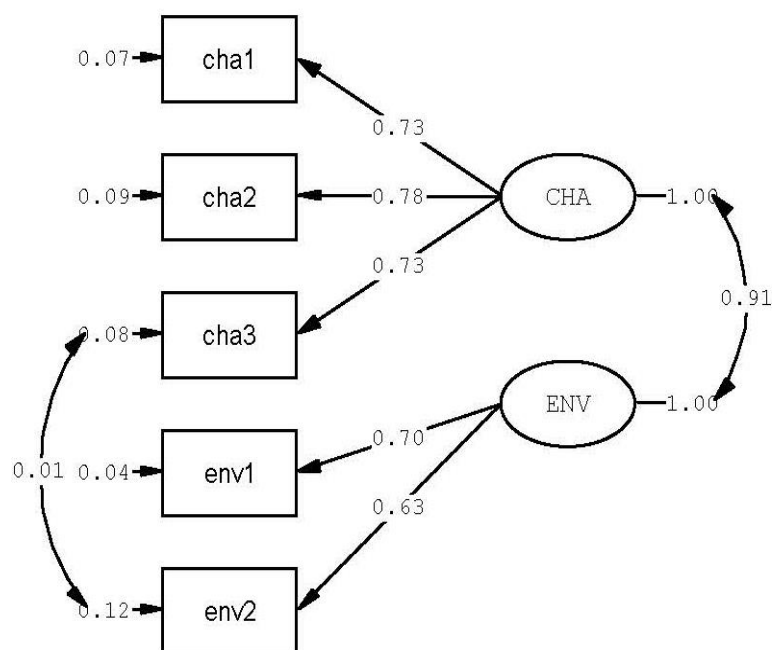
หมายเหตุ ** p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 4.17, df = 3, p = 0.24355, RMSEA = 0.036, GFI = 0.99, AGFI = 0.97 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 5 ตัวแปร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบ มีค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.734-0.882 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า R² มีค่าตั้งแต่ 0.77-0.92 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (cha2) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (cha1) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม (cha3) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.78, 0.73, 0.73 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบระบบการทำงาน ร้อยละ 87, 89 และ 88 ตามลำดับ

(2) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต (env1) สภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน (env2) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.70, 0.63 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบทุนมนุษย์ ร้อยละ 92 และ 77 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และตาราง 4.18 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์ คะแนนองค์ประกอบ)



Chi-Square=4.17, df=3, P-value=0.24355, RMSEA=0.036

ภาพประกอบ 4.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบ
การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ตาราง 4.18 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และ
สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้
และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนน องค์ประกอบ	R ²
cha1	0.73	0.034	21.66	0.42	0.89
cha2	0.78	0.037	21.18	0.32	0.87
cha3	0.73	0.034	21.39	0.37	0.88
env1	0.70	0.032	22.03	0.85	0.92
env2	0.63	0.033	18.88	0.28	0.77

Chi-Square = 4.17, df = 3, p = 0.24355, RMSEA = 0.000, GFI = 0.99, AGFI = 0.97

ตาราง 4.19 การปรับ โมเดลการวัดองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 2.00	2.00	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.39	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.045	ผ่านเกณฑ์	0.036	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์	0.97	ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงทั้ง 2 โมเดล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 4 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.39$, GFI = 0.99, AGFI = 0.97, และ RMSEA = 0.036 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรทั้ง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบบรรยากาศขององค์กรและผลการดำเนินงาน เพื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของรายการ คำถาม รวมถึงเพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่า ตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝงตามที่กำหนดเท่านั้น

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 2 องค์ประกอบขององค์ประกอบบรรยากาศขององค์กรและผลการดำเนินงาน ทั้ง 45 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 45 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และสูงมาก ระหว่าง 0.661-0.900 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 3663.752, df = 45, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.945 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสม (KMO > 0.500) ที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ตาราง 4.20 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของ
โมเดลการวัดองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร (CLI) และผลการดำเนินงาน (PER)

	cli1	cli2	cli3	cli4	cli5	cli6	per1	per2	per3	per4
cli1	1.000									
cli2	0.737	1.000								
cli3	0.775	0.695	1.000							
cli4	0.705	0.664	0.783	1.000						
cli5	0.779	0.715	0.754	0.682	1.000					
cli6	0.773	0.709	0.782	0.666	0.888	1.000				
per1	0.771	0.704	0.766	0.661	0.771	0.798	1.000			
per2	0.791	0.652	0.746	0.666	0.792	0.811	0.863	1.000		
per3	0.829	0.715	0.759	0.670	0.804	0.827	0.854	0.878	1.000	
per4	0.834	0.666	0.751	0.685	0.785	0.785	0.824	0.834	0.900	1.000
MEAN	3.800	3.646	3.876	3.803	3.827	3.884	3.779	3.822	3.772	3.792
S.D.	0.703	0.651	0.685	0.560	0.795	0.771	0.760	0.732	0.753	0.761

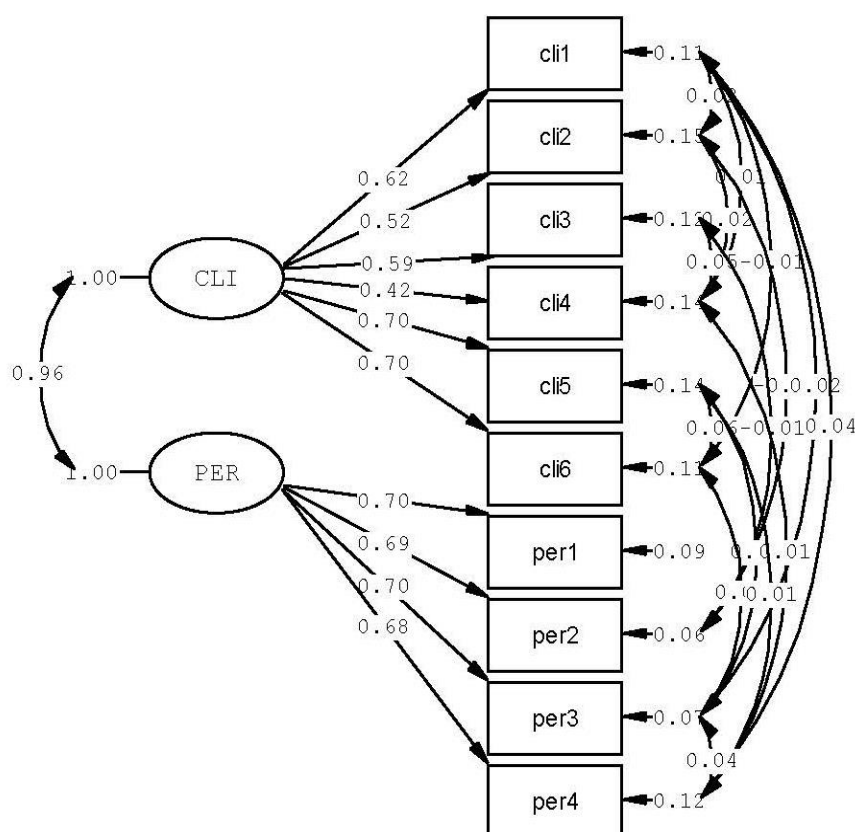
Bartlett's Test of Sphericity = 3663.752, df = 45, p = 0.000, KMO = 0.945

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 17.20, df = 19, p = 0.57602, RMSEA = 0.000, GFI = 0.99, AGFI = 0.97 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร และผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 10 ตัวแปร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบ มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.661-0.900 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปร สังเกตได้ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า R^2 มีค่าตั้งแต่ 0.63-0.88 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) องค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร (CLI) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความยึดมั่นผูกพัน (cli6) การได้รับการสนับสนุน (cli5) โครงสร้างองค์กร (cli1) ความรับผิดชอบในการทำงาน (cli3) มาตรฐานในการทำงาน (cli2) การได้รับการยอมรับ (cli4) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.70, 0.70, 0.62, 0.59, 0.52, 0.42 และ มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความได้เปรียบในการแข่งขัน ร้อยละ 81, 78, 78, 75, 63 และ 57 ตามลำดับ

(2) องค์ประกอบผลการดำเนินงาน (PER) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านกระบวนการภายใน (per3) ด้านการเงิน (per1) ด้านลูกค้า (per2) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (per4) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.70, 0.70, 0.69, 0.68 และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบผลการดำเนินงาน ร้อยละ 87, 85, 88 และ 80 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร และผลการดำเนินงาน และตาราง 4.21 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร และผลการดำเนินงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)



Chi-Square=17.20, df=19, P-value=0.57602, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร และผลการดำเนินงาน

ตาราง 4.21 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กรและผลการดำเนินงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนน องค์ประกอบ	R ²
cli1	0.62	0.032	19.26	0.26	0.78
cli2	0.52	0.032	16.33	0.18	0.63
cli3	0.59	0.032	18.70	0.27	0.75
cli4	0.42	0.028	15.02	-0.01	0.57
cli5	0.70	0.036	19.23	0.12	0.78
cli6	0.70	0.035	19.97	0.24	0.81
per1	0.70	0.034	20.82	0.27	0.85
per2	0.69	0.032	21.48	0.47	0.88
per3	0.70	0.033	21.28	0.25	0.87
per4	0.68	0.035	19.75	0.13	0.80

Chi-Square = 17.20, df = 19, p = 0.57602, RMSEA = 0.000, GFI = 0.99, AGFI = 0.97

ตาราง 4.22 การปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร และผลการดำเนินงาน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 2.00	5.922	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.905	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.128	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.88	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.81	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.97	ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรบรรยากาศขององค์กร และผลการดำเนินงาน พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงทั้ง 2 โมเดล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 4 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 0.905$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.97$, และ $RMSEA = 0.000$ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลอง สมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

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

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v) โดยค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) ควรมีค่ามากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่ถูกละทิ้งได้ (Average Variance Extracted: ρ_v) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งมีค่าเทียบเท่ากับค่าไอเกน (Eigen values) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ควรมีค่ามากกว่า 0.50 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000: 34)

จึงสรุปว่า การผันแปรในตัวชี้วัดส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากตัวแปรสร้าง มากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด ซึ่งแสดงว่าตัวแปรแฝงมีความเที่ยง ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังตาราง 4.22 ความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability: ρ_c & Average Variance Extracted: ρ_v)

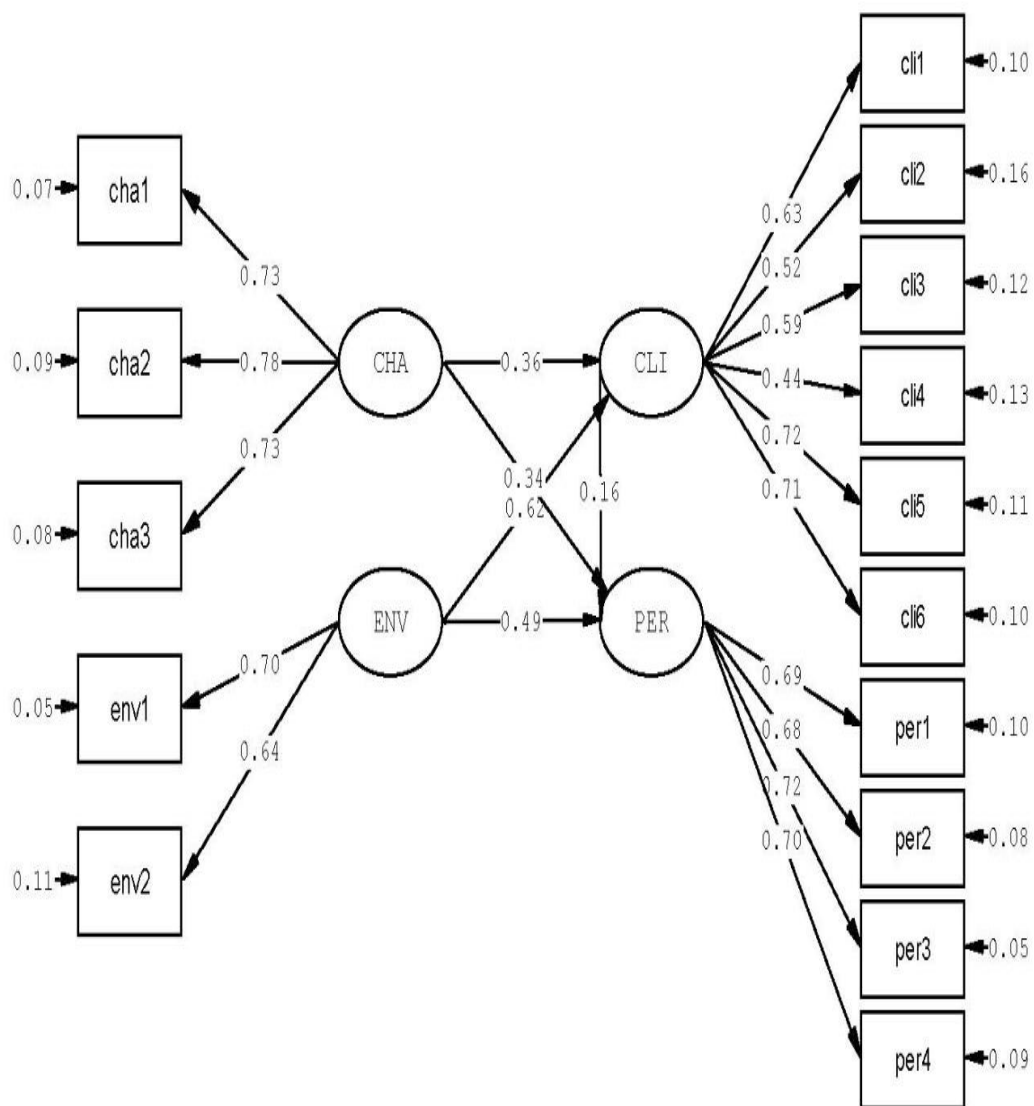
ตาราง 4.23 ความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability: ρ_c & Average Variance Extracted: ρ_v)

ตัวแปรแฝง	ความเที่ยงตัวแปรแฝง (ρ_c)	ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v)
CHA	0.923	0.800
ENV	0.843	0.729
CLI	0.885	0.568
PER	0.928	0.763

จากตาราง 4.23 แสดงให้เห็นว่า ความเที่ยงของตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าสูง โดยมีค่า ρ_c อยู่ระหว่าง 0.843-0.928 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบมีค่า ρ_v อยู่ระหว่าง 0.568-0.800 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่า จากการประเมินโมเดลมาตรวัด ได้หลักฐานที่ชัดเจนว่า การนิยามปฏิบัติการตัวแปรแฝงทั้งหมดถูกต้องและเชื่อถือได้

4.4.5 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทำวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (CHA) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) บรรยากาศขององค์กร (CLI) และผลการดำเนินงาน (PER) ด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL 8.72 เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติซึ่งประกอบด้วย ค่า Chi-Square, χ^2/df , CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR ซึ่งผลการวิเคราะห์โมเดลครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 337.16$, $df = 84$, $p\text{-value} = 0.000$, $CFI = 0.99$, $GFI = 0.87$, $AGFI = 0.81$, $RMSEA = 0.100$ และ $SRMR = 0.022$ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผังภาพประกอบ 4.7 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม และตาราง 4.24 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม



Chi-Square=337.16, df=84, P-value=0.00000, RMSEA=0.100

ภาพประกอบ 4.7 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม

ตาราง 4.24 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 2.00	4.013	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.87	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.81	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.100	ไม่ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.022	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 4.24 แสดงให้เห็นว่า โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (CHA) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) บรรยากาศขององค์กร (CLI) และผลการดำเนินงาน (PER) ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ยังไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าสถิติที่คำนวณได้ คือ ค่า $\chi^2 = 337.16$, $df = 84$, $p\text{-value} = 0.000$, $CFI = 0.99$, $GFI = 0.87$, $AGFI = 0.81$, $RMSEA = 0.100$ และ $SRMR = 0.022$ ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญบางตัวยังไม่ผ่าน เกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog & Sorbom, 1999: 67)

ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้จนกระทั่ง ค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยรายละเอียดของการปรับแก้โมเดล เพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยนำเสนอผลได้ดังตาราง 4.25 แสดงรายละเอียดการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 4.25 รายละเอียดการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ครั้งที่	คู่ความสัมพันธ์ของ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ทำการปรับ	χ^2	<i>df</i>	P-value	RMSEA
1	cli6-cli5	270.20	83	0.00000	0.087
2	cli4-cli3	227.86	82	0.00000	0.077
3	per4-per3	206.22	81	0.00000	0.072
4	per4-cli1	190.14	80	0.00000	0.068
5	per2-cli2	181.05	79	0.00000	0.066
6	per4-cli2	176.87	78	0.00000	0.065
7	cli4-cli2	166.83	77	0.00000	0.062
8	cha2-per1	141.67	76	0.00001	0.054
9	env2-per4	128.60	75	0.00012	0.049
10	cha3-cli2	119.92	74	0.00059	0.046
11	env1-per3	111.39	73	0.00256	0.042
12	cha1-cli6	106.77	72	0.00489	0.040
13	cha2-cli6	96.93	71	0.02218	0.035
14	cli6- cli1	93.10	70	0.03390	0.033
15	env1-per4	86.99	69	0.07062	0.030
16	cha2-per2	81.96	68	0.11896	0.026
17	cha1-cli5	76.40	67	0.20222	0.022
18	cha2-cha1	72.81	66	0.26410	0.019
19	cha2-cli5	66.37	65	0.42953	0.008
20	env1-cha1	64.46	64	0.46035	0.005
21	cha1-cli2	55.98	63	0.72247	0.000
22	env1- cli1	55.96	62	0.69177	0.000
23	per3-cli1	51.21	61	0.81003	0.000

จากตาราง 4.25 พบว่า การปรับแก้โมเดลครั้งที่ 1 ระหว่าง cli6 และ cli5 ที่มีความสัมพันธ์กัน พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น คือ χ^2 ลดลงจาก 337.16 เป็น 270.20 และค่า RMSEA ก็ลดลงเช่นเดียวกัน จาก 0.100 เป็น 0.087 แสดงให้เห็นว่า การปรับแก้โมเดลเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการดังกล่าวได้ผลค่อนข้างดี และไม่เป็นการแก้ไขแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยด้วย เพราะเป็นการปรับที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวแปรเชิงประจักษ์ ไม่ได้เปลี่ยนทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลอง โดยผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวม หลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดลทำให้สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังตาราง 4.25 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล เพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model Fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และภาพประกอบ 4.8 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดลด้วยวิธีการดังกล่าวมาแล้ว

ตาราง 4.26 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df(51.21/61)$	< 2.00	0.839	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.0095	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 4.26 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 0.839$, CFI = 1.00, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.0095 ดังนั้นสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

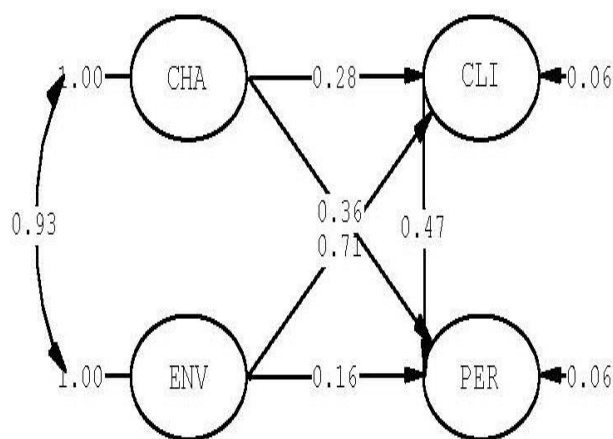
(1) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 0.839 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ มีค่าน้อยกว่า 2.00

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

(3) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ซึ่งผู้วิจัยพิจารณา ค่า 2 ดัชนี คือ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 และดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และค่า GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับได้มีค่ามากกว่า 0.90

(4) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.000 หมายถึง โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05

(5) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน โดยดัชนีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา คือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.0095 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากมีค่าน้อยกว่า 0.05



Chi-Square=51.21, df=61, P-value=0.81003, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.8 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล

4.5 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

4.5.1 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย เพื่อทำการตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม) ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพประกอบ 4.9 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย และตาราง 4.27 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรในแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย (อิทธิพลทางตรง อิทธิพล ทางอ้อม และอิทธิพลรวม)

ตาราง 4.27 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

เหตุผล	CLI			PER		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE
CHA	0.28 (0.10)	-	0.28 (0.10)	0.49 (0.09)	0.13 (0.06)	0.36 (0.09)
ENV	0.71 (0.10)	-	0.71 (0.10)	0.49 (0.09)	0.34 (0.13)	0.16 (0.16)
CLI	-	-	-	0.47 (0.16)	-	0.47 (0.16)

$\chi^2 = 51.21, df = 61, P = 0.81003, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMR = 0.0048$

ตาราง 4.27 (ต่อ)

เหตุผล	CLI						PER													
	TE		IE		DE		TE		IE		DE									
ตัวแปร	cha1	cha2	cha3	env1	env2	cli1	cli2	cli3	cli4	cli5	cli6	per1	per2	per3	per4					
ความเที่ยง	0.85	0.85	0.89	0.89	0.78	0.81	0.64	0.74	0.58	0.78	0.81	0.84	0.87	0.88	0.82					
สมการโครงสร้างของตัวแปร									CLI			PER								
R ²									0.94			0.94								
เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง																				
ตัวแปรแฝง	CHA					ENV					CLI					PER				
CHA	1.00																			
ENV	0.97**					1.00														
CLI	0.93**					0.97**					1.00									
PER	0.94**					0.94**					0.96**					1.00				

หมายเหตุ ** p < .01

จากตาราง 4.27 แสดงการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่า ไคว์-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 51.21 องศาอิสระ เท่ากับ 61 คำน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.81003 นั่นคือ ค่าไคว์-สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่า ขอมรับสมมติฐานที่ว่า แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0048 ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ โดยรายละเอียดดังกล่าวผู้วิจัยได้กล่าวไว้แล้วอย่างละเอียดในส่วนของการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองความสัมพันธ์ ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทยข้างต้น

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.58-0.89 โดยตัวแปรที่มีความเที่ยงสูงสุด คือ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม (cha3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.89 ซึ่งเท่ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตร (env1) รองลงมา คือ ด้านกระบวนการภายใน (per3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.88 และด้านลูกค้า (per2) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.87 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (cha1) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (cha2) มีค่าความเที่ยงเท่ากัน คือ 0.85 ด้านการเงิน (per1) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.84 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (per4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.82 โครงสร้างองค์กร (cli1) ความยืดหยุ่นผูกพัน (cli6) มีค่าความเที่ยงเท่ากัน คือ 0.81 สภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน (env2) การได้รับการสนับสนุน (cli5) มีค่าความเที่ยงเท่ากัน คือ 0.78 ความรับผิดชอบในการทำงาน (cli3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.74 มาตรฐานในการทำงาน (cli2) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.64 และตัวแปรที่มีความเที่ยงต่ำสุด คือ การได้รับการยอมรับ (cli4) ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.58

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) บรรยากาศขององค์กร (CLI) มีค่าเท่ากับ 0.94 หรือตัวแปรในโมเดล สามารถอธิบายความแปรปรวนของบรรยากาศขององค์กร ได้ร้อยละ 94 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของผลการดำเนินงาน (PER) มีค่าเท่ากับ 0.94 หรือตัวแปรในโมเดล สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงาน ได้ร้อยละ 94

เมื่อพิจารณาเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง มีค่าอยู่ระหว่าง 0.93-0.97 โดยตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์แบบทิศทางเดียวกัน คือ มีค่าความสัมพันธ์ เป็นบวก โดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันสูง ($r > 0.8$) ทุกคู่ โดยตัวแปรแฝง ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.97 ($r = 0.97$) คือ การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) กับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) กับบรรยากาศขององค์กร (CLI) รองลงมาคือ บรรยากาศขององค์กร (CLI) กับผลการดำเนินงาน (PER) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.96 ($r = 0.96$) การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) กับความได้เปรียบในการแข่งขัน (PER) และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) กับผลการดำเนินงาน (PER) มีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากัน คือ 0.94 ($r = 0.94$) และการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) กับบรรยากาศขององค์กร (CLI) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.93 ($r = 0.93$)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พบดังนี้

ผลการดำเนินงาน (PER) ได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) โดยมีค่าอิทธิพลทั้ง 2 ตัว เท่ากัน คือ 0.49 รองลงมา คือ บรรยากาศขององค์กร (CLI) โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.47 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง พบว่า บรรยากาศขององค์กร (CLI) ได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุด จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.71 รองลงมา คือ การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.28 และผลการดำเนินงาน (PER) ได้รับ อิทธิพลทางตรงสูงสุดจากบรรยากาศขององค์กร (CLI) โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.47 รองลงมา คือ การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.36 และ 0.16 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ผลการดำเนินงาน (PER) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมสูงสุด จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) ผ่านทางบรรยากาศขององค์กร (CLI) โดยมีขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.34 และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) ผ่านทางบรรยากาศขององค์กร (CLI) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.13 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศขององค์กร (CLI) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.28 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

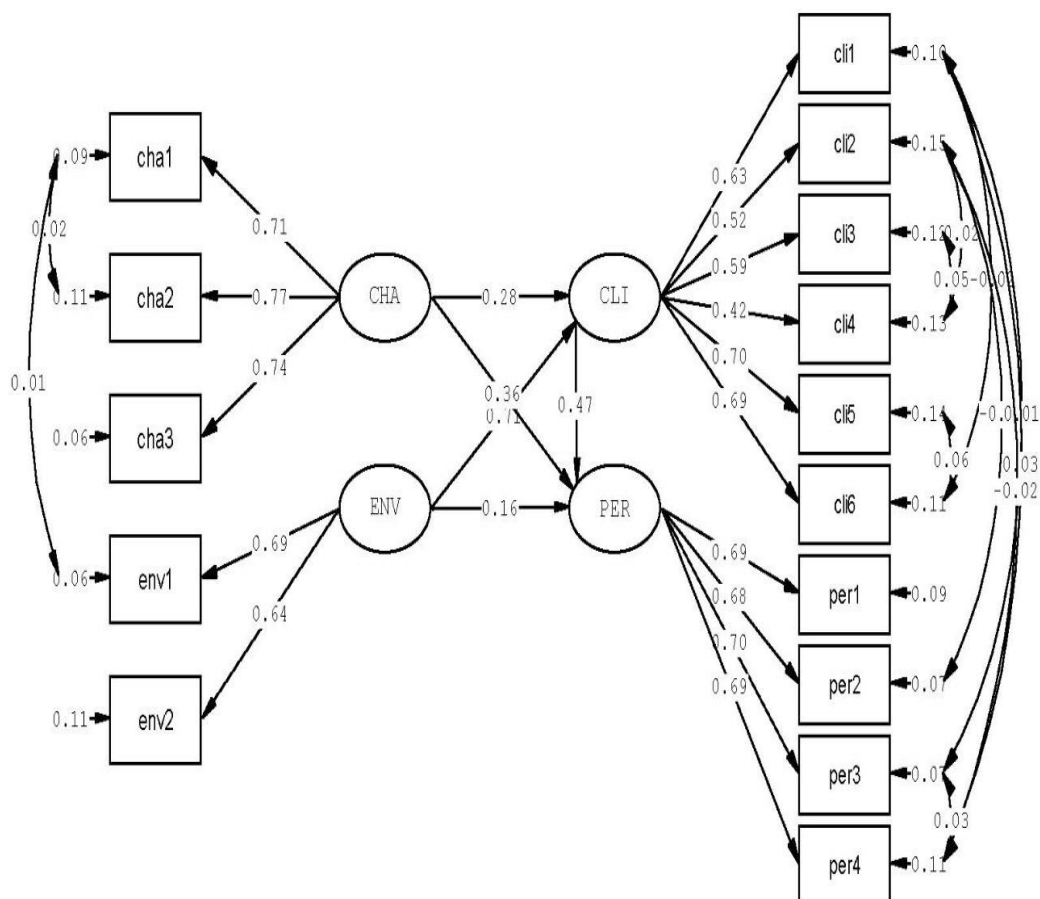
(2) การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.36 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(3) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศขององค์กร (CLI) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.71 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(4) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.16 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(5) บรรยากาศขององค์กร (CLI) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.47 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นอกจากนี้ ผลการดำเนินงาน (PER) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมสูงสุดจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) และการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) ผ่านทางบรรยากาศขององค์กร (CLI) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.34 และ 0.13 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



Chi-Square=51.21, df=61, P-value=0.81003, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.9 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

4.5.2 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบรวมที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังตาราง 4.28 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

ตาราง 4.28 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

องค์ประกอบ/ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
	b	B	SE	t		
CHA						
cha1	0.71	0.92	0.034	20.89	0.85	0.26
cha2	0.77	0.92	0.037	20.74	0.85	0.23
cha3	0.74	0.95	0.034	21.80	0.89	0.46
ENV						
env1	0.69	0.95	0.032	21.73	0.89	0.55
env2	0.64	0.89	0.033	19.44	0.78	0.25
CLI						
cli1	0.63	0.90	-	-	0.81	0.25
cli2	0.52	0.80	0.028	18.81	0.64	0.18
cli3	0.59	0.86	0.027	21.89	0.74	0.15
cli4	0.42	0.76	0.025	17.14	0.58	0.02
cli5	0.70	0.88	0.030	23.13	0.78	0.09
cli6	0.69	0.90	0.030	22.81	0.81	0.24
PER						
per1	0.69	0.92	-	-	0.84	0.25
per2	0.68	0.93	0.023	28.86	0.87	0.37
per3	0.70	0.94	0.024	29.45	0.88	0.25
per4	0.69	0.90	0.026	26.19	0.82	0.15

หมายเหตุ ** p < .01

จากตาราง 4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าเป็นบวกทั้งหมด มีขนาดตั้งแต่ 0.42 ถึง 0.77 และแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (cha2) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.77 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนัก องค์ประกอบน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร (CLI) ได้แก่ การได้รับการยอมรับ (cli4) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.42 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง ของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า (R^2) ซึ่งบอกค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (cha1 ถึง env2) มีค่าตั้งแต่ 0.78-0.89 และตัวแปรสังเกตได้ภายใน (cli1 ถึง per4) มีค่าตั้งแต่ 0.58-0.88 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เป็นรายองค์ประกอบ พบดังนี้

(1) องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม (cha3) รองลงมา คือ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (cha2) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (cha1) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.95, 0.92, 0.92 และมีความแปรผัน ร่วมกันกับองค์ประกอบระบบการทำงาน ร้อยละ 89, 85 และ 0.85 ตามลำดับ

(2) องค์ประกอบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตร (env1) รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน (env2) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.95, 0.89 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ร้อยละ 89 และ 78 ตามลำดับ

(3) องค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร (CLI) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ โครงสร้างองค์กร (cli1) รองลงมา คือ ความยืดหยุ่นผูกพัน (cli6) การได้รับการสนับสนุน (cli5) ความรับผิดชอบในการทำงาน (cli3) มาตรฐานในการทำงาน (cli2) การได้รับการยอมรับ (cli4) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.90, 0.90, 0.88, 0.86, 0.80, 76 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบเครือข่ายทางธุรกิจ ร้อยละ 81, 81, 78, 74, 64 และ 58 ตามลำดับ

(4) องค์ประกอบผลการดำเนินงาน (PER) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านกระบวนการภายใน (per3) รองลงมา คือ ด้านลูกค้า (per2) ด้านการเงิน (per1) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (per4) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.94, 0.93, 0.92, 0.90 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสามารถทางเทคโนโลยี ร้อยละ 88, 87, 84 และ 82 ตามลำดับ

4.6 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองมาตรฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

จากคำถามการวิจัย “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย มีอะไรบ้าง” ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสมมติฐานเพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศขององค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (cha1) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (cha2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม (cha3) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศขององค์กร (CLI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่บรรยากาศขององค์กร (CLI) ได้รับอิทธิพลรวมจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.28 ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศขององค์กร ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2: การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (cha1) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (cha2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม (cha3) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผลการดำเนินงาน (PER) ได้รับอิทธิพลรวมจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) เท่ากับ 0.49 โดยเป็นอิทธิพลทางอ้อมผ่านบรรยากาศขององค์กร (CLI) เท่ากับ 0.13 และเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.36 ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3: สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต (env1) สภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน (env2) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศขององค์กร (CLI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่บรรยากาศขององค์กร (CLI) ได้รับอิทธิพลรวมจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.71 ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4: สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

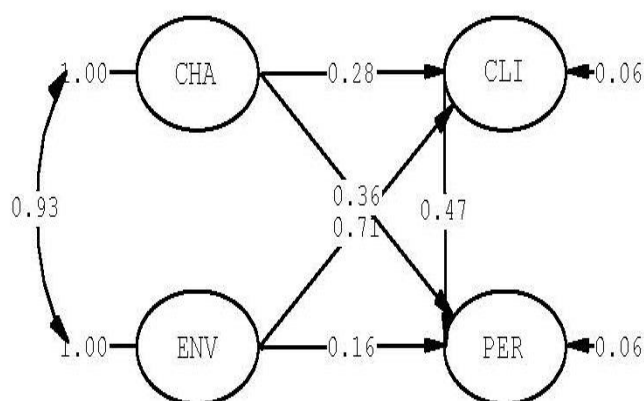
สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต (env1) สภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน (env2) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผลการดำเนินงาน (PER) ได้รับอิทธิพลรวมจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) เท่ากับ 0.49 โดยเป็นอิทธิพลทางอ้อมผ่านบรรยากาศขององค์กร (CLI) เท่ากับ 0.34 และเป็นอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.16 ผลดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5: บรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า โครงสร้างองค์กร (cli1) มาตรฐานในการทำงาน (cli2) ความรับผิดชอบในการทำงาน (cli3) การได้รับการยอมรับ (cli4) การได้รับการสนับสนุน (cli5) ความยึดมั่นผูกพัน (cli6) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผลการดำเนินงาน (PER) ได้รับอิทธิพลรวมจากบรรยากาศขององค์กร (CLI) ซึ่ง ทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.47 ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ ผลการดำเนินงาน (PER) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) และการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) ผ่านบรรยากาศขององค์กร (CLI) โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.34 และ 0.13 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นได้ว่า นอกจากบรรยากาศขององค์กร (CLI) แล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (PER) เช่น การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV)

สรุป จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย สรุปได้ดังภาพประกอบ 4.10 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย



Chi-Square=51.21, df=61, P-value=0.81003, RMSEA=0.000

ภาพประกอบ 4.10 แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

ตาราง 4.29 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ข้อ	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1.	การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์กร	สอดคล้อง
2.	การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน	สอดคล้อง
3.	สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์กร	สอดคล้อง
4.	สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน	สอดคล้อง
5.	บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน	สอดคล้อง

จากคำถามการวิจัย “แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่” ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้นดังนี้

ผลจากการวิเคราะห์โมเดลสมมติฐาน พบว่า แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมา จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องยัง ไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ ที่คำนวณได้ คือ ค่า $\chi^2 = 337.16$, $df = 84$, $P\text{-Value} = 0.000$, $CFI = 0.99$, $GFI = 0.87$, $AGFI = 0.81$, $RMSEA = 0.100$ และ $SRMR = 0.022$ ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญบางตัวยังไม่ผ่าน

เกณฑ์ ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog & Sorbom, 1996: 87) ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์ โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่ง ค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์ การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 0.839$, CFI = 1.00, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.0095 ดังนั้นสรุปได้ว่า แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย มีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอในบทนี้ มีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อสรุปผลการศึกษาทั้งหมดให้เกิดความกระชับ ง่ายต่อการอ่าน และเป็นการทำความเข้าใจพร้อมกับการอภิปรายผลการวิจัยในประเด็นสำคัญๆ เพื่อให้เห็นทัศนะของผู้วิจัย ที่มีต่อการศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย (3) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจที่อยู่ในหมวดธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเท่านั้น และการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) โดยการใช้เครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) การกำหนดอัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างตามกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) ตามข้อเสนอของแฮร์และคณะ (Hair; et al., 1998: 89) ที่นักสถิติวิเคราะห์ตัวแปร พหุนิยมใช้ คือ ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผู้วิจัยมีตัวแปรสังเกตได้ตามโมเดล จำนวน 15 ตัวแปร มี ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมจำนวน 300 คน โดยผลการคำนวณที่ได้เป็นจำนวนของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น เนื่องจากประชากรในแต่ละองค์กรมีจำนวนไม่เท่ากัน ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มเชิงช่วงชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ซึ่งเป็นการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนในแต่ละช่วงชั้นต่อจำนวนประชากรทั้งหมด เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 300 ตัวอย่าง ดังจะนำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับ ต่อไปนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและระดับ

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามที่ศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 300 คน มีสถานภาพในด้านต่างๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 300 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 ส่วนเพศชาย มีจำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00

ส่วนใหญ่มีอายุ 25-27 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 29.00 รองลงมา คือ ผู้ที่มีอายุ 34-36 ปี มีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 อายุ 28-30 ปี มีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 19.00 อายุ 31-33 ปี มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 และผู้ที่มีอายุ 22-24 ปี มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00

ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 รองลงมา คือ สถานภาพสมรส มีจำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 และสถานภาพหย่า/หม้าย/แยกกันอยู่ มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00

ส่วนใหญ่มีกิจการศึกษาศรีปริยญาตรี จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 46.30 รองลงมา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 33.00 ปริญญาโท มีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 และ ปริญญาเอก มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70

ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4-6 ปี จำนวน 135 คน คิดเป็น ร้อยละ 45.00 รองลงมา คือ 7-10 ปี มีจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 ต่ำกว่า 3 ปี มีจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00 และมากกว่า 10 ปี มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับ 3.84 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบย่อยเรียงลำดับ ความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86, 3.83 และ 3.82 ตามลำดับ องค์ประกอบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับ 3.81 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบย่อยเรียงลำดับ พบว่า สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตร และสภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.81 องค์ประกอบด้านบรรยากาศขององค์กร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับ 3.80 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบย่อยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความยืดหยุ่นผูกพัน ความรับผิดชอบในการทำงาน การได้รับการสนับสนุน การได้รับการยอมรับ โครงสร้างองค์กร มาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.88, 3.87, 3.82, 3.80, 3.80 และ 3.64 ตามลำดับ องค์ประกอบด้านผล

การดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับ 3.79 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบย่อยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านกระบวนการภายใน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.82, 3.79, 3.79 และ 3.77 ตามลำดับ

5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์ ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวิจัยในครั้งนี้ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง จากตัวบ่งชี้ใหม่ 73 ตัวบ่งชี้ซึ่งได้จากสเกลองค์ประกอบที่สร้างขึ้น และองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ มาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองในครั้งเดียว ซึ่งได้แสดงโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

ทั้งนี้เนื่องจากข้อจำกัดของพื้นที่ในการทำงานของโปรแกรมลิสเรล ผู้วิจัยไม่สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจากองค์ประกอบย่อย 15 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ทั้งหมด 73 ตัวบ่งชี้ ได้ในครั้งเดียว ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการแบ่งการวิเคราะห์โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ รวมทั้งความเหมาะสมกับขนาดของโปรแกรมลิสเรลที่สามารถทำการวิเคราะห์ได้เป็นหลัก ผู้วิจัยจึงได้แยกวิเคราะห์โมเดลย่อยทั้งหมด 4 โมเดล ดังนี้

1) โมเดลด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

ตัวแปรองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (cha1) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (cha2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม (cha3) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของระบบการทำงาน ทั้ง 3 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 3 คู่ มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ระหว่าง 0.869-0.882 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 941.060, df = 3, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ

ตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.778 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.00000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของระบบการทำงาน พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (cha 2) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (cha 1) และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม (cha 3) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.78, 0.73 และ 0.72 ตามลำดับและมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) ร้อยละ 88, 89 และ 86 ตามลำดับ

2) โมเดลสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ตัวแปรองค์ประกอบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต (env1) สภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน (env2) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบของทุนมนุษย์ ทั้งคู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูง เท่ากับ 0.842 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 467.202, df = 1, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.550 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสม (KMO > 0.500) ที่จะทำการวิเคราะห์ องค์ประกอบได้

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.00, df = 0, p = 1.000, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุนมนุษย์ พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนัก ความสำคัญในการบ่งชี้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้งหมด 2 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ สภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน (env2) สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต (env1) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00 และ 1.00 ตามลำดับและมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) ร้อยละ 86 และ 83 ตามลำดับ

3) โมเดลบรรยากาศขององค์กร

ตัวแปรองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (cli1) มาตรฐานในการทำงาน (cli2) ความรับผิดชอบในการทำงาน (cli3) การได้รับการยอมรับ (cli4) การได้รับการสนับสนุน (cli5) ความยึดมั่นผูกพัน (cli6) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กร ทั้ง 6 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 6 คู่ มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูงระหว่าง 0.664-0.888 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1699.012, df = 15, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถ นำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.897 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสม (KMO > 0.500) ที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด ได้ค่า Chi-Square = 0.84, df = 5, p = 0.97428, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดบรรยากาศขององค์กร (CLI) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของเครือข่ายทางธุรกิจ ทั้ง 15 คู่ พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้บรรยากาศขององค์กร ทั้งหมด 6 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญ จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการได้รับการสนับสนุน (cli5) ด้านความยึดมั่นผูกพัน (cli6) ด้านโครงสร้าง องค์กร (cli1) ความรับผิดชอบ (cli3) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (cli2) และด้านการได้รับการยอมรับ (cli4) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.69, 0.67, 0.63, 0.59, 0.53 และ 0.44 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้บรรยากาศขององค์กร (CLI) ร้อยละ 74, 74, 77, 99, 98 และ 73 ตามลำดับ

4) โมเดลผลการดำเนินงาน

ตัวแปรองค์ประกอบผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการเงิน (per1) ด้านลูกค้า (per2) ด้านกระบวนการภายใน (per3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (per4) ผู้วิจัยตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบของผลการดำเนินงาน ทั้ง 4 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 4 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ระหว่าง 0.824-0.900 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1407.712, df = 6, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน

มากพอ ที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.858 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสม (KMO > 0.500) ที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.79, df = 1, p = 0.3415, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.99 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดผลการดำเนินงาน (PER) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลการดำเนินงาน ทั้ง 4 คู่ พบว่า ตัวแปร มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ผลการดำเนินงาน ทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ด้านกระบวนการภายใน (per3) ด้านการเงิน (per1) ด้านลูกค้า (per2) และด้านการเรียนรู้ และพัฒนา (per4) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.70, 0.70, 0.69 และ 0.68 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ความสามารถทางเทคโนโลยี (TEC) ร้อยละ 87, 84, 88 และ 79 ตามลำดับ

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

ผลการดำเนินงาน (PER) ได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) โดยมีค่าอิทธิพลทั้ง 2 ตัว เท่ากัน คือ 0.49 รองลงมา คือ บรรยากาศขององค์กร (CLI) โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.47 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง พบว่า บรรยากาศขององค์กร (CLI) ได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุด จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.71 รองลงมา คือ การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.28 และผลการดำเนินงาน (PER) ได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากบรรยากาศขององค์กร (CLI) โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.47 รองลงมา คือ การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.36 และ 0.16 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ผลการดำเนินงาน (PER) ได้รับอิทธิพลทางอ้อม สูงสุดจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) ผ่านทางบรรยากาศขององค์กร (CLI) โดยมีขนาด อิทธิพลเท่ากับ 0.34 และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) ผ่านทาง บรรยากาศขององค์กร (CLI) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.13 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศขององค์กร (CLI) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.28 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(2) การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.36 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(3) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศขององค์กร (CLI) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.71 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(4) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.16 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(5) บรรยากาศขององค์กร (CLI) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.47 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นอกจากนี้ ผลการดำเนินงาน (PER) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมสูงสุดจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) และการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) ผ่านทางบรรยากาศขององค์กร (CLI) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.34 และ 0.13 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 3 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้ทำวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (CHA) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) บรรยากาศขององค์กร (CLI) และผลการดำเนินงาน (PER) ด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL 8.72 เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติซึ่งประกอบด้วย ค่า Chi-Square, χ^2/df , CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR ซึ่งผลการวิเคราะห์โมเดลครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 337.16$, $df = 84$, $p\text{-value} = 0.000$, $CFI = 0.99$, $GFI = 0.87$, $AGFI = 0.81$, $RMSEA = 0.100$ และ $SRMR = 0.022$

ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับ โมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้จนกระทั่ง ค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยรายละเอียดของการปรับแก้โมเดล เพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าการปรับแก้โมเดลครั้งที่ 1 ระหว่าง $cli6$ และ $cli5$ ที่มีความสัมพันธ์กัน พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น คือ χ^2 ลดลงจาก 337.16 เป็น 270.20 และค่า RMSEA ก็ลดลงเช่นเดียวกันจาก 0.100 เป็น 0.087 แสดงให้เห็นว่า การปรับแก้โมเดลเพื่อให้มีความสอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการดังกล่าวได้ผลค่อนข้างดี และไม่เป็นการแก้ไขแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยด้วย เพราะเป็นการปรับที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวแปรเชิงประจักษ์ไม่ได้เปลี่ยนทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลอง โดยผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนี ที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 0.839$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.96$, $RMSEA = 0.000$ และ $SRMR = 0.0095$ ดังนั้นสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐานของตัวแบบการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

จากคำถามการวิจัย “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย มีอะไรบ้าง” ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสมมติฐานเพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศขององค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (cha1) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (cha2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม (cha3) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศขององค์กร (CLI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่บรรยากาศขององค์กร (CLI) ได้รับอิทธิพลรวมจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA)

ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.28 ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรง เชิงบวกต่อบรรยากาศขององค์กร ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2: การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ (cha1) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน (cha2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม (cha3) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผลการดำเนินงาน (PER) ได้รับอิทธิพลรวมจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) เท่ากับ 0.49 โดยเป็นอิทธิพลทางอ้อมผ่านบรรยากาศขององค์กร (CLI) เท่ากับ 0.13 และเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.36 ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3: สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต (env1) สภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน (env2) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศขององค์กร (CLI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่บรรยากาศขององค์กร (CLI) ได้รับอิทธิพลรวมจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.71 ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4: สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต (env1) สภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน (env2) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผลการดำเนินงาน (PER) ได้รับอิทธิพลรวมจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) เท่ากับ 0.49 โดยเป็นอิทธิพล ทางอ้อมผ่านบรรยากาศขององค์กร (CLI) เท่ากับ 0.34 และเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.16 ผลดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5: บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า โครงสร้างองค์กร (cli1) มาตรฐานในการทำงาน (cli2) ความรับผิดชอบในการทำงาน (cli3) การได้รับการยอมรับ (cli4) การได้รับการสนับสนุน (cli5) ความยืดหยุ่นผูกพัน (cli6) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผลการดำเนินงาน (PER) ได้รับอิทธิพลรวมจากบรรยากาศของ

องค์กร (CLI) ซึ่ง ทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.47 ผลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ ผลการดำเนินงาน (PER) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) และการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) ผ่านบรรยากาศขององค์กร (CLI) โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.34 และ 0.13 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นได้ว่า นอกจากบรรยากาศขององค์กร (CLI) แล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (PER) เช่น การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (CHA) และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV)

จากคำถามการวิจัย “แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่” ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้นดังนี้

ผลจากการวิเคราะห์โมเดลสมมติฐาน พบว่า แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมา จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องยังมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์ การยอมรับ คือค่าดัชนี $\chi^2/df = 0.839$, CFI = 1.00, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.0095 ดังนั้นสรุปได้ว่า แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย มีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ครั้งนี้ มีข้อค้นพบที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

การศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ องค์ประกอบด้านด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ องค์ประกอบด้านด้านบรรยากาศขององค์กร และองค์ประกอบด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ

จากการวิเคราะห์โมเดลแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย พบว่า โมเดลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า แสดงให้เห็น ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม ปัจจัย

ด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตรและสภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร มีองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร มาตรฐานในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การได้รับการยอมรับ การได้รับการสนับสนุน ความยึดมั่นผูกพัน และปัจจัยด้านผลการดำเนินงาน มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านกระบวนการภายใน แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารมีการปฏิบัติ โดยอาศัยองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ที่กล่าวข้างต้นแล้ว ย่อมส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ตามแนวทฤษฎี โดยองค์ประกอบแบบจำลอง ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่ได้ศึกษาค้นคว้า ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ การศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตรและสภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร มีองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร มาตรฐานในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การได้รับการยอมรับ การได้รับการสนับสนุน ความยึดมั่นผูกพันและปัจจัยด้านผลการดำเนินงาน มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้และพัฒนาและด้านกระบวนการภายใน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์ (2559) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ผลการดำเนินงานของธุรกิจและสมรรถนะของผู้ประกอบการกับขอบข่ายการแข่งขันและศักยภาพองค์กร โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และสมรรถนะของผู้ประกอบการ ขอบข่ายการแข่งขัน และศักยภาพองค์กร วิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการ โครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรม Smart PLS-Graph 3.0 โดยอาศัย ข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 500 ราย ผลการศึกษา สรุปได้ดังนี้ สมรรถนะของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) แต่เป็นปัจจัยด้านขอบข่ายการแข่งขันและศักยภาพองค์กร

ที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ทั้งด้านต้นทุน ความแตกต่างทางการตลาด การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและความรู้ในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่องผู้จัดหาบริการ (Application Service Providers-ASPs) กับผลการดำเนินงานขององค์กรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยที่การศึกษาเรื่องนี้ โดยทั่วไปจะกระทำกับกลุ่มตัวอย่างของวิสาหกิจขนาดใหญ่ ดังนั้น ในการวิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งได้ให้ความเห็นว่า โดยทั่วไปแล้วนั้นการทำวิจัยเรื่องผลการดำเนินงานขององค์กร มักจะใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่มีความเหมาะสมเพียงพอในการบ่งชี้ ทั้งนี้ในการศึกษาจึงได้ใช้ปัจจัยทั้งด้านการเงินและที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Financial and Non Financial Indicators) โดยปัจจัยที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ได้แก่ จำนวนลูกค้า (The Number of Customers) ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (Administration Cost) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) การบริการลูกค้า (Customer Service) ผลิตภาพ (Productivity) ความง่ายในการถ่ายทอดข้อมูลสู่ลูกค้าและภายในองค์กร (Ease of Information Exchange Partners, Ease of Information Exchange Within a Company) อย่างไรก็ตามในการศึกษาถึงผลการดำเนินงานขององค์กรของ Lee (2006) ซึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยบ่งชี้ที่ไม่ใช่ด้านการเงินก็ยังไม่ได้แสดงรายละเอียดเพิ่มเติมให้เห็นว่า การชี้วัดด้วยปัจจัยทางการเงินไม่มีความชัดเจนในการชี้วัดเท่าที่ควร สอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา สุคันธศิริกุล (2555) ศึกษาวิจัยเรื่องผลกระทบของประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรม ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในประเทศไทย ซึ่งประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรมได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามด้วยการส่งจดหมายทางไปรษณีย์ มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้งสิ้น 378 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรมโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านภาวะผู้นำ กระบวนการ การวางแผน คน และสารสนเทศ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านลูกค้า กระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการเงิน การศึกษาผลกระทบพบว่า ประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรมด้านภาวะผู้นำ คน และกระบวนการ มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Weiss (2003) ทำการศึกษาที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเลือกที่จะพัฒนานวัตกรรมในภาวะการแข่งขัน โดยสรุปได้ว่า ในภาวะที่มีการแข่งขันสูง องค์กรจะเลือกพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เนื่องจากมีความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงออกจากสมรภูมิการแข่งขัน ด้วยการพยายามเปิดตลาดใหม่ หาหนทางการแข่งขันที่มีความรุนแรงน้อยกว่า ในทางกลับกัน ในภาวะที่มีการแข่งขันต่ำ องค์กรจะมุ่งพัฒนานวัตกรรมกระบวนการเนื่องจากมีความผูกขาดในด้านผลิตภัณฑ์อยู่แล้ว อีกทั้งแม้ว่าจะได้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ ก็ไม่สามารถที่จะเพิ่มมูลค่ายอดขายได้มากนัก ซึ่งจากประเด็นศึกษานี้ทำให้เห็นได้ถึงความสัมพันธ์ของการเลือกพัฒนานวัตกรรมที่แตกต่างกันไป ตามสถานการณ์บนการพิจารณาตามความน่าจะเป็นในการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาดังกล่าว มีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย เพื่อให้ทำให้ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจได้เข้าใจถึงแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย มากยิ่งขึ้น และผลการวิจัยที่ได้นี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุง และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายทั้งในระดับ มหภาค และระดับจุลภาค เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในทางปฏิบัติได้มากยิ่งขึ้น และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย สามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจนำไปใช้ในการพัฒนา โดยนำองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ ไปใช้ตามบริบทและสถานการณ์ที่เหมาะสม ดังนี้

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ผู้บริหารขององค์กรควรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม ขององค์กรตนเอง เพื่อให้องค์กรของตนเองมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจ ควรให้ความสำคัญในด้านกระบวนการบริหารจัดการการผลิตที่รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจอย่างต่อเนื่องเนื่องจาก ปริมาณความต้องการด้านสินค้าและบริการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและบ่อยครั้ง นอกจากนี้การแข่งขันด้านราคาเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรธุรกิจควรตระหนักอีกด้วย

ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจ ควรกำหนด นโยบาย และแนวทางการทำงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มุ่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมได้

ปัจจัยด้านผลการดำเนินงาน ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจ ควรให้ความสำคัญในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เนื่องจากการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น การบริหารจัดการองค์กรที่ดีช่วยให้บุคลากรส่วนใหญ่มีรายได้และยอดขายเพิ่มขึ้นอีกด้วย และควรสร้างให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้น เพราะลูกค้าจะกลับมาซื้อสินค้าและบริการของท่านซ้ำ และจงรักภักดีต่อสินค้า นอกจากนี้กระบวนการบริหารจัดการการผลิตที่รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรของท่านดีขึ้นด้วย ตลอดจนการผลิตสินค้าหรือบริการที่หลากหลาย จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น และหากองค์กรของท่านมีกระบวนการและระบบการผลิตที่ดี และสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีได้

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทาวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในองค์กรภาคธุรกิจหรือกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น

2) ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในภาคธุรกิจอื่นๆ เพื่อที่จะทำได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. 2560. “การส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ.” สืบค้นเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2560, จาก https://www.dbd.go.th/more_news.php?cid=69
- กาญจนา สุคันธศิริกุล. 2555. “ผลกระทบของประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรมที่มีผลต่อการดำเนินงานของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย.” วารสารมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี 3,2: 40-46.
- ชลาลัย เกียรติอมรชัช. 2551. “การเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการวัดผลการดำเนินงานและการจ่ายผลตอบแทน: กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบัญชี บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตณรงค์ สิทธิยานนท์. 2553. “สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ.” สืบค้นเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2560, จาก http://153utccbf302g1-thegang.blogspot.com/2010/09/blog-post_2763.html
- ณัฐวัฒน์ พระงาม. 2555. การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิษณุโลก: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- ณิชนันท์ จันทร์สืบแถว. 2550. “การนำเทคนิค Balanced Scorecard ไปสู่การปฏิบัติในองค์กรภาครัฐ: กรณีศึกษาเชิงเปรียบเทียบขององค์กรภาครัฐระดับท้องถิ่นในจังหวัดพิษณุโลก.” วารสารการจัดการ 27, 1-2: 17-32.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2560. “หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2559.” พิมพ์ครั้งที่ 4. สถาบันพัฒนาความรู้ตลาดทุน.
- เต็มศักดิ์ สุขวิบูลย์. 2552. “ข้อคำนึงในกาสร้างเครื่องมือประเภทมาตราประมาณค่า Rating Scale. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2559, จาก: <http://www.eportfolio.hu.ac.th/ekm>
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. การวิเคราะห์ห่อภิมาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญมี พันธุ์ไทย. 2554. ระเบียบวิธีการวิจัยการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปรีชา สุวรรณภูมิ. 2554. “รูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่างกลุ่มที่ 1 ประเทศไทย.” วารสารสมาคมนักวิจัย 16,3: 102-117.
- พสุ เดชะรินทร์. 2545. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย **Balanced Scorecard** และ **Key Performance Indicators**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. 2546. กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พัชราพรรณ พุทธกาล. 2554. “ปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard.” การค้นคว้าอิสระ ปรินญาหมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการองค์กร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ภรณ์ หลาวทอง. 2559. “ตัวแบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันไปสู่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.” วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ 10,2: 76-80.
- ภาคภูมิ นันทปรีชา. 2555. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard: กรณีศึกษา สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน องค์การมหาชน.” การค้นคว้าอิสระ ปรินญาหมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ภุริทัต ทองปรีชา. 2549. **ใช้งาน balanced scorecard ให้เกิดประสิทธิผลใน 1 สัปดาห์.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- มณฑลลักษณ์ ภักดีชน. 2557. “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ BSC สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร 16,1: 136-146.
- ยุทธพงษ์ กัยวรรณ. 2545. **พื้นฐานการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์. 2559. “ผลการดำเนินงานของธุรกิจและสมรรถนะของผู้ประกอบการกับขอบข่ายการแข่งขันและศักยภาพองค์กร.” วารสารเกษมบัณฑิต 17,1: 1-21.
- วิลาวรรณ ผดุงทิว. 2547. “HR ถึงยุคปรับบทบาทสู่หุ้นส่วนธุรกิจ.” **ผู้จัดการ** 21, 246: 124-128.
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน. 2560. “ดัชนีความเชื่อมั่นเศรษฐกิจฐานราก GSI.” สืบค้นเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2560, จาก <https://www.gsb.or.th/news-events/press-releases/2560>
- สุนีย์ วรรณโกมล และธานีรินทร์ ศิลป์จารุ. 2552. “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการจัดการธุรกิจ.” ภาควิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.วารสารวิชาการบริหารธุรกิจและเศรษฐศาสตร์. 5(1): 53-63.
- สุภมาส อังสุโชติ. 2554. **สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- อิสราวดิ ชำนาญกิจ.2560. “ผู้นำแห่งอนาคต.” สืบค้นเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2560, จาก <http://leadership.exteen.com/20080609/entry>

- Alavi, M. and Leidner, D.E. (1990). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*. 25 (1): 107-136.
- Bernier, L., T. Hafsi and C. Deschamps. 2014. "Environmental Determinants of Public Sector Innovation: A Study of Innovation Awards in Canada." **Public Management Review**. Vol. 17, No. 6, 834-856.
- Bradley, J. Loucks, J. Macaulay, A. Noronha, and M. Wade. 2015. "Digital Vortex: How Digital Disruption Is Redefining Industries." Global Center for Digital Business Transformation, Lausanne, *Academy of Management Journal*, 32(1), 125-135.
- Campbell, R. F. et al. 1977. "On the Nature of Organizational Effectiveness" in *New perspectives on Organizational Effectiveness*." Edited by Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings and Associates. San Francisco: Jassay Bass.
- Chien Yu. 2013. "Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: a cross-level analysis of effects." **Social behavior and personality** 2013,411: 143-156.
- Corbett, P. 2015, May 10. "Business Transformation' needs a new definition." Retrieved November 7, 2015, from linkedin: <https://www.linkedin.com/pulse/business-transformation-needs-new-definition-peter-corbett>
- Davidson, A. 2013. "Business model for an era of innovation glut. " **Ivey Business Journal** 774: 1-4.
- Dennis J. Scotti. 2014. "linkages between organization climate and work outcomes: perceptual differences among health service professionals as a function of customer contact intensity". *Jhhsa* spring 201.
- Diamantopoulos, A. & Siguaw, J.A. (2006). *Formative versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration*. British Journal of Management. London: SAGE Publications, Inc.
- Dodh, P., Singh, S. and Ravita 2013. "Corporate Social Responsibility and Sustainable Development in India." *Global Journal of Management Research and Business Strategy*. 3. 6 681-688.
- Dollard, M.F. 2012. "Psychosocial safety climate buffers effects of job demands on depression and positive organizational behaviors." *Anxiety, Stress, & Coping*, 2013 26,4: 355-377.
- Fayol, Henri. 1961. *General and Industrial Management*. London: Pittman and Sons. London translated by Constance Storrs.

- Golicic, S. L., & Smith, C. D. 2013. "A meta-analysis of environmentally sustainable supply chain management practices and firm performance." **Journal of Supply Chain Management**, 492, 78-95.
- Gonzales, Leopoldo. 2006. "Performance Measurement Using Systems Dynamics in an SME." Master Thesis, Faculty of Business, Graduate School, University of Alberta.
- Gulick, Luther and Lyndall Urwick. 1973. **The Science of Administration** Columbia.\University. New York, NY.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. 1998. **Multivariate Data Analysis**. (5th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Haphin, A. w. and Croft, D.B. 1963. **The Organization Climate of School**. University of California Press, Berkeley, CA.
- Islam, M. & Yahanpath, N. 2013. "Evaluating the performance measurement system in financial service industry in developing country: The case of Bangladesh. " **Asia-Pacific Management Accounting Journal** 8,1: 65-88.
- Jaco Barendse 2015. "A broader view of stewardship to achieve conservation and sustainability goals in South Africa." **South African Journal of Science**. 112,5-6: 21-36.
- Janson, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. 2006. "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organization Antecedents and Environmental Moderators." **Management Science**, 52,11: 1661-1674.
- Jim Ridgway. 2017. "The future of statistical literacy is the future of statistics Statistics Education." **Research Journal**, 16,1: 8-14, <http://iase-web.org/Publications.php?p=SERJ>. International Association for Statistical Education (IASE/ISI), May, 2017.
- Joreskog K.G. & Sorbom D., (1999). LISREL 8 User's Reference Guide. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Jose Rodriguez Terceno. 2017. "Application of a measurement model and system of intangible variables in business environments." RLCS, Revista Latina de Comunicación Social 72: 560-573.
- Kaplan R. S. & Norton, D. P. 1996. **Linking the balanced scorecard to strategy**. California Management Review 4: 53-79.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. **The balanced scorecard-Measures that drive performance.** Harvard Business Review 70,1: 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996a. **The balanced scorecard: Translating strategy into action.** Harvard Business Review. 16, 75-85.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. **The strategy focused organization: How the balanced scorecard companies thrive in the new business environment.** Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and Norton, D.P. (2006), *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. 1996. **The Balanced Scorecard.** Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Karin Vey. 2017. "Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation." *iJAC* 10,1: 22-33.
- Kaya, Ç. and Ceylan, B. 2014. "An Empirical Study on the Role of Career Development Programs in Organizations and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Employees." **American Journal of Business and Management** 3,3: 178-191.
- Kunlarat Promthaisong. 2012. "Organization culture affecting organizational climate of professional nurses in Siriraj Hospital." **Journal of Public Health and Development** 10,1: 55-62.
- Lee, Hong-Hee. 2006. "The Effects of ASP Utilization Factors ohm Organization Factors on Organizational Performance of Customer Firms: A Longitudinal Study." Doctoral dissertation, University of Nebraska.
- Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K., & Hight, S. K. 2015. "Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry." **International Journal of Hospitality Management**, 44: 28-37.
- Likert, S. 1977. **New patterns of management.** New York: McGraw-Hill.
- Ling Zhu. 2014. "Institutional Environment for Business-to-Business B2B E-Commerce Usage: Toward an Understanding in the Chinese Context." **Journal of Information Technology Case and Application Research**, 16: 127-154.
- Litwin, G. H. and Burmeister, M. G. 1992. **Climate Performance.** New York: The Purrington Foundation.

- Litwin, G. W., & Stringer, J. R. A. 1968. **Motivative and Organization Climate, Division of Research.** Boston: Harvard university graduate school of business.
- Maria do Carmo Ferreira Lima, .2014. “O impacto das políticas de eventos no clima organizacional.” **Revista de Gestão e Secretariado-GeSec, São Paulo** 5,1: 131-145.
- Martin, J. J., Kulinna, P. H., Eklund, R. C., & Reed, B. 2001. “Determinants of teachers' intentions to teach physically active physical education classes.” **Journal of Teaching in Physical Education** 20: 129-143.
- Martinez, C. A. & Williams, C. 2010. “National institutions, entrepreneurship and global ICT adoption: A cross-country test of competing theories.” **Journal of Electronic Commerce Research** 111: 73-91.
- McClelland, David C. 1961. **The Achievement Society.** New York: The Free Press.
- Mccormick, K., et al., 2013. “Advancing sustainable urban transformation. **Journal of Cleaner Production** 50-11.
- Noel Yahanpath. 2016. “An attempt to re-balance the balanced scorecard towards a sustainable performance measurement system. Asia-pacific.” **Management Accounting Journal** 11,2: 194-222.
- Peng, J. C., & Chiu, S. F. 2010. “An integrative model linking feedback environment and organizational citizenship behavior.” **Journal of Social Psychology**, 1506: 582-607.
- Puri, N. and Ashok, S. October, 2013. “Corporate Social Responsibility: Societal Initiatives taken by indian Companies.” **International Journal of Management Research and Business Strategy.** 2,4: 23-31.
- Ranna Bhatt. 2017. “Theoretical perspective of change management.” **International journal of research in commerce & management** 8: 34-37.
- Renske den Exter. 2015. “Governing climate change in Dutch cities: anchoring local climate strategies in organisation, policy and practical implementation.” 20,9: 1062-1080, <http://dx.doi.org/10.1080/13549839.2014.892919>
- Richard M. 2015. “Limits on innovativeness in local government: examining capacity, complexity, and dynamism in organizational task environments.” **Public Administration** 93,3: 663-683.
- Robert Gillanders and Karl Whelan. 2014. “Open for Business? Institutions, Business Environment and Economic Development.” **KYKLOS** 67,4: 535-558.

- Scott Morton and W. Richard. 1992. **Organizations; Rational, Natural, and Open Systems** (3rd ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Scott, T. F., Luca, L., Kathry, E., & Satmana, T. K. 2004. **Review motor and cognitive function evaluation following experimental traumatic brain injury.** *Neuroscience and Biobehavioral Review* 28: 365-378.
- Shahideh Nasery Isfahania, Ahmad Asle Haddada, Emad Roghaniana and Mehdi Rezayib. 2014. "Customer relationship management performance measurement using balanced scorecard and fuzzy analytic network process: The case of MAPNA group." **Journal of Intelligent & Fuzzy Systems** 27 (2014) 377-389.
- Shahideh Nasery Isfahania, Ahmad Asle Haddada, Emad Roghaniana and Mehdi Rezayib. 2014. "Customer relationship management performance measurement using balanced scorecard and fuzzy analytic network process: The case of MAPNA group." **Journal of Intelligent & Fuzzy Systems** 27 2014 377-389.
- Shaw, K. and Maythorne, L., 2013. **Managing for local resilience: towards a strategic approach.** *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 8 No. 4, pp. 5-23.
- Skelsey, Dan. 2012. **The effective change manager's handbook.** Essential Guidance to the Change Management Body of Knowledge 3rd November 2012.
- Snape, E., & Redman, T. 2010. "HRM practices, organizational citizenship behaviour and performance: A multi-level analysis." **Journal of Management Studies** 47,7: 1219-1247.
- Steer, R. M. and Porter, L. 1979. "Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study." *Organizational Behavior and Human Performance* 15: 87-98.
- Steers, R.M. & L.W. Porter. (2002). **Leadership and Organizational climate.** *Journal of Management History*, Vol. 6 No. 8, pp. 345-58.
- Stringer, R. A. 2002. **Leadership and Organizational Climate: the Cloud Chamber Effect.** Upper Saddle River, CA: Prentice-Hall.
- Striteska, M. & Spickova, M. 2012. "Review and comparison of performance measurement systems." **Journal of Organizational Management Studies** 2012: 1-13.
- Swapna, R., & Raja, K. G. 2012. **Business transformation management-the role of talent management with special reference to service sectors.** *Advances in Management.*

- Tacq, Jacqus. 1997. "Multivariate Analysis Techniques in Social Science Research From Problem. To Analysis." London: Sage Publication, pp. 280.
- Tiwari, G. S. July-December, 2010. "Sustainable Development as a Socio-economic Growth Strategy: Expanding Horizons of Environmental Law in India." **Journal of Indian Law Institute** 52,3-4: 435-452.
- Un-Habitat, 2011. **Cities and climate change: global report on human settlements**. Oxford: Earthscan. The Town Planning Review Vol. 83, No. 4 (2012), pp. 501-504.
- Van Bommel, S. and Kuindersma, W., 2008. "Policy integration, coherence and governance in Dutch climate policy: a multi-level analysis of mitigation and adoption policy." Wageningen: Alterra, Landscape Centre, Forest and Nature Conservation Policy. Alterra-rapport 1799, pp.100-121.
- Walker, R. M. 2014. **Internal and External Antecedents of Process Innovation in Local Government: A Review and Extension**. Public Management Review, 16,1: 21-44.
- Wassila M. 2014. **Climate variability and predictions a noaa-usaid global climate training workshop series**. American meteorological society. Vol. 95, No. 8 (AUGUST 2014), pp. 1179-1183.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquits, L. H. 2003. "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire." Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center. Journal of American Academy of Nurse Practitioners, 3(1), 17-24.
- Wheel, T.L., Hunger, J. K. 2004. **Strategic management business policy**. 9thed. New York: Pearson Prentice Hall.
- Yang, M. G. M., Hong, P., & Modi, S. B. 2011. "Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms." **International Journal of Production Economics** 129,2: 251-261.
- Yenen, V. Z., Öztürk, M. H., and Kaya, Ç. 2014 "the effects of organizational communication on organizational commitment and an application." **Australian Journal of Business and Management Research**. 4,3: 9-23.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ผลจากการศึกษานำไปใช้ประโยชน์ต่อภาคธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ความคิดเห็นของท่านในแบบสอบถามนี้ ไม่มีผิดหรือถูกและไม่มีผลใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่านในปัจจุบัน ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลทั้งหมดเป็นความลับ และขอขอบพระคุณในความคิดเห็นของท่านอันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ดร.กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน (✓) และเติมข้อความลงในที่จัดไว้ให้

1. เพศ

1. () ชาย

2. () หญิง

2. อายุ

1. () 22-24 ปี

2. () 25-27 ปี

3. () 28-30 ปี

4. () 31-33 ปี

5. () 34 - 36 ปี

3. สถานภาพการสมรส

1. () โสด

3. () หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่

2. () สมรส

4. ระดับการศึกษา

1. () ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. () ปริญญาตรี

3. () ปริญญาโท

4. () ปริญญาเอก

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1. () ต่ำกว่า 3 ปี

3. () 7-10 ปี

2. () 4-6 ปี

4. () มากกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

คำถามต่อไปนี้เกี่ยวกับ “ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ” โปรดระบุระดับคะแนนที่ท่านเห็นว่าได้มีการดำเนินงานภายในหน่วยงานของท่านจริง โดยกำหนดให้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์					
1. ท่านมั่นใจว่ากลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรท่านได้					
2. ท่านมั่นใจว่ากลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรท่านเปลี่ยนแปลงได้					
3. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่าน ได้สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้					
4. ท่านมั่นใจว่าสมาชิกในองค์กรของท่านสามารถนำรูปแบบกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เป็นจริงได้					
5. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการ/การผลิตให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขัน					
ด้านการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน					
6. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าและบริการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน					
7. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถจัดหา/เพิ่มช่องทางใหม่ ๆ เพื่อความสะดวกในการซื้อ/ใช้บริการ ของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
8. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถสร้างความแตกต่างและโดดเด่นในผลิตภัณฑ์/บริการ ให้ลูกค้าเกิดความประทับใจได้					
9. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้					
10. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถพัฒนารูปแบบ/กระบวนการทำงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการซื้อ-ขายของตลาดได้					
ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม					
11. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถจัดหาและใช้เทคโนโลยีสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้					
12. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความเร็วในการตอบสนองความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้า					
13. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
14. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถใช้เทคโนโลยีในกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนได้					
15. ท่านมั่นใจว่าองค์กรของท่านสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ/การผลิต ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น					
16. ท่านมั่นใจว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่นำมาใช้ สามารถช่วยให้ผลการดำเนินงานองค์กรของท่านดีขึ้นได้					

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลการดำเนินงาน

คำถามต่อไปนี้เกี่ยวกับ “ปัจจัยด้านผลการดำเนินงาน” โปรดระบุระดับคะแนนที่ท่านเห็นว่าได้มีการดำเนินงานภายในหน่วยงานของท่านจริง โดยกำหนดให้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยด้านผลการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการเงิน					
17. องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น					
18. องค์กรของท่านมีผลประกอบการกำไรเพิ่มขึ้นในทุกปี					
19. การบริหารจัดการองค์กรของท่าน ช่วยให้บุคลากรส่วนใหญ่มีรายได้และยอดขายเพิ่มขึ้น					
20. การควบคุมต้นทุนภายในองค์กรของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
21. องค์กรของท่านมีการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรรายได้และผลประโยชน์แก่บุคลากรอย่างเป็นธรรม					
ด้านลูกค้า					
22. ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการของท่านเพิ่มมากขึ้น					
23. องค์กรของท่านได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น					
24. องค์กรของท่านมีการวางแผน และกำหนดกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องทุกปี					
25. องค์กรของท่านมีความสามารถในการหาช่องทางกระจายสินค้า เข้าถึงลูกค้ารายใหม่ได้					

ปัจจัยด้านผลการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
26. ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าและบริการของท่านซ้ำและจงรักภักดีต่อสินค้าของกลุ่ม					
ด้านกระบวนการภายใน					
27. องค์กรของท่านมีกระบวนการบริหารจัดการการผลิตที่รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง					
28. การติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกงานภายในองค์กรของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
29. องค์กรของท่านสามารถผลิตสินค้าหรือบริการรูปแบบใหม่ๆ มีคุณภาพ ที่สร้างความแตกต่างและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค					
30. องค์กรของท่านมีการผลิตสินค้าหรือบริการที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น					
31. องค์กรของท่านมีความสามารถในการผลิตโดยใช้ทรัพยากร/ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
32. องค์กรของท่านมีกระบวนการและระบบการผลิตที่ดี และสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีได้					
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต					
33. องค์กรของท่านมีโครงสร้าง และกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดความผิดพลาดและความสูญเสียในกระบวนการผลิตได้					
34. องค์กรของท่านสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ได้					
35. บุคลากรในองค์กรของท่านมีความพึงพอใจ โดยดูจากการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง					
36. บุคลากรในองค์กรของท่านมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น					

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

คำถามต่อไปนี้เกี่ยวกับ “ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ” โปรดระบุระดับคะแนนที่ท่านเห็นว่าได้มีการดำเนินงานภายในหน่วยงานของท่านจริง โดยกำหนดให้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตร					
37. องค์กรของท่านมีกระบวนการบริหารจัดการการผลิตที่รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง					
38. ลูกค้าจะถามหาถึงผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ					
39. การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจของท่านเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
40. ในช่วงเวลา 1 ปี มีการเปลี่ยนแปลงของของธุรกิจของท่านเกิดขึ้นอยู่เสมอ					
41. ปริมาณความต้องการด้านสินค้าและบริการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและบ่อยครั้ง					
สภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน					
42. การแข่งขันในธุรกิจที่ท่านปฏิบัติงานอยู่เป็นไปอย่างรุนแรง					
43. ธุรกิจที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ต้องเผชิญกับคู่แข่งที่เข้มแข็ง					
44. กาแข่งขันในธุรกิจที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง					
45. การแข่งขันด้านราคาเป็นสิ่งสำคัญในธุรกิจของท่าน					

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร

คำถามต่อไปนี้เกี่ยวกับ “ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร” โปรดระบุระดับคะแนนที่ท่านเห็นว่า
ได้มีการดำเนินงานภายในหน่วยงานของท่านจริง โดยกำหนดให้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านโครงสร้างองค์กร					
46. องค์กรของท่านมีการกำหนดลักษณะ โครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน					
47. ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติงานของท่านเป็นไปอย่างราบรื่น เนื่องจากมีการวางแผนขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ดี					
48. องค์กรของท่านมีเป้าหมายและนโยบายการบริหารที่ ชัดเจน					
4.9 ท่านสามารถรับทราบเหตุการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง นโยบายขององค์กร ได้อย่างถูกต้องตามความเป็นจริง					
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
50. ภายในองค์กรของท่านมีการระบุหน้าที่ของงานในแต่ละ ตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน					
51. การปฏิบัติงานในองค์กรของท่านมีลักษณะต่างคนต่างทำ					
52. ท่านไม่สามารถพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานได้					
53. องค์กรของท่านมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานไว้ อย่างเหมาะสม					
54. องค์กรของท่านไม่ได้กำหนดมาตรฐานในการทำงานไว้					

ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านความรับผิดชอบ					
55. ท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานหรือรับผิดชอบในงานที่สำคัญ					
56. หัวหน้าของท่านไว้วางใจให้ท่านรับผิดชอบหน้าที่แทน					
57. ท่านมีอำนาจตัดสินใจในงานที่หัวหน้ามอบหมาย					
58. หัวหน้าให้กำลังใจในการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบ					
59. ท่านปฏิบัติงานที่รับผิดชอบด้วยความตั้งใจและทุ่มเท					
ด้านการได้รับการยอมรับ					
60. หัวหน้างานไม่ยอมรับการตัดสินใจในการทำงานของท่าน					
61. ท่านได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย					
62. ท่านรู้สึกภูมิใจในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่าน					
63. ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
64. เพื่อนร่วมงานให้อภัยในความผิดพลาดต่างๆ ในงานของท่าน					
65. ท่านได้รับคำแนะนำ และความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานสม่ำเสมอเมื่อเกิดปัญหา					
ด้านการได้รับการสนับสนุน					
66. หัวหน้างานให้การสนับสนุนการทำงานของท่านอย่างเต็มที่					
67. ท่านมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในบริษัทนี้					
68. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านจัดให้มีการฝึกอบรมน้อยเกินไป					
69. องค์กรสนับสนุนให้ท่านใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน					
70. ท่านมักได้รับอนุญาตให้เข้ารับการฝึกอบรมตามที่ร้องขอ					

ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านความยืดหยุ่นผูกพัน					
71. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรอย่างมาก					
72. ในบางครั้งท่านมีความรู้สึกอยากลาออกจากงาน					
73. ท่านมีความสุขในการทำงาน					
74. ท่านมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง					
75. เมื่อองค์กรของท่านมีการพัฒนามากขึ้น ท่านมีความภาคภูมิใจตามไปด้วย					
76. ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีจะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานที่องค์กรแห่งนี้					

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวกัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 8 ธันวาคม 2519
สถานที่เกิด	อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี
สถานที่อยู่ในปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 37/119 หมู่ 2 หมู่บ้าน The season พุทธศาสนิกสถาน 35 ถนนเลียบคลองสาม ตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตบางเขน
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2542 บช.บ. จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2550 บช.ม. จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2555 กจ.ค. จาก มหาวิทยาลัยศรีปทุม