

ชื่อการศึกษา **ก้นคว่ำอิสระ** ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อ
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
กรณีศึกษา : พนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่าง

ชื่อผู้ศึกษา นางเยาวมาศ สันติมนิรัตน์ ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา ปีการศึกษา 2546

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกระบวนการ และการบริหารการเงินและต้นทุนทั้งในภาวะปัจจุบันและที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต (2) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลกับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

การศึกษานี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ โดยการใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 160 คน จากประชากรทั้งหมด 264 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ประมวลผลข้อมูล ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตลอดจนการทดสอบค่าสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่างต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันโดยรวมในภาวะปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับสูง และปัจจัยส่วนบุคคลเกี่ยวกับระดับบริหารพบว่ามีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัจจัยอื่น ๆ เกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และหน่วยงานที่สังกัดพบว่ามีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ ความคิดเห็น ความสามารถในการแข่งขัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

กิตติกรรมประกาศ

ผลงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ที่สำเร็จเรียบร้อยด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ปรีกษา ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนรายงานฉบับนี้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณพนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม อันเป็นผลให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ประสบผลสำเร็จด้วยดีตามแผนงานที่กำหนดไว้

พร้อมกันนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ คุณสุภารัตน์ สุวาริ ที่กรุณาให้คำแนะนำการใช้ โปรแกรม SPSS และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้มีส่วนช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจด้วยดีมาตลอด

และสุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณบุพการีและครอบครัวที่ให้กำลังใจตลอดมาในการทำงานของผู้ศึกษา โดยเฉพาะ ค.ช. พิรพัฒน์ สันติมณีรัตน์ ผู้มีส่วนช่วยจัดพิมพ์ต้นร่างรายงาน ความผิดพลาดประการใดอันเกิดจากรายงานฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

ประ โยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้สนใจการศึกษาทุกท่าน

เยาวมาศ สันติมณีรัตน์

พฤศจิกายน 2546

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็น.....	9
แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กร.....	12
ผลงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร.....	43
บทที่ 3 วิธีการศึกษา.....	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	53
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง (ตัวแปรอิสระ).....	54
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กร ทั้งในภาวะปัจจุบันและที่คาดหวังว่าจะให้ เกิดขึ้นในอนาคต.....	56

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน.....	87
ตอนที่ 4 การนำเสนอข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง.....	94
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	99
สรุปการศึกษา.....	99
อภิปรายผล.....	99
ข้อเสนอแนะ.....	103
บรรณานุกรม.....	105
ภาคผนวก.....	111
ก แบบสอบถาม.....	112
ข โครงสร้างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).....	124
ค โครงสร้างฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).....	126
ประวัติผู้ศึกษา.....	128

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา..... 50
ตารางที่ 3.2	เกณฑ์การให้คะแนนและการกำหนดค่าความหมายของค่าคะแนน.....51
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....55
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำองค์กรของพนักงานระดับบริหาร ฝ่ายช่างในภาวะปัจจุบัน.....57
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของพนักงาน ระดับ..... 58
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดของพนักงาน ระดับบริหารฝ่ายช่างในภาวะปัจจุบัน..... 61
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ของ พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างในภาวะปัจจุบัน..... 63
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ของพนักงาน ระดับบริหารฝ่ายช่างในภาวะปัจจุบัน.....64
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการจัดการกระบวนการของพนักงาน ระดับบริหารฝ่ายช่างในภาวะปัจจุบัน..... 67
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารการเงินและต้นทุนของพนักงาน ระดับบริหารฝ่ายช่างในภาวะปัจจุบัน..... 70
ตารางที่ 4.9	ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อ ความสามารถในการแข่งขันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะปัจจุบันจำแนกเป็นรายปัจจัย..... 71
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำองค์กรของพนักงานระดับบริหาร ฝ่ายช่างที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต.....72
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของพนักงาน ระดับบริหารฝ่ายช่างที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต.....73
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดของพนักงาน ระดับบริหารฝ่ายช่างที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต..... 76

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่างที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต.....	79
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการจัดการกระบวนการของกลุ่มตัวอย่างที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต.....	82
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารการเงินและต้นทุนของกลุ่มตัวอย่างที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต.....	85
ตารางที่ 4.17	ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต.....	86
ตารางที่ 4.18	ผลการทดสอบ t-test ระหว่างเพศกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน.....	87
ตารางที่ 4.19	ผลการทดสอบ F-test ระหว่างอายุกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน.....	88
ตารางที่ 4.20	ผลการทดสอบ F-test ระหว่างระดับการศึกษากับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน.....	89
ตารางที่ 4.21	ผลการทดสอบ F-test ระหว่างระดับบริหารกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน.....	90
ตารางที่ 4.22	ผลการทดสอบ F-test ระหว่างอายุงานรวมในระดับบริหารกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน.....	91
ตารางที่ 4.23	ผลการทดสอบ F-test ระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน.....	92
ตารางที่ 4.24	ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	93
ตารางที่ 4.25	ค่าร้อยละของผู้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม.....	94
ตารางที่ 4.26	ค่าความถี่และร้อยละของจำนวนความคิดเห็นเพิ่มเติมทั้งหมด จำแนกเป็นรายปัจจัย.....	94
ตารางที่ 4.27	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจำแนกเป็นรายปัจจัยและปัจจัยย่อย.....	95

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ.....	37

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากเหตุการณ์ก่อวินาศกรรมในวันที่ 11 กันยายน 2544 ได้ทำให้สภาพอุตสาหกรรมการบินทั่วโลกอยู่ในสภาวะชงเซา ซึ่งเกิดจากสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ หลังจากเหตุการณ์ดังกล่าว ปริมาณ ผู้โดยสารในสหรัฐอเมริกาและยุโรปลดลงไปทันที ร้อยละ 33 และร้อยละ 21 พร้อมกับการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นเพื่อช่วงชิงผู้โดยสาร นอกจากนี้สายการบินยังมีต้นทุนของการประกอบการ โดยเฉพาะค่าประกันภัยและการรักษาความปลอดภัยเพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้สายการบินใหญ่หลายราย ต้องประสบกับสภาวะล้มละลาย เช่น สวิสแอร์ ซาบิน่า ยูเอสแอร์เวย์ สาเหตุหลักอีกประการหนึ่งที่ทำให้สายการบินในสหรัฐอเมริกาและยุโรปประสบปัญหาอย่างมากรุนแรง สืบเนื่องมาจากการเพิ่มกำลังการผลิตค่อนข้างมาก คือ ประมาณร้อยละ 5 และ 7 ต่อปี ในช่วง 2540-2543 เมื่อเปรียบเทียบกับสภาพอุตสาหกรรมการบินที่ค่อนข้างอึมครึมแล้ว

สายการบินในเอเชียได้รับผลกระทบโดยตรงจากเหตุการณ์ก่อการร้ายเช่นเดียวกัน แต่มีผลในช่วงสั้นประมาณ 6 เดือน หลังจากนั้นตั้งแต่ต้นปี 2545 สภาพเศรษฐกิจของเอเชียเริ่มกระเตื้องขึ้น โดยเฉพาะเกาหลีใต้ จีน และหลายๆ ประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประกอบกับจำนวนนักท่องเที่ยวจากยุโรปยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้สถานภาพของอุตสาหกรรมการบินในเอเชียอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับในอเมริกาและยุโรป นอกจากนี้ราคาน้ำมันและอัตราดอกเบี้ยในช่วงที่ผ่านมาอยู่ในระดับต่ำ

จากการวิเคราะห์แนวโน้มสภาวะอุตสาหกรรมการบิน พบว่า

- การแข่งขันมีแนวโน้มว่าจะสูงขึ้นทั้งด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการ โดยเฉพาะเที่ยวบินระหว่างประเทศที่ได้มีการเพิ่มความสะดวกสบายในชั้นธุรกิจจนใกล้เคียงชั้นหนึ่งมากยิ่งขึ้น เช่น เก้อปรับได้ประมาณ 180 องศา การแข่งขันนี้จะมีผลทำให้รายได้ต่อหน่วย (Real Yield) ลดลง

- สายการบินขนาดใหญ่จะประสบกับการแข่งขันมากยิ่งขึ้นจากสายการบินแบบประหยัด (Low Cost Carrier) โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกาและยุโรป ซึ่งประสบผลสำเร็จในการดึงดูดผู้โดยสารประเภทนักท่องเที่ยว โดยมีการดำเนินธุรกิจในรูปแบบที่เน้นให้บริการแบบ

ประหยัดในเส้นทางระหว่างจุดบินสั้น ๆ โดยมีต้นทุนการดำเนินการที่ต่ำจากการใช้เครื่องบินอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้สนามบินรอง (Secondary Airport) ที่มีค่าบริการต่ำ และหลังจากเกิดเหตุการณ์ก่อวินาศกรรมในสหรัฐอเมริกา ผู้โดยสารที่เดินทางเพื่อการธุรกิจบางส่วนได้หันมาใช้บริการสายการบินแบบประหยัด

- การเปิดเสรีทางการบินจะดำเนินไปสู่ทุกภูมิภาคในโลก โดยสิทธิทางการบินจะถูกใช้เป็นข้อแลกเปลี่ยนในการเจรจาทางการค้าเพิ่มมากขึ้น รัฐบาลประเทศต่าง ๆ จะดูแลประโยชน์เศรษฐกิจโดยรวมจากการเปิดน่านฟ้าเสรีมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะทำให้สายการบินแห่งชาติที่มีความสามารถทางการแข่งขันต่ำประสบปัญหามากขึ้น
- การใช้ระบบสารสนเทศมาดำเนินการธุรกิจจะมีเพิ่มขึ้นอย่างมาก โดยเฉพาะในการซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถลดค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าธรรมเนียมการตลาดที่จ่ายให้ตัวแทนจำหน่าย ทั้งนี้ สายการบินแบบประหยัดบางสายการบินประสบความสำเร็จในการนำระบบนี้มาใช้ โดยขายบัตรโดยสารผ่านอินเทอร์เน็ตถึงร้อยละ 90 ส่วนสายการบินลูฟท์ฮันซ่า ประมาณการว่าในอนาคตจะขายบัตรโดยสารผ่านอินเทอร์เน็ตได้มากถึงหนึ่งในสาม
- สายการบินในสหรัฐอเมริกาและยุโรป ยังคงต้องหามาตรการลดต้นทุนเพิ่มเติมเพื่อความอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับสายการบินแบบประหยัด โดยมาตรการหลักจะเป็นการลดพนักงาน ผลตอบแทนพนักงาน พร้อมทั้งลดกำลังการผลิตลง สายการบินเหล่านี้คงจะเน้นปรับปรุงโครงสร้างของบริษัทมากกว่าที่จะขยายเครือข่ายการบินเพิ่มเติม

จากการประมาณการของธนาคารโลกคาดว่าเศรษฐกิจโลกโดยรวมจะขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 2.7 สำหรับปริมาณการจราจรทางอากาศนั้น สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) คาดว่าจะเจริญเติบโตโดยเฉลี่ยร้อยละ 3.8 ต่อปี ในช่วง 2545-2549 ซึ่งต่ำกว่า 5 ปีที่ผ่านมา

และจากแนวโน้มของอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศไทย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้พยากรณ์การขนส่งทางอากาศว่า ในระยะ 5 ปีของแผน 2545/46-2549/50 จำนวนผู้โดยสารของทุกสายการบินที่เดินทางเข้า/ออกประเทศไทยจะมีอัตราการเจริญเติบโตโดยเฉลี่ย ร้อยละ 6.8 ต่อปี โดยผู้โดยสารที่เดินทางระหว่างประเทศไทยกับประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชีย และประเทศต่าง ๆ ในทวีปอื่น ๆ มีอัตราการเติบโตที่ใกล้เคียงกัน

ปัจจัยภายในระดับประเทศประการหนึ่งที่จะมีผลกระทบต่อการค้าการบินธุรกิจของบริษัทฯ ก็คือ การที่รัฐบาลมีนโยบายเปิดเสรีธุรกิจการบินในขอบข่ายที่กว้างขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจการบินระหว่างประเทศ ส่งผลให้ธุรกิจการบินของประเทศไทยจะมีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น (แผนวิสาหกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ปี 2545/46-2549/50 2545: 17)

ด้วยปัจจัยดังกล่าวข้างต้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติ และเป็นสายการบินชั้นนำในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จึงต้องเร่งสร้างความสามารถในเชิงแข่งขันขององค์กร เพื่อรักษาตำแหน่งในการแข่งขันและช่วงชิงความได้เปรียบในเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน

สำหรับผู้ศึกษาในฐานะเป็นบุคลากรในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความสนใจต่อหัวข้อการวิจัย “ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษา : พนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่าง” เพื่อต้องการทราบว่าในความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหาร มีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันและผลการดำเนินการที่ดี ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาคำนี้สามารถนำไปใช้กำหนดแนวทางและกลยุทธ์เชิงแข่งขันของสายการบินไทย ในการดำเนินธุรกิจการบินทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลกได้

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

โครงการวิจัยชิ้นนี้ เพื่อค้นหาคำตอบของปัญหาจากหัวข้อการวิจัยข้างต้น โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้ :-

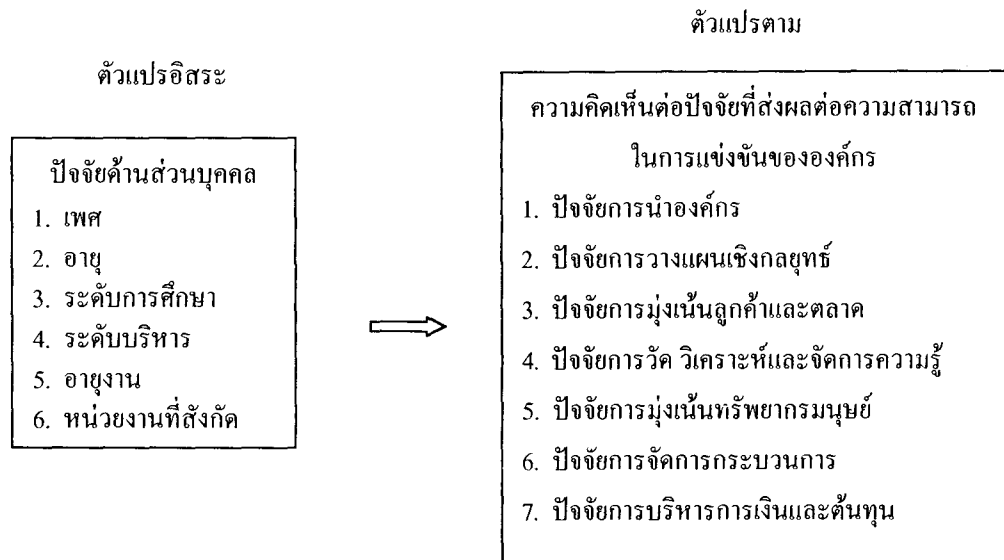
- 1.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 1.2 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 1.3 เพื่อศึกษารวบรวมข้อเสนอแนะของพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องที่ทำกรวิจัยครั้งนี้ โดยการตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ผู้ศึกษานำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยด้านส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับบริหาร ระยะเวลาการทำงาน และหน่วยงานที่สังกัด ที่มีอิทธิพลกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

3.2 ตัวแปรตาม คือ ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษา : พนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่าง” โดยตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ผู้ศึกษาจะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ระดับบริหาร หน่วยงานที่สังกัด กับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยใช้การทดสอบสมมติฐานแบบ t-test และ F-test

5. ขอบเขตของการวิจัย

จากหัวข้อวิจัย ได้ทำการวิจัยโดยกำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังต่อไปนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งเน้นเฉพาะพนักงานบริหารตั้งแต่ระดับต้นขึ้นไปภายในหน่วยงานฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งรับผิดชอบงานบริหารของฝ่ายการซ่อมบำรุงอากาศยาน ซึ่งรวมถึงอุปกรณ์ที่ติดตั้งกับอากาศยานและเครื่องยนต์ และฝ่ายสนับสนุนการซ่อมบำรุง จำนวน 264 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 160 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น โดยจำแนกตามตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยด้านส่วนบุคคล กับตัวแปรตาม คือ ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน ส่วนขอบเขตของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการนำองค์กร ปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ปัจจัยการวัดวิเคราะห์และจัดการความรู้ ปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยการจัดการกระบวนการ และปัจจัยการบริหารการเงินและต้นทุน

5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา การทำการวิจัยใช้ระยะเวลาการดำเนินงานการวิจัยตั้งแต่ สิงหาคม 2546 ถึง ตุลาคม 2546 รวมระยะเวลา 3 เดือน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

คำนิยามที่ใช้สื่อความหมายตามโครงการวิจัยนี้

6.1 การบินไทย หมายถึง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นสายการบินแห่งชาติ

6.2 องค์กร (Organization) ที่กล่าวถึงในที่นี้ หมายถึง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

6.3 ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกของพนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่างแต่ละบุคคลในการพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งได้แก่ สิ่งของ สถานการณ์ เหตุการณ์ต่าง ๆ และอื่น ๆ หรือเป็นการประเมินค่าการสรุปเพื่อลงความเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

6.4 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Competency) หมายถึง ทักษะต่าง ๆ ขององค์กร ที่องค์กรสามารถทำได้คืออย่างยิ่ง อันเนื่องมาจากการผสมทรัพยากรขององค์กรเข้าด้วยกัน ความ

สามารถนี้อาจจะเป็นความสามารถในการบริการลูกค้า ความสามารถในการผลิตที่ทรงคุณภาพและรวดเร็ว ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ได้ดี ความสามารถในการตอบสนองลูกค้าได้ทุกรูปแบบ และความสามารถอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งองค์กรใช้ในการเปลี่ยนไปสู่ความสามารถในเชิงแข่งขันโดยมีผลต่อการได้เปรียบเชิงแข่งขัน ภายในองค์กรหนึ่งอาจจะเป็นไปได้ที่จะมีความสามารถแบบที่ว่ามีมากกว่าหนึ่ง และถ้าหากความสามารถที่กล่าวมาเหล่านี้เป็นความสามารถระดับสูงสุดขององค์กร คือถ้ามีความเป็นเลิศในด้านใดด้านหนึ่งเหนือกว่าคู่แข่ง จะเรียกสิ่งนั้นว่าเป็น “ความสามารถพิเศษหลักขององค์กร” (Core Competency)

6.5 การแข่งขัน หมายถึง การที่มีการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรเกิดขึ้น โดยมีหลักเกณฑ์หรือกติกาเกิดขึ้นและมีผู้ตัดสิน ซึ่งในธุรกิจมักจะเป็นตัวลูกค้า ทุกองค์กรจะพยายามสร้างความได้เปรียบให้กับตนเอง ซึ่งทำได้สองทางคือใช้ช่องโหว่ของกติกา หรือใช้ความสามารถที่แท้จริง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนคือการสร้างความสามารถให้ดีขึ้นเหนือกว่าคู่แข่งอย่างแท้จริง

6.6 ปัจจัยที่สร้างความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นเหตุต่อการสร้างความสำเร็จในการแข่งขันของกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ แยกปัจจัยออกเป็น 7 ด้าน คือ ปัจจัยการนำองค์กร ปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ปัจจัยการวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้ ปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ปัจจัยการจัดการกระบวนการ ปัจจัยการบริหารการเงินและต้นทุน

6.7 ปัจจัยด้านส่วนบุคคล หมายถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ระดับบริหาร หน่วยงานที่สังกัดของกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งส่งผลต่อความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

6.8 โครงสร้างบริษัท (Corporate Structure) โครงสร้างบริษัทหรือโครงสร้างองค์กร คือการจัดระเบียบและความสัมพันธ์ของพนักงานอย่างเป็นทางการ แสดงให้เห็นถึงการรวมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงานและการติดต่อสื่อสารภายในของบริษัท มักเรียกโครงสร้างบริษัทนี้ว่า “สายการบังคับบัญชา” โดยทั่วไปโครงสร้างบริษัทจะถูกแสดงให้เห็นเป็นภาพภายในแผนภูมิองค์กร

6.9 วัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture) หมายถึง แบบแผนความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมร่วมกันของบุคคลภายในบริษัท โดยทั่วไปจะปรากฏขึ้นมาเป็นบรรทัดฐานที่ระบุพฤติกรรมที่ยอมรับกันเอง บุคคลตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาจนถึงพนักงานระดับล่างสุด

6.10 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ภาพของบทบาทและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่รวบรวมเอาค่านิยม ความมุ่งหวัง และเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน และตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้จากสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมและการแข่งขันในปัจจุบัน

6.11 ภารกิจ (Mission Statement) หมายถึง การกำหนดองค์กรให้สอดคล้องกับคุณค่า (Value) หรือความคาดหวัง (Expectation) จากผู้ถือหุ้นว่าควรจะเป็นอย่างไร และในขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้เช่นกัน

6.12 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรจะไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร (How) ภายในระยะเวลาอันนานเท่าใด

6.13 Balanced Scorecard หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดและแปลงวิสัยทัศน์ลงไปสู่เป้าหมายในระดับต่างๆ จนถึงการปฏิบัติงาน รวมทั้งใช้เครื่องมือในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินการทางธุรกิจในทุกชั้นตอน

6.14 สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านกระบวนการในการประมวลผล และถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร

6.15 ระบบมาตรฐาน ISO 9000 หมายถึง ระบบที่ช่วยในการประกันคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการและขั้นตอนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน

6.16 ระบบมาตรฐาน ISO 14000 หมายถึง ระบบที่ช่วยในการจัดการกับระบบสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและบริเวณโดยรอบองค์กร

6.17 ระบบ TQM หมายถึง ระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งอาจจะประกอบด้วยระบบย่อยๆ อีกมากมาย เช่น ระบบ 5ส ระบบข้อเสนอแนะ ระบบคิวซี เป็นต้น

6.18 ทรัพยากรของบริษัท (Corporate Resources) หมายถึง ทรัพยากรที่สามารถนำมาก่อให้เกิดรายได้

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

7.2 ทำให้ทราบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น โดยจำแนกตามตัวแปรอิสระคือปัจจัยด้านส่วนบุคคล กับตัวแปรตาม คือ ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน

7.3 ทำให้ทราบองค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในเชิงแข่งขันของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

7.4 สามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการวิจัยเรื่องนี้ “ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษา: พนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่าง” ได้ใช้กรอบแนวคิดและทฤษฎีในการประกอบการศึกษาดังนี้

1. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็น
2. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
3. ผลงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

1. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็น

1.1 ความหมายและแนวความคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

Webster (อ้างถึงใน อัญญา ทรงพิพัฒน์ 2542: 6) ให้คำจำกัดความของความคิดเห็นว่า เป็นความเชื่อที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนความแน่นอนหรือความรู้อันแท้จริง แต่ตั้งอยู่ที่จิตใจ ความคิดเห็นและการลงความคิดเห็นของแต่ละบุคคลที่เห็นว่าน่าจะเป็นจริง หรือน่าจะตรงตามที่คิดไว้

Shaw และ Wright (อ้างถึงใน อัญญา ทรงพิพัฒน์ 2542: 6) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกซึ่งการตัดสินใจประเมินค่าหรือทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องหนึ่งเรื่องใด โดยเฉพาะความคิดเห็นย่อมได้อิทธิพลจากทัศนคติ

Kolasa (อ้างถึงใน อนุสิรินทร์ ชันระทิม 2544: 8) ให้ความหมายว่าความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคลในอันที่จะพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากสถานการณ์สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ หรือเป็นการลงความเห็นของบุคคลหนึ่งในข้อเท็จจริง

ประคอง กรรณสูตร (อ้างถึงใน อนุสิรินทร์ ชันระทิม 2544: 9) กล่าวว่าไว้ว่าความคิดเห็นถือได้ว่าเป็นการแสดงออกทางด้านทัศนคติอย่างหนึ่ง แต่การแสดงความคิดเห็นนั้นมักมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบและเป็นส่วนที่พร้อมจะมีปฏิกิริยาเฉพาะอย่างต่อสถานการณ์ภายนอก

จากความหมายทั้งหมดข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ความคิดเห็น คือเป็นการแสดงออกถึงทัศนคติของแต่ละบุคคล มักมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบในอันที่จะพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่งต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยการนำองค์กร ปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ปัจจัยการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ ปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยการจัดการกระบวนการ และปัจจัยการบริหารการเงินและต้นทุน

1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น

การแสดงความคิดเห็นของแต่ละบุคคลต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่ง ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันเสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐานของแต่ละบุคคล ปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้ได้มีผู้เสนอแนวคิด ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

Foster (อ้างถึงใน อัจฉา ทรงพิพัฒน์ 2542: 9-10) ได้กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นว่าเกิดจาก

1. ประสบการณ์ตรงที่บุคคลมีต่อสิ่งของ บุคคล หมู่คณะ เรื่องราวต่างๆ หรือสถานการณ์จากการได้พบเห็น การได้ยิน ได้ฟัง ได้เห็นรูปถ่าย หรืออ่านจากหนังสือ และประสบการณ์ทางอ้อมโดยไม่ได้พบเห็นจริง
2. ระบบค่านิยมและการตัดสินค่านิยม เนื่องจากกลุ่มชนแต่ละกลุ่มมีระบบค่านิยมและการตัดสินค่านิยมที่ไม่เหมือนกัน คนแต่ละกลุ่มจึงมีความคิดเห็นในสิ่งเดียวกันแตกต่างกัน

จากแนวความคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ระบบค่านิยม และการตัดสินค่านิยมของกลุ่ม มีผลต่อความคิดเห็นของบุคคลในกลุ่มนั้น

1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น

Traindis (อ้างถึงใน อัจฉา ทรงพิพัฒน์ 2542: 11) กล่าวว่า ความคิดเห็นของบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดย

1. การรับรู้ข้อมูลใหม่จากบุคคลหรือสื่อมวลชน
2. การได้รับประสบการณ์ตรงด้วยตนเอง
3. การถูกบังคับให้ปฏิบัติตามโดยไม่เต็มใจ หรือตรงกับความรู้สึกรู้สึกนึกคิด

Mcquire (อ้างถึงใน อัจฉา ทรงพิพัฒน์ 2542: 11) ได้อธิบายขั้นตอนของขบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความคิดเห็นว่า ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน คือ

1. การใส่ใจ การให้ความสนใจต่อสิ่งต่าง ๆ
2. การเข้าใจ การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเกิดความรู้

3. การมีสิ่งใหม่เกิดขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงสภาวะการณ่เกิดขึ้นจากสภาวะการณ่ปกติ

4. การเก็บเอาไว้ การเก็บข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจ และความรู้สึกเอาไว้

5. การกระทำ เป็นการแสดงพฤติกรรมออกมาให้ปรากฏแก่สาธารณชน

ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของทัศนคติจะเกิดขึ้นครบทุกขั้นตอน ส่วนการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นจะเกิดขึ้นในขั้นตอนที่ 1-4 จากแนวคิดของ Traindis และ Mcquire ที่กล่าวมาจะเห็นว่า ก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นนั้น จะมีการได้รับข้อมูลใหม่หรือข่าวสารใหม่ ๆ ซึ่งข่าวสารข้อมูลนี้อาจมาจากบุคคลอื่นหรือสื่อมวลชนต่าง ๆ นั้นเอง

ได้แบ่งความคิดเห็นออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความคิดเห็นเชิงบวกสุดลบสุด เป็นความคิดเห็นที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ซึ่งสามารถทราบทิศทางได้ ทิศทางบวกสุด ได้แก่ ความรักจนหลงบูชา ทิศทางลบสุด ได้แก่ รังเกียจมาก ความคิดเห็นนี้รุนแรง เปลี่ยนแปลงได้ยาก

2. ความคิดเห็นจากความรู้ ความเข้าใจ การมีความคิดต่อสิ่งหนึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจที่มีต่อสิ่งนั้น เช่น ความรู้ความเข้าใจในทางที่ดี ได้แก่ ชอบ ยอมรับ เห็นด้วย ความรู้ความเข้าใจในลักษณะเป็นกลาง ได้แก่ เฉย ๆ ไม่มีความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจในทางที่ไม่ดี ได้แก่ ไม่ชอบ รังเกียจ ไม่เห็นด้วย

3. การแยกแยะเป็นส่วน คือ การพิจารณาความคิดเห็นต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างละเอียด ซึ่งสามารถแยกออกจากกันได้ ทำให้เกิดความคิดเห็นได้ง่ายกว่าการรับรู้แบบหยาบ

1.4 การวัดทัศนคติความคิดเห็น

การวัดความคิดเห็นของบุคคลทำได้หลายวิธี วิธีที่ใช้กันโดยทั่วไป คือ การตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์

Best (อ้างถึงใน อัญญา ทรงพิพัฒน์ 2542: 12) ได้เสนอแนะว่า วิธีที่ง่ายที่สุดในการที่จะบอกความคิดเห็นก็คือ การแสดงให้เห็นถึงจำนวนร้อยละของคำตอบในแต่ละข้อความ เพราะจะทำให้เห็นว่าความคิดเห็นจะออกมาในลักษณะเช่นไร และสามารถทำตามข้อคิดเห็นเหล่านั้นได้หรือไม่

Likert (อ้างถึงใน อัญญา ทรงพิพัฒน์ 2542: 13) กล่าวว่า “การวัดทัศนคติของบุคคล คือการวัดจุดยืนของเขานบนเส้นความต่อเนื่องของความรู้สึกของบุคคลนั้นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากระดับความรู้สึก ‘ทางบวกมากที่สุด’ ไปจนถึงระดับความรู้สึก ‘ทางลบมากที่สุด’ เทคนิคการวัดนั้น จะเป็นการแยกและรวบรวมสิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุในแต่ละข้อความของความเชื่อของเขาต่อสิ่งนั้น ๆ ว่าเป็นไปในทางบวกหรือลบ”

Numally (อ้างถึงใน อัญญา ทรงพิพัฒน์ 2542: 13) กล่าวว่า “การวัดทัศนคติคือการถามบุคคลที่เราต้องการจะวัดว่ามีปฏิกริยาในแง่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย กับข้อความในวันนั้น ๆ”

Hurlock (อ้างถึงใน อัญญา ทรงพิพัฒน์ 2542: 13) กล่าวว่า สามารถวัดความคิดเห็นได้โดย

1. ใช้การสังเกตพฤติกรรมที่แสดงออกมาในด้านต่าง ๆ
2. ใช้การสัมภาษณ์ โดยการถามว่า ชอบอะไร สนใจเรื่องอะไร
3. ใช้การสนทนา การสนทนาจะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจของบุคคลนั้น
4. ศึกษาจากข้อเขียน จากสมุดบันทึก จดหมาย ข้อเขียนจะเป็นการสะท้อนถึงความสนใจได้เป็นอย่างดีเช่นเดียวกับการสนทนา
5. โดยการสอบถามถึงความปรารถนา

2. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขัน

จากการศึกษาของ Hamel และ Prahalad (อ้างถึงใน ธนชัย ยมจินดา 2545: 137-138) กล่าวว่า ความสามารถหลักในการแข่งขัน ไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถูกกำหนดไว้อย่างตายตัวได้ตลอดไป แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถตอบสนองกับสภาวะแวดล้อมของบริษัทที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถหลักในการแข่งขันต้องเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่นและมีวิวัฒนาการตลอดเวลาตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกันกับการปรับตัวของธุรกิจซึ่งต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ แนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ในการเสริมสร้างหรือพัฒนาไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า ธุรกิจจะต้องเน้นการพัฒนาและสร้างความสามารถในการแข่งขันซึ่งจะต้องทำให้ธุรกิจโดยรวมมีลักษณะเล็กลง (smaller) โดยใช้แนวทางของการปรับโครงสร้างธุรกิจ (restructuring) และการปรับลดขนาด (downsizing) มีประสิทธิภาพดีกว่าเดิม ซึ่งต้องใช้แนวทางของการปรับหรือระบบ (reengineering) การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และเน้นใช้นวัตกรรม (reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ ๆ (regenerating) เพื่อทำให้ธุรกิจมีความแตกต่างกันจากคู่แข่ง

ความสามารถหลักในการแข่งขัน หมายถึง การมีความสามารถทางการแข่งขันหลักหรือที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ความสามารถหลักในการแข่งขันคือ การตระหนักรู้ถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่าในปัจจุบันนั้นจะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขันมากพอ ๆ กับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็งและการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถมุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่าง ๆ ของธุรกิจได้ทุกเรื่องและทั้งหมด แต่จะต้องเน้นเป้าหมาย โดยเน้นการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำทางไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่มีภาวภูมิความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยยื่นเสนอคุณค่าที่ล้ำค่าให้แก่ผู้บริโภค ระหว่างการเสนอราคาที่ดี หรือการจัดเตรียมผลประโยชน์และบริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมเหตุสมผลกับราคาที่สูง (http://www.totor2u.net/business/strategy/core_competencies.htm [เข้าถึง 11 พฤศจิกายน 2546])

2.1.1 องค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขัน

ธนชัย ยมจินดา (2545: 20) สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขันทั้ง 4 ด้าน คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) องค์ประกอบทั้ง 4 ประการนี้จะต้องถูกประเมินและตรวจสอบตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่องในกลไกของการสร้างคุณค่าของธุรกิจ ให้มีความเหนือกว่าคู่แข่งและสามารถพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ขบวนการประเมินและตรวจสอบนี้ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั่วไป การวิเคราะห์อุตสาหกรรม การวิเคราะห์การแข่งขัน การวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็งของกิจการ การตรวจสอบและวิเคราะห์ในส่วนของนิยามของธุรกิจระดับต่าง ๆ ที่ใช้ดำเนินการอยู่ การวิเคราะห์ตำแหน่งทางการแข่งขัน เช่น ต้นทุน การใช้ประโยชน์ของทรัพยากร กระบวนการของการดำเนินการทางการตลาด การผลิต และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

2.1.2 การประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขัน

ธนชัย ยมจินดา (2545: 30-31) และ มัลลิกา ต้นสอน (2544: 55-58) กล่าวถึงการประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรไว้ว่า กิจการควรทำการประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ปัจจัยด้านการเงิน เป็นความสามารถในการบริหารเงินทุนของกิจการ กิจการควรประเมินและเปรียบเทียบกับคู่แข่งในเรื่องความสามารถในการจัดหาเงินทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สภาพคล่องทางการเงิน ต้นทุนของเงินทุนที่นำมาใช้ การบริหารเงินทุน

หมุนเวียน ความสามารถในการทำกำไร กิจกรรมการเงิน โอกาสในการลงทุน และความได้เปรียบในแง่ของภาษี

2) ปัจจัยด้านการตลาด หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึงและชักจูงให้ลูกค้าใช้สินค้าและบริการของธุรกิจ กิจกรรมควรประเมินและเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (benchmarking) ในเรื่องความสามารถทางการตลาด คือ การพยากรณ์เกี่ยวกับส่วนผสมทางการตลาด ส่วนตลาด และพฤติกรรมของผู้บริโภค ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับหรือเกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ความสามารถในการวิเคราะห์ว่าผลิตภัณฑ์อยู่ในขั้นไหนของวงจรผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการส่งเสริมการขายและการโฆษณา การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน

3) ปัจจัยด้านการผลิตและการดำเนินงาน หมายถึง ประสิทธิภาพในการแปรรูปปัจจัยนำเข้าเป็นผลลัพธ์ขององค์กร ตลอดจนการพัฒนาผลิตภาพ (Productivity) ของธุรกิจ เช่น การจัดผังโรงงาน หรือผังการทำงาน การใช้เทคโนโลยี การจัดการวัสดุ การควบคุมสินค้าคงคลัง การจัดการคุณภาพ การใช้ผู้รับเหมารายย่อย (Sub-contractors) เป็นต้น กิจกรรมต้องเปรียบเทียบสถานภาพการผลิตกับคู่แข่ง เช่น การวิจัยและพัฒนา การวางระบบการวางแผนและควบคุมการผลิต การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน วิศวกรรมการผลิต คุณภาพ การออกแบบคุณภาพของกระบวนการผลิต การลดต้นทุนการผลิต การสนองความต้องการของลูกค้า ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อดูประสิทธิภาพหรือศักยภาพในการเปลี่ยนเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ให้เป็นสินค้าใหม่ซึ่งทำรายได้ให้กับกิจการได้

4) ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ การพิจารณาประเด็นที่สำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรผ่านด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลงาน ระบบการจูงใจต่าง ๆ การหมุนเวียนของบุคลากรหรือการขาดงาน ลางาน พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น ความสามารถของบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์การแข่งขัน จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องประเมิน ได้แก่ ทักษะ คุณภาพ การเปลี่ยนงานและการขาดงาน ต้นทุนของแรงงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

5) ปัจจัยด้านองค์กรและการบริหาร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและความสามารถในการบริหารงาน เช่น เครื่องข่ายในการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างขององค์กร ระดับของวัตถุประสงค์ นโยบาย ขั้นตอนปฏิบัติหรือกฎเกณฑ์ ตลอดจนความสามารถของทีมงานหรือผู้บริหาร เป็นต้น ความสามารถด้านการบริหารถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งวัดได้จากนโยบายหลักขององค์กร ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง

การใช้ทรัพยากร โครงสร้างองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสาร ประสิทธิภาพของระบบข้อมูล และการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร

6) ปัจจัยด้านวิจัยและพัฒนา หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาและการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เป็นที่ต้องการของลูกค้า ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ เช่น ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา ความรู้ความสามารถของบุคลากร งบประมาณในการทำการวิจัยและพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เป็นต้น ความสามารถด้านนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถด้านนวัตกรรม ซึ่งปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ ถ้าไม่มีจะทำให้เป็นจุดอ่อนที่เสียเปรียบคู่แข่งได้

2.1.3 ความสามารถในการแข่งขันและความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่มีภาวภูมิความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยยื่นเสนอคุณค่าที่ล้ำค่าให้แก่ผู้บริโภค ภาวะระหว่างการเสนอราคาต่ำ หรือการจัดเตรียมผลประโยชน์และบริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมเหตุสมผลกับราคาที่สูง (http://www.totor2u.net/business/strategy/core_competencies.htm [เข้าถึง 11 พฤศจิกายน 2546])

ความสามารถต่างๆ ในการแข่งขัน สินทรัพย์ และทรัพยากร รวมถึงห่วงโซ่แห่งคุณค่า เป็นพื้นฐานของความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันความได้เปรียบเชิงแข่งขันมีจำนวนน้อยมากที่จะสามารถคงไว้ได้เมื่อเวลาผ่านไป ดังนั้นผู้บริหารต้องดำเนินการเคลื่อนย้ายหรือเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งเน้นจากการมุ่งเสาะหาความได้เปรียบที่คงที่หรือความได้เปรียบเดิม ไปสู่แหล่งใหม่ของความได้เปรียบเชิงแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การสร้างและการคงไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันนั้นจะต้องอาศัยความเข้าใจในแหล่งต่างๆ ของความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ สินทรัพย์ ทรัพยากร รวมทั้งความสามารถต่างๆ ที่เหนือกว่า และต้องดำเนินการที่จะคงไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

วัตถุประสงค์หลักของการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบได้เชิงการแข่งขันมี 2 ประการคือ 1) เพื่อดำเนินการวางขวากหนามสกัดกั้นเพื่อป้องกันการแข่งขันจากคู่แข่งในปัจจุบัน และ 2) เนื่องจากขวากหนามสกัดกั้นในการเลียนแบบต่างๆ ซึ่งในไม่ช้าจะถูกคัดกร่อนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นธุรกิจต้องดำเนินการคงไว้ซึ่งการลงทุนในสินทรัพย์และความสามารถใหม่ๆ โดยที่กระบวนการปรับปรุงใหม่สามารถประสบผลสำเร็จได้โดย

1. การพัฒนาทรัพยากรหรือสินทรัพย์ใหม่ๆ

2. การปรับปรุงความสามารถที่มีอยู่อย่างต่อเนื่องโดยการจัดระบบ โครงสร้าง ฯลฯ ใหม่สำหรับกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ในปัจจุบัน

3. การดำเนินการซื้อทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งกำลังคุกคามต่อตำแหน่งเชิงแข่งขันในปัจจุบันขององค์กร

4. การดำเนินการลงทุนเพื่อขยายทรัพยากรต่าง ๆ ไปสู่ขอบเขตของการแข่งขันใหม่ ๆ

การสร้างและคงไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันในระยะยาวนั้นเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นซ้ำ และเกิดจากการสร้าง 1) ภาวะความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนต่ำและการสร้างความแตกต่าง และ 2) ความสามารถในการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น คุณค่าที่เหนือกว่าจากความเป็นเลิศทางการปฏิบัติงาน การตอบสนองลูกค้า ผลการดำเนินงาน และด้านนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ เป็นต้น (สมนึก จันทรประทีน 2544: 73-75)

Miller และ Whitney (1999) กล่าวว่า บริษัทหนึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์ เทคโนโลยี และการเรียนรู้ระบบโดยการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุดที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ แต่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบกลวิธีทางกลยุทธ์ รูปแบบ เทคโนโลยี และกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทสรรคสร้างขึ้นมาให้มันั้น ให้มีลักษณะผสมผสานกันอย่างกลมกลืนก่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์กรรวม ในอันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ เหมือนกับผู้ที่มีและครอบครองความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นอยู่

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2545) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้สรุปไว้ว่า สิ่งที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competency) ได้แก่

1. มีพนักงานที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม
2. มีพนักงานที่หายากมีอัจฉริยภาพ
3. มีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ลอกเลียนแบบได้ยาก

2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.2.1 วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบในการกำหนดทิศทางของธุรกิจหรือองค์กรซึ่งจะสามารถบอกได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง มีขอบเขตการทำงานอันเดียวกัน มีการประสานระหว่างพนักงานเป็นอย่างดี มีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากรที่ลงตัว และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ก่อให้เกิดศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน (Scott, อ้างถึงใน ฉัฐพงศ์ เกศมาริช 2546: 14)

วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถที่จะมองเห็นหรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปรให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจ

หรือองค์กร ซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจ หรือองค์กรนั้น ๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคม (ธนชัย ยมจินดา 2545: 34-35)

พันธกิจ คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กร เป็นประกาศอย่างกว้าง ๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลง พอที่จะให้การบริหารในระดับต่าง ๆ รองลงมา สามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนทางการตลาด ช่องทางการตลาด สินค้า หรือบริการ ระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม และพนักงานซึ่งเป็นที่ที่องค์กรต้องการ มุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไร และจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต (ธนชัย ยมจินดา 2545: 35)

พันธกิจเปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนเทียบได้กับความสามารถหลักที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินไป ก่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ กำหนดตัวสำคัญต่าง ๆ การแสวงหาโอกาส การจัดการทรัพยากร และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (ฉัฐพงศ์ เกศมาริช 2546: 14)

เป้าหมาย หมายถึง การแปรภารกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือ เป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ (ธนชัย ยมจินดา 2545: 36)

นโยบาย คือ แนวทางกว้าง ๆ สำหรับการตัดสินใจที่เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ บริษัททั้งหลายใช้นโยบายที่จะทำให้พนักงานมีความมั่นใจที่จะตัดสินใจปฏิบัติเพื่อรองรับภารกิจ จุดมุ่งหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร (Wheelen และ Hunger, 2541: 14)

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร คือ การกำหนดแนวทางหลัก หรือการกำหนดทิศทางงานของธุรกิจเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับใช้ทรัพยากรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างมาตรฐานในด้านต่าง ๆ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นตัวชี้วัดสำหรับอนาคตของธุรกิจว่ามีความพร้อมในการแข่งขันหรือไม่อย่างไร (ธนชัย ยมจินดา 2545: 13)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ที่ดี จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในการ

ดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากจะทำให้องค์กรสามารถทราบตำแหน่งหรือจุดยืน (Position) ขององค์กรว่าอยู่ ณ จุดใด จะก้าวเดินอย่างไรให้มั่นคง และเมื่อก้าวเดินได้อย่างมั่นคงแล้วควรจะดำเนินการอย่างไรให้เกิดรูปแบบที่พอดี “เหมาะสม” (A Fit model) สามารถเกิดความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งก็คือสามารถสร้างรายได้ และเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั่นเอง (Peter, 1984: 401 อ้างถึงใน เสน่ห์ จัยโต 2545: 99)

ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นหัวใจของความสำเร็จของธุรกิจในตลาด การแข่งขัน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการแข่งขันเปิดเสรีมากขึ้น ทุกธุรกิจพยายามขยายตัวเติบโต ในขณะที่ก่อนเค็หรือตลาดมีปริมาณที่ไม่เพียงพอทำให้เกิดการแข่งขันมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถอยู่รอดให้ได้ ธุรกิจจะทำทุกวิถีทางที่จะสร้างความได้เปรียบแก่ตนเอง แต่วิธีที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืน คือ การสร้างความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริง และการได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะทำให้เป็นจริงได้ คือ การที่ธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์อันประกอบด้วย วิทยาศาสตร์ พันธกิจ ที่ได้กำหนดไว้นำไปปฏิบัติเป็นรูปธรรมได้ (ชุมพร คุรุพัฒน์ 2545: 5)

การสร้างวิทยาศาสตร์ การวางแผน และการตั้งเป้าหมาย สามารถพัฒนาสมรรถนะขององค์กรได้เป็นอย่างดี เราเรียกองค์กรแบบนี้ว่า “องค์กรแห่งแรงขับที่สำคัญ” (Essence-Driven Organization) บุคลากรในองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยแรงสำคัญดังกล่าวนี้จึงเปี่ยมด้วยศักยภาพ พนักงานจะมีความทุ่มเท และสามารถประสบความสำเร็จได้ ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในธุรกิจ (Scott, อ้างถึงใน ฉัฐพงษ์ เกศมาริช 2546: 14)

2.2.2 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

Sahay (อ้างถึงใน ชื่นจิตต์ แจงเงินกิจ 2544: 119) กล่าวว่าไว้ว่ากลยุทธ์การแข่งขันใด ๆ ก็ตาม มักจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาด คำว่า “ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน” มีประเด็นให้พิจารณา 2 ประเด็น คือ การนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า และต้นทุนที่ต่ำกว่าโดยเปรียบเทียบ บริษัทหนึ่ง ๆ จะสามารถนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าได้ ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้น ๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง เครื่องมือในการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่านี้ ได้แก่ การกำหนดราคา การสื่อสาร และการนำเสนอสินค้าหรือบริการให้ไปถึงมือลูกค้า

1) กลยุทธ์คืออะไร

กลยุทธ์ขององค์กรเป็นแผนงานอย่างกว้าง ๆ ที่ใช้เพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะ และเป็นแผนที่ส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้มากที่สุด และลดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ (ธนชัย ยมจินดา 2545: 39)

2) กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์เป็นเครื่องมือนำไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ หากธุรกิจใดขาดการมีกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้วก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้ โดยมีการเจริญเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์มิได้เกิดจากฝ่ายบริหารระดับบนที่จะกำหนดเท่านั้น แต่กลยุทธ์อาจเกิดได้จากจุดต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากลักษณะการตัดสินใจที่สะสมมานาน ทำให้เกิดเป็นแบบแผนของการดำเนินธุรกิจนั้น ๆ ว่าควรจะดำเนินกลยุทธ์เช่นใดเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่ทำให้เกิดผลต่อสถานภาพที่เข้มแข็งของกิจการ ทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ ครอบงำความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (ธนชัย ยมจินดา 2545: 9) กลยุทธ์ขององค์กรเป็นแผนงานอย่างกว้าง ๆ ที่ใช้ และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้มากที่สุดและลดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ

Porter (อ้างถึงใน สมคิด จาคูศรีพิทักษ์ 2545: 17) กล่าวไว้ว่า องค์กรประกอบของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการสร้างหรือประกอบขึ้นซึ่งกลยุทธ์ ได้แก่ ความสามารถในการประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดโอกาสทางธุรกิจ หรือความเสี่ยงภัย การประเมินทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อของผู้นำในองค์กร การตระหนักถึงข้อจำกัดทางสังคมและกฎหมาย

3) ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

Neidlinger (2003) กล่าวไว้ว่า ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนผสมผสานที่เกิดจากการรวมเอาองค์ประกอบของทักษะ กระบวนการดำเนินงาน และองค์ความรู้ เป็นการเตรียมสิ่งที่แสดงคุณค่าให้กับลูกค้า และเป็นการยากสำหรับคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบ

Miller และ Whitney (1999) กล่าวว่า บริษัทหนึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์ เทคโนโลยี และการเรียนรู้ระบบโดยการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุดที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ แต่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบ กลวิธีทางกลยุทธ์ รูปแบบ เทคโนโลยี และกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทสรรคส์สร้างขึ้นมามีนั้น ให้มีลักษณะผสมผสานกันอย่าง

3. ผลผลิตภาพ (Productivity) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพในการผลิต หรือการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

4. ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leader) พัฒนาการ และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว โดยธุรกิจที่เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะในสายตาของบุคคลทั่วไป

5. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ศักยภาพ และความทุ่มเทของทรัพยากรบุคคล มีความสำคัญต่อความสำเร็จและพัฒนาการขององค์กร ซึ่งควรต้องกำหนดมาตรฐานการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่องค์กรต้องการ

6. ทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่มีต่อองค์กรเป็นปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จหรือล้มเหลวของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทาง และมาตรฐานการวัดทัศนคติของสมาชิกในองค์กร เพื่อที่จะดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและธุรกิจ

7. ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Public Responsibility) ธุรกิจและสังคมต่างมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวพันกัน ซึ่งธุรกิจต้องกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจในความรู้สึกลึกซึ้งของสังคม หรือระดับการยอมรับของสังคมที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

8. สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว (Balance Between Short-range and Long-range Goals) ในทางปฏิบัติเป้าหมายทั้งสองระดับจะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้น องค์กรที่เข้มแข็งและมีศักยภาพต้องสามารถรักษาสมดุลของความต้องการทั้งสองระดับในสัดส่วนที่เหมาะสม

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้วยเทคนิคและเครื่องมือของ Balanced Scorecard BSC นี้ จะมีการประเมินใน 4 ด้านด้วยกัน อันได้แก่

1. การประเมินผลด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. การประเมินผลด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. การประเมินผลด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. การประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

Perspective)

การประเมินผลด้านต่าง ๆ ข้างต้นอย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะต้องอาศัยดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators: PI) หรือที่นิยมเรียกกันว่า KPI (Key

Performance Indicators) และการประเมินผลทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดและวิธีการของ BSC นี้ จะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรหรือการประเมินถึงความสำเร็จของกิจการด้วยเครื่องมือของ BSC นี้ เป็นการขยายมุมมองของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันกันอย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน

2.2.5 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้าง หมายถึง กลไกต่าง ๆ ที่เอื้อให้เกิดการกำหนด และการดำเนินการด้านกลยุทธ์ และการประสานงานระหว่างงานตามหน้าที่และหรือหน่วยธุรกิจต่าง ๆ กลไกดังกล่าวจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เป็นลำดับชั้นของการบังคับบัญชา นโยบาย มาตรฐาน และระเบียบวิธีการต่าง ๆ และระบบการควบคุมระบบข้อมูล และการกระจายข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร (Bourgeois, 1999: 260)

โครงสร้างองค์กรจะก่อให้เกิดความแตกต่างทางความคิดและแบบแผนปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์กร จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกลไกความร่วมมือ (integration mechanism) เพื่อเชื่อมโยงไว้ด้วยกัน กลไกดังกล่าวอาจทำให้โดยวิธีต่าง ๆ ดังนี้ (Hill and Jones, 1998: 372)

1. จัดให้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน (Direct contact)
2. มอบหมายบทบาทในการประสานงานให้กับบุคคลหนึ่งในแต่ละหน่วยงาน (Liaison role)
3. จัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อมาทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน (Task forces)
4. จัดตั้งเป็นทีมงาน (Teams) ที่ถาวรเพื่อรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ทีมงานพัฒนาสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะมีกลุ่มทำงานมาจากหน่วยงานต่าง ๆ (cross-functional)
5. จัดแต่งตั้งตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในระดับสูง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ทำหน้าที่ในการประสานงาน (Integrating roles)
6. บทบาททุกบทบาทถูกกำหนดให้เกิดการประสานและบูรณาการการใช้ทรัพยากรซึ่งกันและกัน (Matrix)

ลักษณะองค์กรที่มีการบริหารเป็นเลิศ (In search of Excellence) เพื่อให้
เกิดความสามารถในการแข่งขันตามแนวคิดของ Thomas J. Peter and Robert H. Waterman, Jr.
เกี่ยวกับ McKinsey 7-S framework กล่าวว่าจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. Structure รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา มีพนักงานอำนวยความสะดวก มี
ขนาดเล็ก
2. Strategy ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง
3. Staff มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นหุ้นส่วน เพิ่มผลผลิตโดย
พนักงาน
4. Style ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีการมุ่งเน้นการปฏิบัติ
5. System มีระบบและวิธีการที่ดี มีวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ มีระบบ
ข้อมูลข่าวสารที่ดี
6. Skill มีความสามารถ มีการฝึกฝนพัฒนาได้
7. Share Value มีความเชื่อมั่นว่าคุณค่าจะนำมาซึ่งความสำเร็จ มุ่งเน้นค่านิยม
ด้านคุณภาพ

1) การกระจายอำนาจ

Change & Perform Organisational Redesign Service (http://www.organisational_redesign.html [เข้าถึง 15 พฤศจิกายน 2546]) ได้กล่าวสรุปว่า การออกแบบขององค์กรที่ดี ต้องมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการให้อำนาจแก่ผู้จัดการและพนักงานในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยรองรับองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Feldman (http://www.organisational_redesign.html [เข้าถึง 15 พฤศจิกายน 2546]) กล่าวว่า ท่ามกลางความซับซ้อนของสภาวะแวดล้อมในภาวะปัจจุบันมากกว่าที่เป็นในอดีต บริษัทที่มีโครงสร้างที่ตายตัวจะต้องสูญสลายไปในที่สุด

2) การปรับระบบปฏิบัติงานและการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง
บริษัทส่วนใหญ่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมยุค
สหัสวรรษ (Hill และ Jones, 1998) โดยใช้ 3 แนวทางคือ

(1) การปรับระบบ (reengineering) เป็นการปรับเปลี่ยนวิถีคิดทั้งระบบของกระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้บรรลุผลอย่างสำคัญในด้านต้นทุน คุณภาพ บริการ และความรวดเร็ว

(2) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเป็นการปรับลดขนาด (downsizing) และปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง (delayer) และการใช้โครงสร้างเพื่อเอื้อให้เกิดการทำงานอย่างประสานงานกันของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร

(3) นวัตกรรม เป็นการที่องค์กรเน้นการใช้ทักษะและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสร้างให้เกิดการคิดและประดิษฐ์สิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี และผลิตภัณฑ์ และบริการที่หลากหลายและมีคุณภาพ

2.2.6 แนวความคิดเกี่ยวกับ benchmarking

Benchmark หมายถึง เก่งที่สุดหรือดีที่สุดใน (Best-in-class) ระดับโลก อันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่ Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร (บุญดี บุญญาภิกิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช 2545: 11)

Benchmark หมายถึง ขั้นตอนที่เป็นระบบในการค้นหาวิธีการ แนวปฏิบัติ และกระบวนการที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง และนำส่วนที่ดีมาใช้ปรับและดำเนินการตามสิ่งที่ดีที่สุดนั้น ซึ่ง David T. Kearns อดีตหัวหน้าคณะผู้บริหารของบริษัท Xerox ซึ่งเป็นผู้นำในการทำ Benchmark ที่มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานของธุรกิจ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุดหรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ (Key Elements) 3 ด้าน คือ การวัด เปรียบเทียบ และความต่อเนื่อง (พอลล์ เจมส์ โรแบร์ อ้างถึงใน ฌ็อง-ฌัก เฮอร์นันท์ 2545: 52-54)

ส่วน เบ็ง คาร์ลอฟ (2544: 21-22) ใช้คำว่า “การเทียบเคียง-แข่งดี” แทน Benchmarking ซึ่งก็ให้ความหมายสอดคล้องกัน โดยกล่าวว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. การเปรียบเทียบประสิทธิภาพและกระบวนการกับตัวอย่างที่ดี รวมถึงการเรียนรู้ที่โดดเด่นจากตัวอย่างนั้นๆ

2. การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าด้วยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. การเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเล็งเห็นโอกาสที่จะสร้างความเติบโตทางธุรกิจด้วยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานกับตัวอย่างที่ดี

กล่าวโดยสรุป Benchmarking หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบ/วัดผลผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานขององค์กรคู่แข่งหรือผู้นำทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จที่คิดว่า โดยวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดอ่อน/จุดแข็งอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในประเภทเดียวกัน พร้อมทั้งพิจารณาสาเหตุที่ทำให้เป็นจุดอ่อนแล้วนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตนให้ทัดเทียมหรือเหนือว่าองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่เป็นต้นแบบเพื่อมุ่งความเป็นเลิศในธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ต้องการพัฒนา/ปรับปรุงคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อันจะนำไปสู่การลดต้นทุน/ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคในการบริหารขององค์กร

2.3 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการนำองค์กร

2.3.1 ภาวะผู้นำก่อให้เกิดความสามารถ และนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการ

รานี วิสิษฐ์กุล (2543) กล่าวถึง ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถชักจูงหรือโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำในการใช้อิทธิพล หรือชี้นำให้สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จของงาน

ภาวะผู้นำเป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมผู้นำ และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นทีมงานเป็นสิ่งที่คู่กันที่จะทำให้เกิดความสามารถที่เป็นที่ต้องการขององค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จในภายภาคหน้า (Ulrich, 1998)

2.3.2 รูปแบบของภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Ulrich (1998) กล่าวว่าผู้นำจะรู้ถึงผลลัพธ์ที่เขาต้องการคืออะไร และรู้ถึงวิธีที่ถูกต้องที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนใน 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านพนักงาน โดยสร้างพนักงานที่มีความสามารถ และพนักงานที่มีความมุ่งมั่นในหน้าที่
- 2) ด้านลูกค้า ผู้นำต้องทำให้เกิด Customer Share มากกว่า Market

Share

3) ด้านผู้ร่วมทุน ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ลงทุนรู้สึกถึงภาพจน์อันดีของบริษัท และให้การสนับสนุนด้านเงินลงทุน

4) ด้านองค์กร ผู้นำต้องเร่งสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องที่จะทำให้ธุรกิจของบริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยไม่ต้องอาศัยการนำของผู้นำตลอดเวลา

องค์ประกอบหลัก 3 ประการของความสามารถทางการแข่งขันซึ่งจะนำความสำเร็จสู่องค์กร (Zwell, <http://www.amazon.com> [เข้าถึง 15 พฤศจิกายน 2546]) คือ

- 1) ความสามารถของผู้นำ
- 2) ความสามารถของพนักงาน
- 3) ระดับความเข้มของวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมและทำให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในระดับสูงสุด

2.4 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

2.4.1 แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการตลาด

ศิริวรรณ และคณะ (อ้างถึงใน ประภาร์ตน์ 2545) กล่าวว่า ธุรกิจที่ใช้บริการจะใช้ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หรือ 4P's เช่นเดียวกับสินค้า ซึ่งประกอบด้วย 1) ผลิตภัณฑ์ 2) ราคา 3) การจัดจำหน่าย 4) การส่งเสริมการตลาด และนอกจากนั้นแล้วยังต้องอาศัยเครื่องมืออื่น ๆ เพิ่มเติม ซึ่งประกอบด้วย 5) บุคคลหรือพนักงาน ซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือก การฝึกอบรม การจูงใจ เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เหนือคู่แข่ง พนักงานต้องมีความสามารถ มีทัศนคติที่ดี มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถสร้างค่านิยมให้แก่บริษัท 6) ต้องมีการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation) โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ตัวอย่างเช่น โรงแรมต้องพัฒนาลักษณะทางกายภาพและรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านความสะอาด ความรวดเร็ว หรือผลประโยชน์อื่น ๆ 7) มีกระบวนการเพื่อส่งมอบคุณภาพในการให้บริการกับลูกค้าได้รวดเร็วและประทับใจลูกค้า

ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขาย หรือส่วนแบ่งตลาด ดังนั้น การบริหารการตลาดที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ดี การใช้เครื่องมือ 4P's ต้องมีการวางแผนเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ดังนั้นก่อนที่จะมีการวางแผน 4P's จึงต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดและวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย แล้วพัฒนาแผนการตลาดเพื่อให้ตลาดเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความพึงพอใจของลูกค้า 4 ด้าน ซึ่ง Robert Lauterborn เรียกว่า 4C's ประกอบด้วย ความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า ต้นทุนของลูกค้า ความสะดวกของลูกค้า

และการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า โดยผู้บริหารต้องวิเคราะห์ 3C's ที่สำคัญ ได้แก่ คู่แข่ง ลูกค้า และวิเคราะห์ตัวเอง และต้องมีการทำ STP ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด เพื่อทำการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขัน และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

Stephen King (อ้างถึงใน นิตยสาร mba, 2002: 80 ฉบับเดือนธันวาคม 2002) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างสินค้ากับตราสินค้าไว้ว่า สินค้า หมายถึง สิ่งที่ถูกค้าซื้อ สินค้าสามารถลอกเลียนกันได้ ตราสินค้า (Branding) เป็นสิ่งเฉพาะตัว ลอกเลียนกันไม่ได้ สินค้าสามารถเก่า ล้าสมัยได้อย่างรวดเร็ว ตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จจะคงอยู่อย่างไร้กาลเวลา

บทความจาก Bonner Consultants Inc. (www.bonnerconsultants.com) [เข้าถึง 15 พฤศจิกายน 2546]) กล่าวว่า iva การพัฒนาตราหืออย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินการตามโครงการสร้างตราหืออย่างเป็ผลสำเร็จ โดยใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสารถึงลูกค้า จะช่วยให้ได้รับผลตอบแทนตลอดระยะเวลาวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดีแน่นอน

การมีตราหือที่แข็งแรง ควรมีแนวทางในข้อต่อไปนี้

1. สามารถสื่อภาพลักษณ์ได้ตรงจุดชัดเจนในทันทีที่เห็น และช่วยสร้างการยอมรับในตราหือเมื่อเวลาผ่านไป

2. สร้างความเชื่อถือและความเชื่อมั่นได้

3. สะท้อนให้เห็นแนวทางการดำเนินธุรกิจและความเชี่ยวชาญ

4. สร้างให้เกิดความได้เปรียบ และมีผลกระทบอย่างสูงต่อการตัดสินใจซื้อ

และการระลึกถึง

ตราหือซึ่งเป็นที่ยอมรับและระลึกโดยลูกค้าจะเป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกับผลการดำเนินการ ดังนั้นก่อนการสร้างตราหือจะต้องมีการทำการวิจัย และทำความเข้าใจในผลการดำเนินธุรกิจ และทำการกำหนดวางตำแหน่งของธุรกิจให้เหมาะสมเป็นการเริ่มต้นก่อน

1) ภารกิจที่สำคัญของธุรกิจการให้บริการ (ประภารัตน์ อ้างถึง Kotler และ Armstrong, 1996: 666-668) แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

(1) การเพิ่มความแตกต่างจากคู่แข่ง หากธุรกิจให้บริการไม่ต้องการแข่งขันด้านราคา จำเป็นต้องทำให้บริการแตกต่างจากคู่แข่งทั่วไป โดยพิจารณาจากความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย บริการที่นำเสนอ รวมถึงลักษณะทางนวัตกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่งทั่วไป การส่งมอบบริการ และภาพลักษณ์

(2) การเพิ่มคุณภาพของการบริการ สิ่งสำคัญหนึ่งในการสร้างความแตกต่างของธุรกิจการให้บริการ คือ การรักษาระดับการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งขึ้นโดยเสนอคุณภาพการให้บริการตามที่ถูกค้ำมั่งหวังไว้

(3) การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ (Managing Productivity) สามารถทำได้ 7 วิธี คือ 1) การให้พนักงานทำงานมากขึ้นหรือมีความชำนาญเพิ่มขึ้น โดยจ่ายค่าจ้างเท่าเดิม 2) เพิ่มปริมาณการให้บริการโดยการยอมเสียคุณภาพบางส่วนลง 3) เปลี่ยนบริการให้เป็นแบบอุตสาหกรรมโดยเพิ่มเครื่องมือเข้ามาช่วย และสร้างมาตรฐานการให้บริการ 4) การให้บริการที่ไปลดการใช้บริการหรือสินค้าอื่น ๆ 5) การออกแบบบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 6) การให้สิ่งจูงใจลูกค้าให้ใช้แรงงานเขาแทนแรงงานของบริษัท และ 7) การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มศักยภาพในการบริการ

ทั้งนี้ธุรกิจให้บริการที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดผลกระทบต่อภาพลักษณ์ในแง่การลดคุณภาพของการบริการ รวมทั้งยังคงสามารถรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าไว้ด้วย

2.4.2 ระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ *Customer Relationship Management (CRM)*

Philip Kotler ได้กล่าวไว้ในการบรรยายในเมืองไทย เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2544 ว่าสิ่งที่องค์กรจะต้องพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลคือ ระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ดีสำหรับการตลาดที่จะสร้างความประทับใจและเพิ่มความภักดีในตราสินค้า และสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า ทั้งที่เป็นตลาดธุรกิจเดียวกันและลูกค้าในตลาดผู้บริโภค ด้วยประโยชน์หรือคุณค่าของ CRM ที่มีมากกว่าการรักษาลูกค้าปัจจุบัน ธุรกิจยังสามารถนำ CRM มาใช้เพื่อดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาซื้อสินค้าหรือบริการจากบริษัทได้อีก ตลอดจนใช้เป็นกลยุทธ์ในการหาลูกค้าใหม่ด้วยผลจากกิจกรรมในการสร้างสัมพันธ์ดังกล่าว จึงนับเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบัน การตลาดจะเป็นหัวใจที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเป็นปัจจัยนำความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในที่สุด ตลาดนั้นกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ขอบเขตของอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไปจนไม่มีขอบเขตที่ชัดเจนในปัจจุบัน บริษัทในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีคลังข้อมูลสำเร็จรูปที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดการจำหน่าย และสินค้า บริษัทหลายแห่งเริ่มตระหนักในคำกล่าวในอดีตของ ปรมาจารย์ปีเตอร์ ดรักเกอร์ ซึ่งเริ่มเป็นจริงแล้วในปัจจุบันที่ว่า “ลูกค้า คือ ธุรกิจ (Customer is the business)”

เรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและพันธมิตรธุรกิจ ธุรกิจจะต้องสร้าง รักษา และพัฒนาให้เกิดประโยชน์หรือมูลค่าเพิ่มจากความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ได้ด้วย และเมื่อผลสัมฤทธิ์ของการสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งก็จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขัน โดยไม่จำเป็นต้องไปทำสงครามราคา (คณีย์ เทียนพุ่ม 2546: 158-159)

กลยุทธ์การตลาดที่เน้นตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าแต่ละคนจำนวนมากนี้ เรียกว่า กลยุทธ์การตลาดมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างกิจการ ลูกค้า และหน่วยงานอื่นๆ โดยผลลัพธ์ที่สำคัญคือ ความภักดีของลูกค้าที่เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์การตลาดนี้สามารถสร้างศักยภาพทางการแข่งขันแก่กิจการได้ โดยผ่านการให้บริการที่แตกต่าง และเหนือคู่แข่ง และเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทางเครือข่าย ความเร็วและการเข้าถึงการตลาด (วุฒิชชาติ สุนทรสมัย ม.ป.ป.: 13-15)

2.4.3 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพบริการ

คุณภาพบริการตามแนวคิดทฤษฎีของ Parasuraman, Zeithaml และ Berry (1985) มีลักษณะดังนี้

- 1) ความสะดวกในการเข้าพบหรือติดต่อผู้ให้บริการ (Access) ซึ่งครอบคลุมทั้งเวลาที่เปิดดำเนินการ สถานที่ตั้ง และวิธีการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ
- 2) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การสื่อสารและให้ข้อมูลแก่ผู้มารับบริการด้วยภาษาที่ชัดเจน ง่ายต่อการเข้าใจ และการรับฟังความคิดเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะหรือคำติชมของผู้รับบริการ
- 3) ความสามารถ (Competence) หมายถึง การที่ผู้ให้บริการมีความรู้ความสามารถและทักษะที่จะปฏิบัติงานบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ความสุภาพ (Courtesy) หมายถึง การที่ผู้ให้บริการมีความสุภาพ เรียบร้อย มีความนับถือในตัวผู้รับบริการ รอบคอบ และเป็นมิตร
- 5) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) หมายถึง ความเชื่อถือได้ และความซื่อสัตย์ขององค์กรที่ให้บริการและตัวผู้ให้บริการเอง
- 6) ความเชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้สัญญาไว้อย่างแน่นอนและแม่นยำ เช่น การให้บริการตามที่ได้แจ้งไว้กับผู้รับบริการ
- 7) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Responsiveness) หมายถึง ความเต็มใจของผู้ให้บริการที่จะให้บริการอย่างรวดเร็ว

8) ความปลอดภัย (Security) หมายถึง การให้บริการที่ปราศจากอันตราย ไม่มีความเสี่ยงหรือความเคลือบแคลงใด ๆ เช่น การใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่สะอาด มีคุณภาพ เป็นต้น

9) ลักษณะภายนอก (Appearance) หมายถึง ลักษณะภายนอกที่สามารถมองเห็นได้ของอุปกรณ์ บุคลากรที่ให้บริการ ตลอดจนสื่อต่าง ๆ ในการให้บริการว่ามีความเหมาะสม สวยงาม และทันสมัยหรือไม่

10) ความเข้าใจผู้รับบริการ (Understanding Customer) หมายถึง การพยายามรู้จักและเข้าใจ ตลอดจนความต้องการต่าง ๆ ของผู้รับบริการ เช่น การจดจำรายละเอียดต่าง ๆ ของผู้รับบริการ การเพิ่มบริการต่าง ๆ ตามความจำเป็น และความต้องการของผู้รับบริการ เป็นต้น

2.4.4 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการวัดมุมมองด้านลูกค้าที่ Kaplan และ Norton ใช้การตรวจสอบการบริหารองค์กรตาม Balance scorecard ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กร ที่เป็นที่แพร่หลายตั้งแต่ปี 1995-1996 ถึงปัจจุบัน โดยการตรวจวัดมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน กระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้กับนวัตกรรม

การวัดมุมมองลูกค้าที่สำคัญได้จัดทำขึ้นในองค์กรรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย 5 แบบ

- 1) ด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share)
- 2) ด้านการรักษาลูกค้าเก่า (customer retention)
- 3) ด้านการหาลูกค้าใหม่ (customer acquisition)
- 4) การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (customer satisfaction)
- 5) การทำกำไรต่อลูกค้า (customer profitability)

2.5 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้

ปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน คือ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่าง ๆ ในปัจจุบัน ได้พึ่งพาเทคโนโลยีโดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอันดับแรก เพราะมีความเชื่อว่าการมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ใช้ในองค์กร จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งได้ง่ายกว่า เช่น

JM (1996) กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) จะเป็นการสร้างความสามารถที่โดดเด่นให้กับองค์กร ที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปได้รวดเร็วและดีกว่าคู่แข่ง

Weill (1998) กล่าวว่า องค์กรที่มีพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่า จะสามารถเข้าถึงตลาดได้เร็วกว่า และสามารถขายสินค้าได้มากกว่า โดยเฉพาะสินค้าตัวใหม่

ชุมพร คุร์พิพัฒน์ (2544) กล่าวว่าหน่วยธุรกิจจะต้องประเมินความต้องการของตนเองก่อน และต้องมั่นใจว่าสามารถพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน การให้ความรู้ ฝึกอบรม และการเตรียมการต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งคู่ไปกับการเปลี่ยนเทคโนโลยี

2.6 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์

2.6.1 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติกันโดยทั่วไป จะมีผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อผลการดำเนินการขององค์กร และอาจเป็นได้ทั้งแหล่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน หรือเป็นปัญหาหนักใจที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ (Barney, 1986: 656-668)

วัฒนธรรมองค์กร คือ วิถีแห่งการดำเนินชีวิตการทำงานของคนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรหนึ่งองค์กรใดโดยเฉพาะ (The way we do things about here)

การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กร ในแนวคิดทางตะวันตกให้น้ำหนักของการก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. Commitment มิได้จำกัดอยู่เฉพาะพนักงานบริหารเท่านั้น แต่ต้องทำให้พนักงานทุกระดับและส่วนใหญ่หรือแทบทั้งหมดเกิดการยอมรับและผูกพัน

2. Communication การสื่อสารถ่ายทอดปรัชญา วัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างชัดเจน และทั่วทั้งองค์กรจะเป็นส่วนสำคัญให้การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ

3. Consistency เป็นสิ่งที่จะช่วยเน้นย้ำ (Re-enforcement) ให้เกิดการเรียนรู้และมีพฤติกรรมที่เป็นไปตามทัศนคติ ซึ่งได้รับการชี้้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม

ในการพิจารณาการก่อตัวของวัฒนธรรมนั้น จะต้องพิจารณาถึงทัศนคติของคนในองค์กรเป็นสำคัญเพราะคนเป็นผู้สร้างวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เพราะมีคุณค่าเป็นพิเศษต่อการบริหาร ดังนี้

1. ทำให้องค์การมีบุคลิกลักษณะแน่นอนที่บ่งบอกถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อน

2. ทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าและความล่าช้าขององค์กรได้อย่างชัดเจน
3. ทำให้ต้องคำนึงถึงวิธีดำเนินงานที่แตกต่างกัน
4. ทำให้สามารถกำหนดแนวทางการป้องกันปัญหาในการสื่อสารทางวัฒนธรรมได้ถูกต้องเหมาะสม
5. ทำให้เกิดอิทธิพลต่อความก้าวหน้าและความล่าช้าทรุดโทรมขององค์กร

Jim Harris (<http://jamesharrisgroup.com>, [เข้าถึง 15 พฤศจิกายน 2546])

กล่าวว่า บริษัทที่เน้นความเป็นเอกภาพควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมเน้นลูกค้า เป็นการแก้ปัญหาให้ลูกค้า โดยความสามารถในการแข่งขัน ความเป็นมิตรจากลูกค้า การสนองตอบความคาดหวังของลูกค้า และการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า
2. วัฒนธรรมเน้นนวัตกรรม เป็นการสร้างอนาคตโดยเน้นความสามารถในการแข่งขันในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาผลิตสินค้าชนิดใหม่ หาดตลาดใหม่ และหาลูกค้ากลุ่มใหม่ในตลาดเดิม
3. วัฒนธรรมเน้นความเป็นเลิศ เป็นการเน้นสร้างขั้นตอนในการลดค่าใช้จ่าย แต่ให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ และมีผลผลิตภาพสูงสุด โดยเน้นการส่งสินค้าและบริการที่รวดเร็ว พัฒนาระบบการผลิต และคุณภาพของสินค้า
4. วัฒนธรรมเน้นการสร้างจิตวิญญาณร่วมกัน เป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเพื่อเพิ่มพลัง เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นพนักงาน

2.6.2 การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เขียนโดย Peter M. Senge แห่งสถาบันเทคโนโลยี Massachusetts ในหนังสือ “วินัยประการที่ห้าขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Discipline of Learning Organization)” ว่าต้องเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีความก้าวหน้า และสามารถปรับตัวให้แข่งขันได้ เป็นองค์กรที่ถึงแม้จะมีระบบงานที่ซับซ้อน แต่ต้องสามารถปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วและเหมาะสม สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพอใจแก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีการส่งผ่านและพัฒนาความสามารถขององค์กรอยู่ตลอดเวลา Senge ได้เสนอแนวความคิดผ่านหนังสือเล่มนี้ว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีสิ่งที่เป็นวินัยหรือการฝึกฝนให้เกิดขึ้นอยู่ในตัวคน 5 ประการ คือ

1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัยหรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโต และการเรียนรู้ที่จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

2) รูปแบบของความคิด (Mental Models)

สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคน และรูปแบบความคิดของคนเป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจและพฤติกรรมการทำงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความคิดอย่างใหญ่หลวง โดยให้เผชิญกับการคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจ ใฝ่ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และการสอดแทรกอย่างมีเหตุมีผล และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นงล้อที่ดีสำหรับการเปลี่ยนรูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวางแผน พนักงานหรือทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิดและปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้นฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัดและสร้างบรรยากาศที่ให้พนักงานค้นพบทางเติบโต โดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมาย และความตั้งใจที่จะเติบโต เพราะมิฉะนั้นพนักงานก็ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์กรได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

3) วิสัยทัศน์ร่วม

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามไปสู่การมองเห็นถึงภารกิจวิสัยทัศน์ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์กรต้องการความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่แค่เพียงยินยอมทำตามวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น

4) การเรียนรู้เป็นทีม

ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นมิติที่ 4 ที่ทำให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมากในองค์กร โดยเกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ ไม่ใช่เกิดเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทีมทำงานแต่ละคนต้องแสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงานและทำงานด้วยกันแบบเปิดเผย เพื่อบรรลุถึงระดับความรู้ความสามารถใหม่ในองค์กร โดยมีเส้นชีวิตของการเรียนรู้คือ “สารสนเทศ” สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่างและจากข้างล่างขึ้นบน โดยพัฒนาความคิดและทิศทางใหม่ซึ่ง

จะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารระดับกลางจะช่วยสร้างเครือข่ายและทีมงาน แลกเปลี่ยนสารสนเทศ และ การดำเนินงานซึ่งกันและกัน

5) การคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นที่ถูกสนับสนุนและประยุกต์ใช้ ในการศึกษาด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่างๆ มานานนับศตวรรษ ความเข้าใจถึงจุด สำคัญของการคิดเชิงระบบก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จาก คนอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร ทุกคนต้องมี ความรับผิดชอบร่วมกันในการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องสร้างระบบการ ปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง บูรณาการแนว ความคิดเชิงสร้างสรรค์และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริงและ ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แต่การจะให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้นมีอุปสรรคมากมาย และวิธี ปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์กรก็คือ การขจัดสิ่งกีดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป

Senge (อ้างถึงใน Bourgeois, 1999: 284) ได้กล่าวว่า “บทเรียนที่ผิดพลาด ต้องสอนหรือบอกคนรุ่นหลัง ไม่ใช่ให้เขาเรียนรู้เอง บางทีเขาอาจไม่ทนที่จะเรียนรู้องค์กรก็จะ สูญเสียเขาไป ในการเรียนรู้เป็นทีม หรือทีมเรียนรู้ นั้น ทุกคนต้องแบ่งปันความรู้กัน ต้องส่งเสริม ให้มีการทำงานเป็นทีม ไม่ใช่ต่างคนต่างทำโดยลี้มไปว่างานของเราเป็นกระบวนการ ถ้างานใดที่ ทำตามลำพัง (stand alone) ก็ให้ทำไปแต่ถ้าเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันต้องให้มาทำงานร่วมกัน สร้างทีมงานให้หน่วยที่เกี่ยวข้อง ส่งคนเก่งมาร่วมกันคิด สร้างความผูกพันต่อทิศทางขององค์กร ต้องให้เกิดการเรียนรู้ที่จะทำงานเป็นทีม เรียนรู้ที่จะร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความ สำเร็จขององค์กร ถ้าจะให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ต้องดูว่าบุคลากรขององค์กรจะทำได้ใหม่ใน การคิดเอง รวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม โดยไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาสั่ง ”

ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงองค์ประกอบของงานโดยหันไปเน้นที่ด้าน ปัญญา (intellectual) และด้านความรู้ (knowledge) เป็นที่เชื่อได้ว่าผู้บริการจะต้องให้น้ำหนัก ความสำคัญกับเรื่องโครงสร้างขององค์กรที่จะจัดหา และกระจายข้อมูลและความรู้เพื่อเอื้อให้เกิด การเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร

Bourgeois (1999: 22) กล่าวว่า ความล้มเหลวหรือการไม่สามารถสร้าง องค์กรให้เกิดการเรียนรู้จะเป็นการสร้างขอบเขตจำกัดให้การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยมองแยกองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 2 ลักษณะ

1. การเรียนรู้ในขั้นต่ำ (low-level learning) เป็นลักษณะของการปรับปรุง และหรือปรับแต่งปรัชญาและความเชื่อเดิม ๆ การทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ แบบกรอบเดิม และการเน้นกระบวนการขององค์กรแบบเดิมที่เป็นอยู่

2. การเรียนรู้ในขั้นสูง (high-level learning) เป็นการสร้างและพัฒนาภาพ และความเข้าใจในแบบใหม่ และการเน้นที่กระบวนการใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม

ทั้ง 2 ส่วนนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องทำให้เกิด เพราะการเรียนรู้ใน ขั้นต่ำเปรียบเสมือนเป็นการแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่รู้ (exploitation of the known) แต่การเรียนรู้ในขั้นสูงเป็นการสำรวจเพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ (exploration of the new)

Hill และ Jones (1998) กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างฐานความรู้ (knowledge-intensive) เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในอนาคตความสามารถในการเรียนรู้ จัดเก็บ และเรียกใช้ข้อมูล การแสวงหาประโยชน์จากข้อมูล และความรู้ใหม่ ๆ จะกลายมาเป็นแหล่งสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

2.6.3 แนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

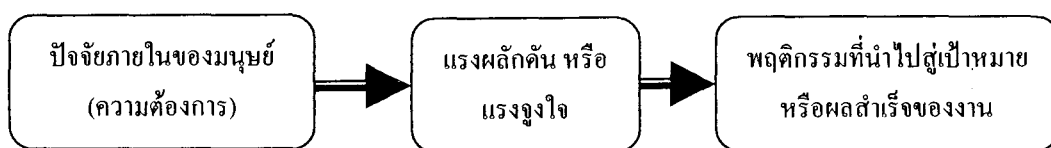
ความนิยมในการใช้โครงสร้างรูปแบบการทำงานเป็นทีม และทีมงาน เฉพาะกิจจากหน่วยงานตามหน้าที่ภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้องค์กรหลายแห่งหันไปใช้ระบบการให้รางวัลที่เน้นกลุ่มหรือทีมงาน ระบบรางวัลที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อสร้าง กระตุ้นให้เกิดผลงานจากทีมงาน ก็คือ ระบบโบนัสอิงกลุ่ม (group-based bonus) ระบบการ แบ่งปันกำไร (profit sharing) ระบบการให้สิทธิซื้อหุ้นแก่พนักงาน (employee stock option plan) และระบบโบนัสขององค์กร (organization bonus) ซึ่งจ่ายจากความสามารถในการปรับลด ต้นทุน เพิ่มคุณภาพ และผลิตภาพ (Hill และ Jones, 1998: 444)

2.6.4 แรงจูงใจ/ผลตอบแทน

การจูงใจ หมายถึง ความต้องการ หรือความเต็มใจภายในที่ผลักดันให้ บุคคลแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงานและองค์กร

แรงจูงใจประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) ปัจจัยภายในของมนุษย์ เช่น ความต้องการ ความปรารถนา ความ ประสงค์ ความเต็มใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ
- 2) แรงจูงใจหรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้น จะกระตุ้นชักนำหรือเป็นเหตุให้เกิด ความพยายามที่จะกระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการนั้น ๆ
- 3) พฤติกรรมที่แสดงออก มักจะนำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ

การจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรที่ต้องการผลความสำเร็จของงานสูง ย่อมต้องการคนงานที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้รางวัลตอบแทนเป็นเครื่องมือสำคัญในการจูงใจพนักงาน โดยรางวัลตอบแทนนี้อาจอยู่ในรูปของเงิน หรือไม่ใช้เงิน

บุคคลจะปฏิบัติงานเพื่อที่จะสนองความต้องการของตนเองเท่านั้น และสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการได้นั้น สามารถแยกได้ดังนี้

1) สิ่งจูงใจจากผลผลิต หรือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ซึ่งเชื่อว่าเงินเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ นอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานแล้ว เงินอาจสร้างสภาพสิ่งจูงใจที่สูงกว่าสิ่งจูงใจขั้นพื้นฐานได้ อาจช่วยลดความกังวลและสร้างความรู้สึกที่ดีได้ เงินเป็นปัจจัยจำเป็นอย่างหนึ่ง ซึ่งบางครั้งการได้รับเงินตอบแทนจำนวนสูง ๆ อาจได้รับความพึงพอใจสูงตามไปด้วย และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้ผลผลิตที่ออกมาดีขึ้น หลักในการใช้เงินเป็นปัจจัยจูงใจที่ได้รับการยอมรับ ประการแรก บุคคลทำงานที่มีความสำคัญเท่าใดย่อมได้รับเงินเพิ่มขึ้นเท่านั้น และประการที่สอง ผลผลิตที่ออกมามากเท่าใดย่อมได้รับเงินมากขึ้นเท่านั้น

2) สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสานคือ สิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลมีทัศนคติ และค่านิยมที่ดีต่อองค์กร เงินถือได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจลักษณะผสมผสานที่ดี เพราะเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสานได้แก่ การได้รับหลักประกันในด้านการรักษาพยาบาล การออกจากงาน การประกันชีวิต การดูแลสุขภาพ การเสียชีวิตจากอุบัติเหตุ เป็นต้น

3) สิ่งจูงใจในด้านขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนที่สุด สภาวะบางอย่าง เช่น เมื่อมีการเพิ่มผลผลิต อาจเป็นการลดจำนวนหน่วยและขวัญกำลังใจลง หรือสภาวะที่มีการเพิ่มจำนวนหน่วย อาจจะเพิ่มหรือลดทั้งผลผลิตและขวัญกำลังใจด้วย แต่อย่างไรก็ตาม สภาวะที่เพิ่มความสนใจต่อแรงจูงใจภายในของบุคคลในการทำงาน จะเป็นทั้งการเพิ่มผลผลิตและหน่วยด้วย

2.7 แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการ

2.7.1 การผลิต และการบริการ

Porter (1979) ระบุถึงแกนแห่งกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน (Competitive Strategy) 3 ประเภท โดยกลยุทธ์การสร้างความเป็นเอกลักษณ์และสร้างความแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ในสายตาของลูกค้า (differentiation) เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน การสร้างความโดดเด่นและเอกลักษณ์ที่ดีในผลิตภัณฑ์ของตนขึ้นมาอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น ความโดดเด่นและเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางเทคโนโลยีของสินค้าและบริการ ความโดดเด่นและเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางหลากหลายของสินค้าและบริการ เป็นผู้้นำในการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ แก่ลูกค้า ความโดดเด่นและเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้เห็นแก่ประโยชน์ของผู้บริโภค (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ สุวินัย ต่อศิริสุข และ อุศตม สวานายน 2545: 144-145)

การจัดการการผลิตและปฏิบัติการ จึงเป็นหน้าที่หนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งของการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ตลอดจนความสามารถในการทำกำไร การจัดการการผลิตและปฏิบัติการจะเป็นการทำหน้าที่ด้านการออกแบบ การวางแผน และการควบคุม เพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ ขณะเดียวกันก็ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามปริมาณที่ต้องการ และส่งมอบตรงเวลา การเพิ่มผลผลิตเป็นวิธีที่จะทำให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ต้นทุนต่ำ และสามารถสร้างความพอใจให้ทั้งลูกค้าและพนักงานในองค์กร (สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ 2546: 14-2, 14-3)

เทคโนโลยี ทรัพยากรการผลิต และนโยบายการปฏิบัติการ เมื่อหน่วยธุรกิจจะต้องออกแบบหรือปรับปรุงแบบการผลิต และระบบการดำเนินงาน หน่วยธุรกิจจะต้องเลือกวิธีการทำงานและอุปกรณ์ที่ใช้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่จะผลิตสินค้าหรือบริการนั่นเอง การเลือกเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม หรือการไม่สามารถจัดการกับเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม จะเป็นปัญหาที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ในทางการตลาดจะกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ด้านเทคนิคหรือเทคโนโลยี มักจะเป็นผู้ที่สามารถได้ส่วนแบ่งตลาดสูง ซึ่งสรุปได้ว่าเทคโนโลยีสามารถสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับบริษัทที่จัดการกับเทคโนโลยีได้ดี (ชุมพร คุรุพิพัฒน์ 2544: 84)

2.7.2 ปัจจัยพื้นฐานที่ก่อให้เกิดคุณภาพ และการควบคุมคุณภาพ

คุณภาพ (Quality) หมายถึง รูปร่าง ลักษณะ และองค์ประกอบโดยรวมทั้งหมดของสินค้า/บริการ ที่สามารถสนองความพอใจและความต้องการของลูกค้าได้ อาจกล่าวได้

ว่าคุณภาพเป็นกุญแจสำคัญยิ่งในการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและสามารถบรรลุความพอใจ คุณภาพทั้งหมดหรือทั้งระบบเป็นหน้าที่ของทุก ๆ ฝ่ายที่จะต้องร่วมมือและช่วยกันทุกฝ่ายเช่นเดียวกับงานการตลาด ที่ทุกคนในองค์กรควรมีจิตสำนึกในการเป็นนักการตลาด (McGuire, 2002)

การที่จะได้คุณภาพซึ่งหมายถึงความพึงพอใจของลูกค้ามาได้นั้น มีความละเอียดอ่อน ซับซ้อน และไม่ได้มีง่าย ๆ ปัจจัยพื้นฐานที่ก่อให้เกิดคุณภาพนั้นมีทั้งกิจกรรมและระบบบริหารงานหลายระบบที่องค์กรสามารถนำไปใช้ได้ (บรรจง จันทมาศ 2544: 11-13) ได้แก่

1) ระบบบริหารมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000

ISO ย่อมาจากคำว่า International Organization for Standardization ซึ่งเป็นองค์การสากลทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดหรือปรับมาตรฐานนานาชาติเกือบทุกประเภท เพื่อให้ประเทศต่าง ๆ ในโลกสามารถใช้มาตรฐานเดียวกันได้ เนื่องจากแต่ละประเทศมีมาตรฐานคุณภาพของตนเอง

ISO 9000 เป็นระบบบริหารงานเพื่อให้เกิดคุณภาพ ซึ่งเป็นมาตรฐานระบบคุณภาพที่เกี่ยวกับการจัดการและการประกันคุณภาพ โดยเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักสำคัญ และตั้งอยู่บนความคิดพื้นฐานที่ว่า เมื่อกระบวนการผลิตที่ออกมาก็จะดีตามไปด้วย พนักงานจะต้องได้รับการอบรม เพื่อให้เกิดทักษะและมีความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องเป็นระบบทุกขั้นตอนตามเอกสารที่ได้จัดทำขึ้น มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและยืดหยุ่นได้ สามารถนำไปใช้ได้ในการบริหารงานได้ทุกธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นด้านอุตสาหกรรม การผลิต และการบริการทุกขนาด เป็นระบบบริหารงานที่มีการนำไปใช้มากที่สุด

2) ระบบบริหาร TQM (Total Quality Management)

หมายถึง การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นแบบประเทศตะวันตก คือแนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์กรและแก่สังคมด้วย ซึ่งจะมีขอบข่ายของกิจกรรมคล้ายคลึงกัน เป็นระบบบริหารทั่วทั้งองค์กรที่เน้นในเรื่องคุณภาพ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมแนวคิดในการทำงานที่พนักงานทุกคน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานทุกระดับ ทุกฝ่ายในองค์กร มีจิตสำนึกในเรื่องคุณภาพและร่วมมือกันปรับปรุงงานให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการทำงานนั้นมีกิจกรรมหลักของวงล้อ PDCA หรือ Plan-Do-Check-Action โดยมีแนวคิดหรือปรัชญาในการทำงาน 7 ประการ คือ

(1) สมาชิกทุกคนในองค์กร มีส่วนร่วมตั้งแต่ประธานบริษัทจนถึงพนักงานระดับล่าง

- (2) ปฏิบัติกันในทุกแผนงานทั่วทั้งองค์กร
- (3) ปฏิบัติกันทุกขั้นตอนของกระบวนการธุรกิจ
- (4) ส่งเสริมปรับปรุงการทำงานด้วยกิจกรรม PDCA
- (5) ควบคุมและปรับปรุง QCDSM คือ คุณภาพ (Quality) ราคา (Cost) การส่งมอบ (Delivery) ความปลอดภัย (Safety) และขวัญกำลังใจของพนักงาน (Morals)
- (6) ให้ความสำคัญต่อปรัชญาและวิธีการแก้ไขปัญหาแบบควบคุมคุณภาพ

(7) ใช้ประโยชน์จากเครื่องมือและวิธีการปฏิบัติแบบควบคุมคุณภาพ

3) กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QCC) หรือ Quality Control Circle

หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มคุณภาพคือกลุ่มบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีอยู่จำนวน 3-10 คน ปฏิบัติงานอยู่ในแผนกเดียวกัน รวมตัวกันขึ้นเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ และข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มีการจัดกิจกรรมของกลุ่มในรูปแบบการประชุม มีสมาชิกของกลุ่มนั่งล้อมวงกันเพื่อปรึกษาหารือ เช่น ค้นหาปัญหา การแก้ปัญหา การปรับปรุงคุณภาพ การเสริมสร้างประสิทธิภาพ และคุณภาพในการทำงาน โดยใช้หลักการของ Deming Cycle (PDCA) และเครื่องมือในการแก้ปัญหา 7 อย่าง ในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ ตารางตรวจสอบ การจำแนกข้อมูล แผนภูมิพาเรโต แผนภูมิแกงปลา ฮิสโตแกรมกราฟ แผนภูมิควบคุม และแผนภูมิกระจาย การทำกิจกรรมของกลุ่มจะต้องไม่ขัดต่อนโยบายของหน่วยงาน และต้องมีการกระทำกันอย่างต่อเนื่อง สามารถนำผลงานที่ได้รับเมื่อเสร็จเรียบร้อยแล้วมาแสดงได้

การควบคุมอาจพิจารณาได้ว่าเป็นทั้งระบบ (System) และกระบวนการ (Process) ในการบริหารงาน การควบคุมในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ได้กระทำขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลแห่งความสำเร็จตามที่ปรารถนานั้นเป็นไปอย่างเสมอต้นเสมอปลายและอย่างต่อเนื่อง ในฐานะที่เป็นระบบการควบคุม หมายถึง ระบบหน้าที่ในการเสนอแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ หรือความพยายามที่จะรักษาความแปรปรวนของวัตถุประสงค์ให้อยู่ภายในขอบเขตที่อนุญาตให้ของระบบ”

การควบคุมเป็นกิจกรรมที่วัดการปฏิบัติงาน และชี้แนะวิธีการ หรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

การควบคุมเป็นการวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยตรวจสอบว่าแนวทางใด หรือวิธีการใดที่ไม่เป็นประโยชน์หรือมีคุณค่าต่อความสำเร็จจะถูกกำจัดออกไป หรือปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จที่ต้องการ และเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกระทำอันเป็นการตรวจสอบดูแล การกระตุ้นเตือน และการปรับตัวให้เป็นไปตามแผนการ

ปฏิบัติงาน โดยอาจมีการคาดการณ์ถึงความผันผวนที่อาจเกิดขึ้นแล้วหาหนทางแก้ไขความผันผวนนั้นก่อนที่จะเกิดขึ้น หรือหลังจากเกิดขึ้นแล้วก็ได้

การควบคุมเป็นทักษะการบริหารงาน ที่พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน อย่างมีประสิทธิภาพ และให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ การควบคุมประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การพัฒนาวิธีการวัดเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของความสำเร็งที่มีปรากฏ

2.7.3 เทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

Kaplan และ Norton (อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์ 2544) เสนอหลักการและแนวคิดของ Balanced Scorecard ไว้ว่าในการประเมินองค์กรควรประเมินทั้งหมด 4 มุมมองหรือมิติ (Perspective) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองยังประกอบไปด้วย

- 1) วัตถุประสงค์ (Objective) แสดงถึงสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุ
- 2) การวัดผล (Measure) ตัวชี้วัดที่ใช้บอกว่าการบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่
- 3) ข้อมูลพื้นฐานในปัจจุบัน (Baseline Data)
- 4) เป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ (Target) ตัวเลขของตัวชี้วัดที่เราต้องการจะบรรลุ
- 5) สิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Initiatives) แผนงานหรือกิจกรรมที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ในแต่ละมุมมองแสดงให้เห็นถึงอะไรบ้าง มุมมองด้านการเงิน จะแสดงให้เห็นถึงการแสวงหากำไร การเพิ่มรายได้หรือการลดลงของต้นทุน มุมมองด้านลูกค้า แสดงถึงสิ่งที่องค์กรต้องการเห็นจากลูกค้าไม่ว่าจะเป็นการสร้างความพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า การแสวงหาลูกค้าใหม่ รวมทั้งแสดงถึงคุณค่าหรือสิ่งที่ลูกค้าอยากได้รับจากองค์กร มุมมองด้านกระบวนการภายใน กิจกรรมสำคัญที่องค์กรจะต้องทำเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าหรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทำให้ทราบว่าองค์กรที่จะบรรลุในมุมมองอื่น ๆ ต้องมีการเรียนรู้ด้านอะไรบ้าง

ทั้งสี่มุมมองภายใต้แนวคิดของ Balanced Scorecard นั้น จะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะของเหตุและผล โดยถ้าต้องการจะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน เช่น การทำกำไร การเพิ่มรายได้ จะต้องนำเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ เช่น การบริการที่รวดเร็ว และถ้าอยากมีบริการที่รวดเร็ว นั้นจะต้องมีกระบวนการภายใน การดำเนินงานภายในที่ดี สุดท้ายถ้าอยากมีกระบวนการภายในที่ดี บุคลากรขององค์กรจะต้องมีความรู้ความสามารถ ซึ่งก็อยู่ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

2.7.4 การวิจัยและพัฒนา

วิฑูรย์ สิมะโชค (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งที่จะถือได้ว่าเป็น “ความสามารถในการแข่งขัน” จะมีด้วยกัน 3 ลักษณะที่สำคัญ ๆ คือ ความสามารถในการสร้างความแตกต่าง ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือตลาด ในประเด็นของการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมจะต้องพยายามพัฒนาสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง และต้องทำให้ลูกค้ามองเห็นและรับรู้ถึงคุณค่าที่มากกว่าคู่แข่งให้ได้ ความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้า การบริการ คุณภาพ และนวัตกรรมใหม่ ๆ นี้ จะทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงได้

ความสามารถทางด้านนวัตกรรม (Innovation) คูได้จากงบประมาณที่จัดสรรไว้สำหรับงานวิจัยและพัฒนา เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นได้ให้ความสำคัญต่อการคิดค้นและพัฒนา ซึ่งหากความสำคัญดังกล่าวได้กระจายไปในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมหรือให้ความร่วมมือกล้าแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ องค์กรนั้นจะสามารถสร้างความได้เปรียบด้านนวัตกรรมได้แน่นอน (ชุมพร คุรุพัฒน์ 2545: 32)

ทฤษฎี Resource-Based View of the Firm (<http://www.sses.com>) [เข้าถึง 13 พฤศจิกายน 2546]) ได้อธิบายว่า บริษัทให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ไม่สามารถเลียนแบบหรือเคลื่อนย้ายได้โดยสมบูรณ์ว่าเป็นรากฐานของการรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ความเป็นเอกลักษณ์ของทรัพยากรซึ่งเป็นที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ จึงเป็นแหล่งที่มาของการสร้างความแตกต่างให้กับบริษัท

2.8 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินและต้นทุน

ไมเคิล พอร์เตอร์ (www.manager.co.th, [เข้าถึง 13 พฤศจิกายน 2546]) ได้นำเสนอแนวคิดของการลดต้นทุนและคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหนึ่งในสามประการของกลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อที่จะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้ นอกเหนือจากการสร้างความแตกต่างให้สินค้า หรือกำหนดตลาด ชนิดของผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ชัดเจน เป็นการเจาะจงตลาด เจาะจงสินค้า และเจาะจงบริการ เพื่อลดจำนวนคู่แข่ง นั่นคือการเป็นผู้นำในการลดต้นทุน

Performance Based Budgeting เป็นกระบวนการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีการกำหนดมาตรฐานต้นทุน การติดตามผลการดำเนินงาน การจัดสรรและหรือเปลี่ยนแปลงทรัพยากรตามสภาพความจำเป็น

และความเป็นจริงของแผนงาน เป้าหมายของแผนงาน โครงการและผลลัพธ์จะต้องประกาศเป็นที่ทราบโดยทั่วกันก่อนที่จะเริ่มใช้งบประมาณ (<http://www.aais.state.ar.us> 1999)

Performance Based Budgeting เป็นระบบที่เน้นผลลัพธ์ และเน้นการวัดผล และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดในด้านความพอใจของลูกค้า ต้นทุน และคุณภาพการบริการ Performance Based Budgeting ทำข้อความที่กำหนดขึ้นในแง่พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์มาอธิบายความชอบธรรมของการใช้งบประมาณ และเป็นวิธีการที่ช่วยในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะตามเป้าหมายของแผนงานโครงการ และโดยมีการวัดผล (Snell และ Hayes, 1993: 1; Garsombke และ Schrad, 1999: 9; Epstein, 1984: 2)

ต้นแบบ แนวคิด เป้าหมายความเป็นเลิศขององค์กรหรือกิจการที่สำคัญประการหนึ่งคือ ความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุน ซึ่งความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนไม่ได้หมายความว่าองค์กรหรือกิจการจะต้องพยายามลดต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำสุด แต่ควรจะต้องตั้งเป้าหมายไว้ว่าอย่างน้อยต้นทุนก็ควรจะต่ำกว่าต้นทุนเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จึงเกิดระบบการบริหารต้นทุนแบบใหม่ นั่นคือ การบัญชีต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing) โดย Peter Drucker และ James A. Brimson แนวคิดหลักคือการคิดค่าใช้จ่ายตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง เช่น ค่าเสียเวลา รอการผลิต รอการจัดส่ง การทำสินค้าใหม่ทดแทนของเสีย ซึ่งบางครั้งต้นทุนเหล่านี้เท่ากับหรือมากกว่าต้นทุนการผลิตเสียอีก และข้อมูลของผลงานที่เกิดขึ้นโดยเน้นที่ความสามารถในการแข่งขันและความสามารถในการทำกำไร ในการนำมาคิดเป็นต้นทุนของกระบวนการทั้งหมด ซึ่งสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาบริหารได้ อันจะทำให้การบริหารและการควบคุมผลลัพธ์ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี ไม่ใช่ควบคุมต้นทุนเพียงอย่างเดียว (วรศักดิ์ ทุมมานนท์ 2546)

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) ได้ศึกษากลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจการบิน สรุปได้ว่า ธุรกิจการบินเป็นธุรกิจบริการที่มีลักษณะอยู่ 3 ประการ คือ 1) มีการแข่งขันสูงในภาวะปัจจุบัน 2) เป็นธุรกิจที่การแข่งขันจำเป็นต้องมีการลงทุนสูงด้วย พร้อมกับต้องมีการสนับสนุนจากรัฐบาลเป็นฐานสนับสนุนที่สำคัญ 3) เป็นธุรกิจในอนาคตที่มีโอกาสสูงสุดในการที่จะให้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจได้มากกว่าทุก ๆ ประเทศ หรือทุกสายการบินที่เกี่ยวข้อง โดยมีการได้เปรียบของสายการบินของสหรัฐอเมริกา 2 สาย คือ ยูไนเต็ดแอร์ไลน์ และนอร์ทเวสต์แอร์ไลน์ ที่บินเข้ามาในตลาดเอเชีย และประสานกับสายการบินที่เข้มแข็งในประเทศของตน จนได้เปรียบสายการบินเจ้าถิ่น

ซึ่งเป็นผลสำเร็จจากการใช้กลยุทธ์การวิเคราะห์ตลาดและผู้บริโภคที่เหนือชั้นกว่า สามารถจัดการบริการที่ตอบสนองด้านตัวบริการ คือ เส้นทางและตารางการบินที่ดีกว่า ที่เข้ามาสนองตลาดกลุ่มเอเชียแปซิฟิกที่เศรษฐกิจเติบโตเร็วที่สุดในโลก จากการศึกษาเอกสารฉบับนี้ สามารถสรุปได้ว่าการจัดการด้านการตลาด การบริหารต้นทุนของเงินทุน การตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้

ก้องเกียรติ กาญจนพันธ์ (2537) ได้ทำการศึกษาการเปรียบเทียบประสิทธิภาพและต้นทุนของ 9 สายการบินในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกกับสายการบินไทย โดยศึกษาประสิทธิภาพการผลิตและความแตกต่างของต้นทุน การใช้ปัจจัยการผลิต และจำนวนผลผลิตของสายการบินต่าง ๆ กับสายการบินไทย จากผลการศึกษาในด้านประสิทธิภาพการผลิตนั้น พบว่า สายการบินที่มีขนาดใหญ่กว่าสายการบินไทย จะเป็นสายการบินที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าสายการบินไทย และสายการบินที่มีขนาดเล็กกว่าสายการบินไทย จะมีประสิทธิภาพในการผลิตต่ำกว่าสายการบินไทย ในด้านต้นทุนต่อหน่วยของสายการบิน พบว่าสายการบินต่าง ๆ มีต้นทุนการผลิตต่อหน่วย ไม่สอดคล้องกับประสิทธิภาพการผลิต พบว่าต้นทุนของการบินไทยในการใช้ปัจจัยการผลิต 2 ประเภท คือน้ำมันและเครื่องบิน โดยการบินไทยมีต้นทุนการใช้ปัจจัยทั้ง 2 ประเภทนี้สูงกว่าสายการบินอื่น ๆ ในกลุ่มตัวอย่าง แนวทางที่ผู้วิจัยได้เสนอคือ การบินไทยสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับสายการบินต่าง ๆ ได้มากขึ้น โดยการเพิ่มปริมาณ ผลผลิต ด้วยการใช้อุปกรณ์ให้มีชั่วโมงการใช้งานเฉลี่ยมากขึ้น การวางแผนด้านการเงิน การพัฒนาแรงงานและการหาแหล่งน้ำมันที่ต้นทุนต่ำ หรือจัดหาเครื่องบินที่มีการบริโภคน้ำมันที่ต่ำ จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวพบว่า ปัจจัยประสิทธิภาพการผลิต ปัจจัยต้นทุนของปัจจัยการผลิต ปัจจัยการบริหารการเงินและต้นทุน ปัจจัยเทคโนโลยี และปัจจัยคุณภาพของแรงงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันได้ สรุปการศึกษาดังกล่าวผู้วิจัยจะนำมาใช้ประกอบการพิจารณากำหนดปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในแบบสอบถาม

พิมล เมฆวิชัย (2541) ศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กับสายการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยการวิเคราะห์ทางการเงิน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้าง ลักษณะของธุรกิจการบิน และสภาพทางการเงินของบริษัท และเปรียบเทียบความสามารถกับผลตอบแทนในการดำเนินงานของสายการบินไทยในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก รวมถึงศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สายการบินที่ทำการศึกษาเปรียบเทียบ ได้แก่ สายการบินสิงคโปร์ สายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิก สายการบินไทย สายการบินแควนตัส สายการบินออสเตรเลีย และสายการบินมาเลเซีย ในการศึกษาใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนาเพื่ออธิบายถึงโครงสร้างและลักษณะของธุรกิจสายการบิน และใช้การ

วิเคราะห์เชิงปริมาณในการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงความสามารถของสายการบินไทยเปรียบเทียบกับสายการบินอื่นๆ ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยการใช้สัดส่วนทางการเงิน จากการศึกษาสรุปได้ว่า สายการบินไทยดำเนินธุรกิจหลักทางด้านการบินขนส่งทางอากาศ โดยมีธุรกิจการบินพาณิชย์เป็นรายได้หลัก นอกจากนี้ยังดำเนินธุรกิจที่สนับสนุนธุรกิจการขนส่ง ได้แก่ ครีวการบิน การซ่อมบำรุงอากาศยาน เป็นต้น และยังมีกิจการร่วมลงทุนในกิจการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินพาณิชย์ เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจบริการเชื้อเพลิง เป็นต้น บริษัทการบินไทยฯ เป็นบริษัทที่มีโครงสร้างธุรกิจขนาดใหญ่ ทำให้ไม่มีความคล่องตัวในการบริหารงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับการพัฒนาของธุรกิจการบินที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว มีการใช้ทุนจำนวนมาก โดยเฉพาะในการจัดซื้อเครื่องบินและเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีให้ทันสมัย จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าความสามารถในด้านทักษะในการบริหาร การวางแผน เทคโนโลยี การบริหารด้านการเงิน เป็นปัจจัยที่นำพององค์กรไปสู่ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันได้

สิรินทร์ สาครสินทร์ (2541: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิเคราะห์ถึงประโยชน์และปัญหาจากการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้กับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารเป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์การใช้กลยุทธ์พันธมิตรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทการบินไทยฯ เพิ่มขึ้นมาก จากการศึกษางานวิจัยฉบับนี้แสดงให้เห็นว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และนำพององค์กรไปสู่ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันได้

ณัฐรินทร์ ชันชติม (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่มีผลต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สรุปได้ว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความเห็นด้วยต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจอยู่ในระดับปานกลาง การแปรรูปการบินไทยจะทำให้เกิดความคล่องตัวในการตัดสินใจ และการดำเนินงานความสามารถในการระดมทุนจากการขายหุ้น จะทำให้สามารถลดการกู้ยืมเงินจากต่างประเทศที่ทำให้เกิดภาระดอกเบี้ย ซึ่งทำให้เกิดความสำคัญตัวหนึ่งทำให้สามารถดำเนินงานตามนโยบายได้ต่อเนื่อง ทำให้ลดค่าใช้จ่ายที่ซ้ำซ้อนในการพัฒนางานใหม่ได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นอีกปัจจัยหนึ่งส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

สุชาดา นราพงษ์ (2544) ได้ทำการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของสายการบินไทยเปรียบเทียบกับสายการบินสิงคโปร์และสายการบินมาเลเซีย โดยใช้ข้อมูลทฤษฎีภูมิในการวิเคราะห์โครงสร้างการดำเนินงานของการบินไทย และเปรียบเทียบความได้เปรียบเชิงแข่งขันของสายการบินไทยกับสายการบินสิงคโปร์และสายการบินมาเลเซียตามแนวทางของระบบเพชร และได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบินไทย เพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันให้มี

ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ข้อมูลที่ได้รับพบว่า สายการบินไทยมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันเหนือสายการบินสิงคโปร์และสายการบินมาเลเซียในด้านค่าจ้างแรงงาน จำนวนผู้โดยสาร และเที่ยวบินที่มาใช้บริการท่าอากาศยาน อุปสงค์การเดินทางเข้าประเทศ การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว รวมถึงนโยบายน่านฟ้าเสรีของรัฐบาลที่ส่งเสริมการแข่งขันของอุตสาหกรรมภายในประเทศ ส่วนข้อเสียเปรียบนั้นเกิดจากจำนวนแรงงานเฉพาะทาง ปริมาณและระดับราคาน้ำมันในประเทศ ธุรกิจโรงแรม รวมถึงการดำเนินนโยบายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมและการก่อสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมพบว่า การบินไทยมีจุดแข็งในด้านเครือข่ายการให้บริการที่กว้างขวางทั่วโลกจากการเป็นสมาชิกของ The Star Alliance โดยมีจุดอ่อนในด้านโครงสร้างการบริหาร เงินทุน และเทคโนโลยี ส่วนโอกาสจะเกิดจากการแปรรูปและทำเลที่ตั้งของประเทศไทย และอุปสรรค ได้แก่ นโยบายการเปิดน่านฟ้าเสรี และความล่าช้าในการก่อสร้างสนามบินแห่งใหม่ จากการศึกษาวิจัยสรุปได้ว่าการบินไทยมีจุดอ่อนในด้านโครงสร้างการบริหาร เงินทุน และเทคโนโลยี ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำผลงานวิจัยข้างต้นมาเป็นแนวทางในการกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันเพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยเงินทุน และปัจจัยเทคโนโลยี ในแบบสอบถามต่อไป

วัลภา นรสิงห์ (2545: บทคัดย่อ) จากการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ และศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นตามคุณลักษณะส่วนบุคคล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศ องค์การ และศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมแล้วมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่งงาน และฝ่ายที่สังกัด ส่วนภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งก็หมายความว่า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีศักยภาพที่จะพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง และฝ่ายที่สังกัด และพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

วีณา เหลืองรังษี (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน กรณีศึกษา บริษัท เอบีซี จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทฤษฎี หลักการ และแนวทางในการปฏิบัติของระบบวัดผลการดำเนินงานที่ใช้ในปัจจุบันตามหลักการระบบวัดผลคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ 5 ฝ่าย โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ ตลอดจนศึกษาจากรายงานและเอกสารต่าง ๆ และนำมาศึกษาเปรียบเทียบกับแนวคิดตามทฤษฎีระบบวัดผลคุณภาพ จากการศึกษาสรุปได้ว่าปัจจุบันบริษัทกรณีศึกษาใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยมีดัชนีวัดผลการดำเนินงานในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนตามลักษณะงาน และวัตถุประสงค์ตามที่รับผิดชอบ ในขณะที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินเป็นหลัก ซึ่งเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับหลักทฤษฎีระบบวัดผลคุณภาพ แล้วพบว่าบริษัทมีดัชนีวัดผลการดำเนินงานใน 3 มุมมอง ตามหลักระบบวัดผลคุณภาพ คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านกระบวนการภายใน ในขณะที่มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนานั้นบริษัทยังมิได้ให้ความสำคัญในมุมมองนี้

เรขา ศรีสมบูรณ์ (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของการรวมกลุ่มของการบินไทย กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จากผลการศึกษาพบว่า การเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตร สตาร์ อัลไลแอนซ์ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทำให้เกิดขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านคุณภาพการให้บริการ เกิดการขยายโครงข่ายเส้นทางบิน และสามารถสร้างภาพพจน์ในการเป็นสายการบินระดับโลก จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจะนำมาใช้ประกอบการพิจารณากำหนดปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะนำไปใส่ในแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษา : พนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่าง

Choonwoo Lee (1997) ได้ทำการศึกษาและวิจัยในสองประเด็น ประเด็นแรกศึกษาอิทธิพลของความสามารถขององค์กรต่อผลการดำเนินงาน และประเด็นที่สองศึกษาอิทธิพลของการ เชื่อมโยงระหว่างองค์กร (organizational linkage) ต่อผลการดำเนินงาน จากกลุ่มตัวอย่างบริษัทในประเทศเกาหลี 143 บริษัท โดยศึกษาความสามารถขององค์กรในมุมมองของการจัดการ (entrepreneurial orientation) ความสามารถในด้านเทคโนโลยี และความพร้อมในด้านการเงิน จากการศึกษาฉบับนี้สรุปได้ว่า ความสามารถทางเทคโนโลยีและความพร้อมในด้านการเงิน เป็นสิ่งสำคัญในการใช้เป็นตัวบ่งชี้หรือสะท้อนถึงผลการดำเนินการของบริษัทได้ สำหรับการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทอื่นเป็นเพียงมีส่วนในการสนับสนุนผลการดำเนินการของบริษัท

ดังนั้น จากผลการศึกษาดังกล่าวความสามารถทางเทคโนโลยี ความพร้อมในด้านการเงิน เป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนให้เห็นความสำเร็จขององค์กรได้

Michael V. Russo และ Paul A. Fouts (1997) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง มุมมองเกี่ยวกับพื้นฐาน ด้านทรัพยากรที่จะนำมาใช้สนับสนุนการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อผลกำไรของบริษัท โดยมุ่งมองไปที่ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ วัฒนธรรมองค์กร และการสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นมาเอง แต่ต้องมีการสร้างให้เกิดขึ้นและพัฒนาเป็นความสามารถ ซึ่งทำได้โดยการบูรณาการและการจัดการทรัพยากรที่จับต้องได้ มาผสมผสานกับเทคโนโลยี ทักษะ ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถขององค์กร ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมองค์กร การให้คำมั่นสัญญา การสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ความมีชื่อเสียง และนโยบายที่ชัดเจนของผู้บริหาร เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า งานวิจัยฉบับนี้สะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

Belen Villalonga (2002) กล่าวว่าไว้ในงานวิจัยถึงทรัพยากรขององค์กรที่จับต้องไม่ได้ว่าถ้าองค์กรใดในมีปริมาณของทรัพยากรขององค์กรที่จับต้องไม่ได้มากเท่าใด ก็จะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันมากขึ้นเท่านั้น และตั้งสมมติฐานแรกว่าถ้าองค์กรมีปริมาณของทรัพยากรขององค์กรที่จับต้องไม่ได้มากเท่าใด ก็จะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนมากขึ้นเท่านั้น และตั้งสมมติฐานที่สองว่าผลกระทบของทรัพยากรขององค์กรที่จับต้องไม่ได้ต่อความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันจะแตกต่างกันด้วย ข้อมูลที่ได้รับจากงานวิจัยฉบับนี้ก็คือ การบูรณาการทรัพยากรขององค์กรที่จับต้องไม่ได้ให้ผสมผสานกับความสามารถในการจัดการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดีจะนำพาองค์กรไปสู่ความสามารถในการ แข่งขันได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 3

วิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ในเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษา : พนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่าง โดยการออกแบบสอบถาม (Questionnaires) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ เฉพาะพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 264 คน และใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 160 คน

1.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้ใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane' (อ้างใน ประคอง 2542: 10) โดยขนาดตัวอย่างถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 0.05 ขนาดตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษา จะได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบ Quota Sampling จะได้จำนวนตัวอย่างดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = จำนวนตัวอย่างที่จะทำการเก็บสำรวจข้อมูล

N = จำนวนประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อนกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 0.05

เพราะฉะนั้น ค่า N ของจำนวนประชากรคือ พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งหมดจำนวน 264 คน และแทนค่าเพื่อหาค่า n จำนวนตัวอย่างที่จะทำการเก็บสำรวจข้อมูล จะได้ค่า $n = 159$ ผู้ศึกษาจึงกำหนดใช้ค่า 160 เพื่อเป็นค่าลงตัวพอดี

n = จำนวนตัวอย่างที่จะทำการเก็บสำรวจข้อมูล = 160 ตัวอย่าง

1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มชั้น} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มชั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ฝ่าย	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง
ฝ่ายสนับสนุนการซ่อมบำรุงอากาศยาน (TE, TQ, TP, TJ, TX) ฝ่ายงานบริการและ สนับสนุนงานช่าง (TO) ฝ่ายการตลาด (TR) ฝ่ายต้นทุนการผลิต (TU)	112	68
ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน (DM)	80	48
ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน (DL)	72	44
รวม	264	160

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) (เอกสารแนบในภาคผนวก ก) สำหรับพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 264 คน ซึ่งได้สร้างจากขั้นตอนต่อไปนี้

- 1 การศึกษา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2 ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์

2.1 องค์ประกอบของแบบสอบถาม

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ ปัจจัยด้านส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับบริหาร อายุงานในระดับบริหาร และหน่วยงานที่สังกัด เป็นการวัดผลแบบมาตราบัญญัติ (Nominal Scale) โดยใช้คำถามแบบผู้ตอบเลือกตอบเพียงข้อเดียว มีลักษณะคำถามปลายปิดแบบหลายตัวเลือก (Closed-ended Question : Multiple Choices Question)

ส่วนที่ 2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างไร เป็นคำถามให้แสดงความคิดเห็นโดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale ซึ่งแบ่งแบบสเกลอัตราส่วน (Rating Scale) ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านอื่น ๆ เป็นคำถามปลายเปิด

2.2 การแปรผลจากแบบสอบถาม

เกณฑ์การให้คะแนนและการกำหนดค่าความหมายของค่าคะแนน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การให้คะแนนและการกำหนดค่าความหมายของค่าคะแนน

เกณฑ์การให้คะแนน	หมายถึง	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	5
เห็นด้วย	หมายถึง	4
ไม่แน่ใจ	หมายถึง	3
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	1

จากนั้นจะมีการแปลความหมายของระดับความคิดเห็นอีกครั้งหนึ่งเป็นคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ มีช่วงอันตรภาคชั้นเท่ากันคือ 0.8 ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ระยะความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่เกี่ยวข้อง}} \\ &= \frac{5-1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

โดยมีเกณฑ์ที่ใช้แปลผลคะแนนคือ

1. คะแนนเฉลี่ย 1.00–1.80 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
2. คะแนนเฉลี่ย 1.81–2.60 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
3. คะแนนเฉลี่ย 2.61–3.40 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
4. คะแนนเฉลี่ย 3.41–4.20 หมายถึง เห็นด้วยมาก
5. คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

2.3 การทดสอบเครื่องมือ

แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลของการศึกษาดังนั้นควรมีการทดสอบแบบสอบถาม โดยมีการทดสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือก่อนนำไปใช้ ซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินการตรวจสอบประสิทธิภาพของเครื่องมือในเรื่องความเที่ยงตรง ความเชื่อถือ และความครอบคลุม ดังนี้

2.3.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) ของคำถามแต่ละข้อว่าเนื้อหาครอบคลุมและถูกต้องตรงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาคั้งนี้หรือไม่ หลังจากนั้นทำการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้อง

2.3.2 การหาความเชื่อถือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามทั้งฉบับไปทดสอบ (Pre-test) กับพนักงานระดับบริหารฝ่ายอื่นของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 30 คน แล้วมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach's Alpha ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือ Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.9833 ซึ่งมีค่าสูงกว่า 0.8000 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป (สุชาติ 2540: 21) จึงถือว่าแบบสอบถามนี้สามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้ได้

2.3.3 การหาความครอบคลุม (Comprehensiveness) ความสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Practicability) และความเป็นปรนัย (Objectivity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบข้อบกพร่องและการใช้ถ้อยคำ ตลอดจนการใช้ภาษา เพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัย “ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษา: พนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่าง” ประกอบด้วยข้อมูล 2 ลักษณะ คือ

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างจำนวน 160 ชุด และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย ตลอดจนข้อมูลองค์ความรู้ต่าง ๆ ทางด้านปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลแล้ว จะนำข้อมูลที่ได้ออกมาจัด (Coding) แล้วนำไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และใช้สถิติพรรณนา (Description Statistics) และสถิติอนุมาน (Inferential statistics) ดังนี้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

4.1 ค่าสถิติร้อยละ ใช้สำหรับอธิบายเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้อธิบายข้อมูลปัจจัยด้านส่วนบุคคล ข้อมูลระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง และข้อมูลข้อเสนอแนะเพิ่มเติม นำข้อมูลมาแจกแจงความถี่หาค่าร้อยละ

4.2 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้อธิบายระดับความคิดเห็น นำข้อมูลความคิดเห็นมาแจกแจงหาค่าเฉลี่ย

4.3 การทดสอบด้วยค่า t-test และค่า F-test เพื่อทดสอบสมมติฐานว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อตัวแปรตามหรือไม่ ทั้งนี้โดยกำหนดให้มีระดับความเชื่อมั่นของผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ระดับร้อยละ 95 ($\alpha = 0.05$)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การรายงานผลการศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษา: พนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่าง” ได้ใช้วิธีการศึกษาเชิงสำรวจ โดยการออกแบบสอบถามจำนวน 160 ชุด จากจำนวนประชากรที่เป็นพนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่างทั้งหมด 264 คน ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์และแปรผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง (ตัวแปรอิสระ)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ทั้งในภาวะปัจจุบันและที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 4 การนำเสนอข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง (ตัวแปรอิสระ)

ผู้ศึกษาได้นำเสนอข้อมูลสถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากแบบสอบถาม โดยแบ่งแยก เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับบริหาร อายุงานรวมในระดับบริหาร และหน่วยงานที่สังกัด ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 160)		
ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	140	87.5
หญิง	20	12.5
2. อายุ		
ต่ำกว่า 35 ปี	-	-
35 - 44 ปี	25	15.6
45 ปีขึ้นไป	135	84.4
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	33	20.6
ปริญญาตรี	105	65.6
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	22	13.8
4. ระดับบริหาร		
ผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า	100	62.5
ผู้จัดการกองหรือเทียบเท่า	44	27.5
ผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป	5	3.1
ตำแหน่งอื่น ๆ (ได้แก่ รองผู้จัดการกอง รองผู้อำนวยการฝ่าย และผู้อำนวยการใหญ่)	11	6.9
5. อายุงานรวมในระดับบริหาร		
ต่ำกว่า 5 ปี	42	26.3
5 - 9 ปี	34	21.3
10 - 14 ปี	22	13.8
15 ปีขึ้นไป	62	38.8
6. หน่วยงานที่สังกัด		
ฝ่ายซ่อมใหญ่และฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน (DM, DL)	91	56.9
ฝ่ายสนับสนุนการซ่อมบำรุงอากาศยาน (TO, TQ, TP, TJ, TX)	44	27.5
ฝ่ายงานบริการและสนับสนุนงานช่าง (TO)	17	10.6
ฝ่ายการตลาด (TR)	2	1.3
ฝ่ายต้นทุนการผลิต (TU)	6	3.8

จากตารางที่ 4.1 จะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 87.5 พบว่ากลุ่มใหญ่ที่สุดมีอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 84.4 รองลงมาคือกลุ่มอายุระหว่าง 35 – 44 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.6 ไม่พบกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปีเลย สำหรับระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 65.6 รองลงมาคือระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 20.6 และมีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 13.8 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 62.5 รองลงมาตามลำดับคือ ผู้จัดการกองหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 27.5 ผู้อำนวยการฝ่าย คิดเป็นร้อยละ 3.1 และตำแหน่งอื่น ๆ ได้แก่ รองผู้จัดการกอง รองผู้จัดการฝ่าย และผู้อำนวยการใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 6.9 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานรวมในระดับบริหารมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.8 รองลงมาตามลำดับคือมีอายุงานรวมในระดับบริหารน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.3 มีอายุงานรวมในระดับบริหาร 5 – 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.3 และมีอายุงานรวมในระดับบริหาร 10 – 14 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.8 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดฝ่ายซ่อมใหญ่และฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน คิดเป็นร้อยละ 56.9 และรองลงมาตามลำดับคือ สังกัดฝ่ายสนับสนุนการซ่อมบำรุงอากาศยาน คิดเป็นร้อยละ 27.5 ฝ่ายงานบริการและสนับสนุนงานช่าง คิดเป็นร้อยละ 10.6 ฝ่ายต้นทุนการผลิต คิดเป็นร้อยละ 3.8 และฝ่ายการตลาด คิดเป็นร้อยละ 1.3

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรทั้งในภาวะปัจจุบันและที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต

ในส่วนนี้จะเป็นการแสดงถึงข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน โดยแบ่งเป็นองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) การบริหารการเงินและต้นทุน

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำองค์กรของพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่าง
ในภาวะปัจจุบัน

(n=160)

ปัจจัยการนำองค์กร (Leadership)	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็น ใน ภาวะ ปัจจุบัน
	เห็นด้วย	เห็น	ไม่แน่	ไม่เห็น	ไม่เห็นด้วย			
	อย่างยิ่ง	ด้วย	ใจ	ด้วย	อย่างยิ่ง			
	n	n	n	n	n			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
1. บริษัทให้ความสำคัญกับการ สร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน	11 (6.9)	50 (31.3)	74 (46.3)	21 (13.1)	4 (2.5)	3.27	0.867	เห็นด้วย ปานกลาง
2. บริษัทมีการจัดตั้งทีมงานจาก ฝ่ายต่าง ๆ (cross function) ที่ สามารถประสานงานระหว่าง ฝ่าย	6 (3.8)	43 (26.9)	71 (44.4)	29 (18.1)	11 (6.9)	3.03	0.937	เห็นด้วย ปานกลาง
3. บริษัทมีการจัดตั้งงบประมาณ ในการพัฒนาและสร้างภาวะ ผู้นำแบบทีมงานในทุกระดับ	3 (1.9)	39 (24.4)	75 (46.9)	29 (18.1)	14 (8.8)	2.93	0.922	เห็นด้วย ปานกลาง
4. บริษัทให้ความสำคัญกับการ จัดตั้งทีมงานในระดับ ปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มใน การตัดสินใจดำเนินการด้าน ต่าง ๆ (self-managing team)	3 (1.9)	28 (17.5)	83 (51.9)	28 (17.5)	18 (11.3)	2.81	0.919	เห็นด้วย ปานกลาง
5. บริษัทให้ความสำคัญในการ สร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลาง	2 (1.3)	51 (31.9)	75 (46.9)	26 (16.3)	6 (3.80)	3.11	0.821	เห็นด้วย ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นรวมทั้งมี ต่อปัจจัยการนำองค์กร						3.03		เห็นด้วย ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการนำองค์กรในภาวะ
ปัจจุบันอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.03 โดยมีความคิดเห็นในระดับ
เห็นด้วยปานกลางสูงสุดอยู่ที่บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน ($\bar{X} = 3.27$)
และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลางต่ำสุดอยู่ที่บริษัทให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีม

งานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ (self – managing team)
($\bar{X} = 2.81$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของพนักงานระดับ
บริหารฝ่ายช่างในภาวะปัจจุบัน

ปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็น ใน ภาวะ ปัจจุบัน
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
1. บริษัทได้กำหนดวิสัยทัศน์/ ภารกิจ/เป้าหมายได้ถูกต้อง และเหมาะสมตามสภาวะ แวดล้อมการแข่งขัน	8 (5.0)	112 (70)	38 (23.8)	1 (0.6)	1 (0.6)	3.78	0.568	เห็นด้วย มาก
2. บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านมี ส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์/ภารกิจและเป้าหมาย	6 (3.8)	75 (46.9)	52 (32.5)	21 (13.1)	6 (3.8)	3.34	0.889	เห็นด้วย ปานกลาง
3. บริษัทมีวิสัยทัศน์/ภารกิจ และ เป้าหมายเป็นที่เข้าใจและรับรู้ ของบุคลากรทุกฝ่าย	3 (1.9)	49 (30.6)	90 (56.3)	13 (8.1)	5 (3.1)	3.20	0.742	เห็นด้วย ปานกลาง
4. แผนงานในบริษัทมีความ สัมพันธ์เชื่อมโยงกับ เป้าหมายของบริษัท	6 (3.8)	79 (49.4)	58 (36.3)	12 (7.5)	5 (3.1)	3.43	0.814	เห็นด้วย มาก
5. วิสัยทัศน์/ภารกิจและเป้าหมาย ของบริษัทมีส่วนช่วยให้การ ดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ	17 (10.6)	86 (53.8)	54 (33.8)	1 (0.6)	2 (1.3)	3.72	0.711	เห็นด้วย มาก
6. บริษัทให้ความสำคัญกับการ สร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน	23 (14.4)	92 (57.5)	38 (23.8)	6 (3.8)	1 (0.6)	3.81	0.746	เห็นด้วย มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

(n = 160)

ปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิด เห็นใน ภาวะ ปัจจุบัน
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
7. บริษัทมีการปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพ แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา	12 (7.5)	71 (44.4)	62 (38.8)	12 (7.5)	3 (1.9)	3.48	0.816	เห็นด้วย มาก
8. ท่านมีความรู้ความเข้าใจใน การวิเคราะห์และการวางแผน กลยุทธ์เป็นอย่างดี	6 (3.8)	45 (28.1)	90 (56.3)	15 (9.4)	4 (2.5)	3.21	0.764	เห็นด้วย ปานกลาง
9. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด กลยุทธ์ให้กับบริษัท	1 (0.6)	42 (26.3)	73 (45.6)	30 (18.8)	14 (8.8)	2.91	0.907	เห็นด้วย ปานกลาง
10. บริษัทมีแผนปฏิบัติการที่ สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนิน การได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5 (3.1)	44 (27.5)	89 (55.6)	18 (11.3)	4 (2.5)	3.17	0.765	เห็นด้วย ปานกลาง
11. โครงสร้างบริษัทมีความ ชัดเจนและเป็นที่น่าสนใจของ ทุกฝ่าย	3 (1.9)	51 (31.9)	73 (45.6)	26 (16.3)	7 (4.4)	3.11	0.851	เห็นด้วย ปานกลาง
12. บริษัทมีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การให้มีความ คล่องตัวและยืดหยุ่นอย่าง สม่ำเสมอ	2 (1.3)	25 (15.6)	81 (50.6)	37 (23.1)	15 (9.4)	2.76	0.872	เห็นด้วย ปานกลาง
13. บริษัทมีนโยบายที่จะปรับหรือ ระบบปฏิบัติงานและปรับ องค์กรให้มีขนาดเล็กลง	2 (1.3)	47 (29.4)	68 (42.5)	25 (15.6)	18 (11.3)	2.94	0.976	เห็นด้วย ปานกลาง
14. บริษัทมีนโยบายเน้นการ กระจายอำนาจและให้อำนาจ ในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติ งาน (empowerment)	4 (2.5)	48 (30.0)	70 (43.8)	28 (17.5)	10 (6.3)	3.05	0.910	เห็นด้วย ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

(n=160)

ปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็นใน ภาวะ ปัจจุบัน
	เห็นด้วย	เห็น	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น	ไม่เห็นด้วย			
	อย่างยิ่ง	ด้วย	ใจ	ด้วย	อย่างยิ่ง			
	n	n	n	n	n			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
15. บริษัทมีการปรับสายบังคับ บัญชาเป็นแนวราบให้สั้นลง	3 (1.9)	28 (17.5)	81 (50.6)	31 (19.4)	17 (10.6)	2.81	0.915	เห็นด้วย ปานกลาง
16. บริษัทให้ความสำคัญกับการ ตรวจสอบติดตามกลยุทธ์ ของคู่แข่ง	3 (1.9)	43 (26.9)	88 (55)	20 (12.5)	6 (3.8)	3.11	0.782	เห็นด้วย ปานกลาง
17. บริษัทของท่านทำการเทียบ วัดปัจจัยด้านบริหารองค์การ ในด้านต่าง ๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ (benchmarking)	4 (2.5)	54 (33.8)	68 (42.8)	27 (16.9)	7 (4.4)	3.13	0.877	เห็นด้วย ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อ ปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์						3.23		เห็นด้วย ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ใน ภาวะปัจจุบันอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.23 โดยมีความคิดเห็นใน ระดับเห็นด้วยปานกลางสูงสุดอยู่ที่อยู่ที่บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมาย ($\bar{X} = 3.34$) และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลางต่ำสุดอยู่ที่บริษัท มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 2.76$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดของพนักงานระดับ
บริหารฝ่ายช่างในภาวะปัจจุบัน

(n=160)

ปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็น ใน ภาวะ ปัจจุบัน
	เห็นด้วย	เห็น	ไม่แน่	ไม่เห็น	ไม่เห็นด้วย			
	อย่างยิ่ง	ด้วย	ใจ	ด้วย	อย่างยิ่ง			
	n	n	n	n	n			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
1. บริษัทให้ความสำคัญกับการ สร้างภาพลักษณ์/ตราหือ (brand)	35 (21.9)	96 (60.0)	19 (11.9)	6 (3.8)	4 (2.5)	3.95	0.845	เห็นด้วย มาก
2. บริษัทตั้งราคาสินค้า/บริการ ได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ ยอมรับของลูกค้า	2 (1.3)	58 (36.3)	83 (51.9)	11 (6.9)	6 (3.8)	3.24	0.759	เห็นด้วย ปานกลาง
3. บริษัทมีและสร้างช่องทางการ จัดจำหน่ายซึ่งลูกค้าสามารถ เข้าถึงสินค้าและบริการได้ อย่างสะดวก	3 (1.9)	62 (38.8)	70 (43.8)	15 (9.4)	10 (6.3)	3.21	0.877	เห็นด้วย ปานกลาง
4. บริษัทมีการกำหนดมาตรฐาน การส่งมอบสินค้า/บริการ และ สามารถปฏิบัติตามมาตรฐาน ได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง	3 (1.9)	55 (34.4)	67 (41.9)	28 (17.5)	7 (4.4)	3.12	0.871	เห็นด้วย ปานกลาง
5. บริษัทมีการส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ที่เข้า ถึงกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี	11 (6.9)	55 (34.4)	57 (35.6)	30 (18.8)	7 (4.4)	3.21	0.972	เห็นด้วย ปานกลาง
6. บริษัทได้นำระบบบริหาร จัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management, CRM) มาใช้	5 (3.1)	66 (41.3)	69 (43.1)	17 (10.6)	3 (1.9)	3.33	0.783	เห็นด้วย ปานกลาง
7. บริษัทให้ความสำคัญกับการ ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า	18 (11.3)	82 (51.3)	40 (25.0)	16 (10.0)	4 (2.5)	3.59	0.907	เห็นด้วย มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็น ใน ภาวะ ปัจจุบัน
	เห็นด้วย	เห็น	ไม่แน่	ไม่เห็น	ไม่เห็นด้วย			
	อย่างยิ่ง	ด้วย	ใจ	ด้วย	อย่างยิ่ง			
	n	n	n	n	n			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
8. บริษัทเปิดช่องทางให้ลูกค้า บอกความต้องการได้ เช่น มี ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center)	12 (7.5)	75 (46.9)	48 (30.0)	16 (10.0)	9 (5.6)	3.41	0.967	เห็นด้วย มาก
9. การตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าของบริษัทอยู่ใน เกณฑ์ที่ดี	5 (3.1)	59 (36.9)	62 (38.8)	23 (14.4)	11 (6.9)	3.15	0.946	เห็นด้วย ปานกลาง
10. บริษัทสามารถการตอบ สนองความต้องการของลูกค้า ได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์	4 (2.5)	40 (25.0)	73 (45.6)	31 (19.4)	12 (7.5)	2.96	0.920	เห็นด้วย ปานกลาง
11. บริษัทของท่านให้ความ สำคัญกับการตรวจสอบ และ ประเมินผลการสร้างคุณค่า ให้ลูกค้า	2 (1.3)	62 (38.8)	78 (48.8)	16 (10.0)	2 (1.3)	3.29	0.713	เห็นด้วย ปานกลาง
12. บริษัทสามารถคิดค้นสิ่ง ประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ตรงกับความต้องการของ ลูกค้า	-	23 (14.4)	97 (60.6)	35 (21.9)	5 (3.1)	2.86	0.687	เห็นด้วย ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อ ปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด						3.28		เห็นด้วย ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ในภาวะปัจจุบันอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.28 โดยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลางสูงสุดอยู่ที่บริษัทได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management, CRM) มาใช้ ($\bar{X} = 3.33$) และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย

ปานกลางต่ำสุดอยู่ที่บริษัทสามารถคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ($\bar{X} = 2.86$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ของพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างในภาวะปัจจุบัน

(n=160)

ปัจจัยการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็นในภาวะปัจจุบัน
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
1. บริษัทมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	3 (1.9)	96 (60.0)	46 (28.8)	13 (8.1)	2 (1.3)	3.53	0.726	เห็นด้วยมาก
2. บริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก	44 (27.5)	96 (60.0)	16 (10.0)	4 (2.5)	-	4.12	0.680	เห็นด้วยมาก
3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทสามารถส่งผ่านและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานภายในได้อย่างถูกต้องและทันเวลา	7 (4.4)	75 (46.9)	59 (36.9)	15 (9.4)	4 (2.5)	3.41	0.819	เห็นด้วยมาก
4. บริษัทเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูล เพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา	6 (3.8)	72 (45.0)	61 (38.1)	20 (12.5)	1 (0.6)	3.39	0.777	เห็นด้วยปานกลาง
5. บริษัทให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วยเครื่องมือทางสถิติ	5 (3.1)	80 (50.0)	56 (35.0)	16 (10.0)	3 (1.9)	3.42	0.789	เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้						3.57		เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ในภาวะปัจจุบันอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.57 โดยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุดอยู่ที่บริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก ($\bar{X} = 4.12$) และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุดอยู่ที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทสามารถส่งผ่านและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานภายในได้อย่างถูกต้องและทันเวลา ($\bar{X} = 3.41$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างในภาวะปัจจุบัน

ปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็นในปัจจุบัน
	เห็นด้วย	เห็น	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น	ไม่เห็นด้วย			
	อย่างยิ่ง	ด้วย	ใจ	ด้วย	อย่างยิ่ง			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
1. บริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กร (แบบแผนความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจทุกฝ่าย	1 (0.6)	47 (29.4)	84 (52.5)	18 (11.3)	10 (6.3)	3.07	0.825	เห็นด้วยปานกลาง
2. บริษัทที่มีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีม	2 (1.3)	43 (26.9)	75 (46.9)	30 (18.8)	10 (6.3)	2.98	0.872	เห็นด้วยปานกลาง
3. บริษัทเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร	1 (0.6)	55 (34.4)	81 (50.6)	14 (8.8)	9 (5.6)	3.16	0.813	เห็นด้วยปานกลาง
4. บริษัทเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4 (2.5)	61 (38.1)	62 (38.8)	23 (14.4)	10 (6.3)	3.16	0.924	เห็นด้วยปานกลาง
5. บริษัทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	16(10.0)	79 (49.4)	49 (30.6)	10 (6.3)	6 (3.8)	3.56	0.895	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็น เห็นใน ภาวะ ปัจจุบัน
	เห็นด้วย	เห็น	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น	ไม่เห็นด้วย			
	อย่างยิ่ง	ด้วย	ใจ	ด้วย	อย่างยิ่ง			
	n	n	n	n	n			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
6. บริษัทให้ความสำคัญกับการ สร้างบรรยากาศ เพื่อกระตุ้น ให้พนักงานมีความสุขในการ ทำงาน	3 (1.9)	36 (22.5)	74 (46.3)	35 (21.9)	12 (7.5)	2.89	0.901	เห็นด้วย ปานกลาง
7. บริษัทมีการจัดกิจกรรมเพื่อ สร้างความสัมพันธ์ และความ สามัคคีระหว่างฝ่าย	1 (0.6)	20 (12.5)	87 (54.4)	34 (21.3)	18 (11.3)	2.70	0.853	เห็นด้วย ปานกลาง
8. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่ เหมาะสม และเป็นธรรมใน การปฏิบัติงาน	5 (3.1)	69 (43.1)	47 (29.4)	28 (17.5)	11 (6.9)	3.18	0.990	เห็นด้วย ปานกลาง
9. บริษัทท่านมีการปรับเปลี่ยน รูปแบบการจูงใจการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับ สถานการณ์	-	27 (16.9)	84 (52.5)	35 (21.9)	14 (8.8)	2.78	0.831	เห็นด้วย ปานกลาง
10. บริษัทมีการวางแผนและ กำหนดโอกาสก้าวหน้าใน การทำงานของพนักงานอย่าง ชัดเจน (career path)	1 (0.6)	17 (10.6)	81 (50.6)	30 (18.8)	31 (19.4)	2.54	0.944	ไม่เห็น ด้วย
11. บริษัทมีระบบการจ่ายผล ตอบแทนที่เน้นผลงาน	-	14 (8.8)	69 (43.1)	51 (31.9)	26 (16.3)	2.44	0.867	ไม่เห็น ด้วย
12. บริษัทให้ความสำคัญกับการ สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)	2 (1.3)	88 (54.4)	55 (34.4)	15 (9.4)	-	3.48	0.682	เห็นด้วย มาก

(n=160)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็น เห็นใน ภาวะ ปัจจุบัน
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
13. บริษัทมีการให้ข่าวสารข้อมูล ของบริษัท และข้อมูลเกี่ยว กับผลการปฏิบัติงานของ ท่านและพนักงานในเวลาที่ ต้องการ	2 (1.3)	50 (31.3)	70 (43.8)	33 (20.6)	5 (3.1)	3.07	0.833	เห็นด้วย ปานกลาง
14. บริษัทได้จัดสรรงบประมาณ ไว้เพื่อการพัฒนาและฝึก อบรมพนักงาน	6 (3.8)	10.3 (64.4)	34 (21.3)	14 (8.8)	3 (1.9)	3.59	0.779	เห็นด้วย มาก
15. บริษัทให้ความสำคัญกับการ ตรวจสอบ และประเมินผล การเรียนรู้ของพนักงานใน องค์กร	2 (1.3)	51 (31.9)	73 (45.6)	26 (16.3)	8 (5.0)	3.08	0.854	เห็นด้วย ปานกลาง
16. บริษัทให้ความสำคัญกับการ ตรวจสอบ และประเมินผล การสร้างคุณค่าให้พนักงาน	2 (1.3)	42 (26.3)	74 (46.3)	37 (23.1)	5 (3.1)	2.99	0.820	เห็นด้วย ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อ ปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์						3.04		เห็นด้วย ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ ในภาวะปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.04 โดยมีความคิดเห็นในระดับ เห็นด้วยปานกลางสูงสุดอยู่ที่ท่านได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.18$) และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลางต่ำสุดอยู่ที่บริษัทมีการจัดกิจกรรมเพื่อ สร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่าย ($\bar{X} = 2.7$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการจัดการกระบวนการของพนักงานระดับ
บริหารฝ่ายช่างในภาวะปัจจุบัน

ปัจจัยการจัดการกระบวนการ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็น ในปัจจุบัน
	เห็นด้วย	เห็น	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น	ไม่เห็นด้วย			
	อย่างยิ่ง	ด้วย	ใจ	ด้วย	อย่างยิ่ง			
	n	n	n	n	n			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
1. บริษัทที่กำลังการผลิต/กำลัง คนที่เพียงพอต่อการตอบ สนองความต้องการของตลาด ในปัจจุบัน	22 (13.8)	56 (35.0)	44 (27.5)	32 (20.0)	6 (3.8)	3.35	1.065	เห็นด้วย มาก
2. บริษัทนำเทคโนโลยีการผลิต/ บริการที่ทันสมัยมาใช้ในการ ลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอ	7 (4.4)	51 (31.9)	71 (44.4)	28 (17.5)	3 (1.9)	3.19	0.843	เห็นด้วย ปานกลาง
3. บริษัทให้ความสำคัญกับการ สร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ขายวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่าย (suppliers and distributors) เพื่อสร้างระบบการผลิต และการจัดจำหน่ายแบบทัน เวลาพอดี	2 (1.3)	25 (15.6)	94 (58.8)	34 (21.3)	5 (3.1)	2.91	0.734	เห็นด้วย ปานกลาง
4. บริษัทมีการปรับปรุงและ พัฒนาระบบการผลิต/บริการ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	2 (1.3)	59 (36.9)	59 (36.9)	37 (23.1)	3 (1.9)	3.12	0.845	เห็นด้วย ปานกลาง
5. บริษัทได้ให้ความสำคัญกับ การคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และ ความคิดใหม่ๆ ด้านการผลิต/ การบริการอย่างต่อเนื่อง	4 (2.5)	36 (22.5)	69 (43.1)	45 (28.1)	6 (3.8)	2.92	0.869	เห็นด้วย ปานกลาง
6. ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็น ผลผลิตของบริษัทมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของตลาด โดยทั่ว ไป	10 (6.3)	106 (66.3)	39 (24.4)	3 (1.9)	2 (1.3)	3.74	0.656	เห็นด้วย มาก

(n=160)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ปัจจัยการจัดการกระบวนการ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิด เห็นใน ภาวะ ปัจจุบัน
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
7. บริษัทให้ความสำคัญกับการ พัฒนา และการปรับปรุงด้าน คุณภาพอย่างต่อเนื่อง	7 (4.4)	98 (61.3)	46 (28.8)	4 (2.5)	5 (3.1)	3.61	0.752	เห็นด้วย มาก
8. บริษัทมีการนำเครื่องมือใน การจัดการคุณภาพ อาทิเช่น การจัดการคุณภาพโดย องค์รวม (TQM), ISO, QCC มาใช้	30 (18.8)	104 (65.0)	17 (10.6)	8 (5.0)	1 (0.6)	3.96	0.743	เห็นด้วย มาก
9. ท่านได้รับรู้และเรียนรู้ใน มาตรฐานด้านคุณภาพที่บริษัท กำหนดขึ้น	12 (7.5)	124 (77.5)	20 (12.5)	3 (1.9)	1 (0.6)	3.89	0.567	เห็นด้วย มาก
10. บริษัทมีการกำหนด มาตรฐานของงานไว้สำหรับ กิจกรรมสำคัญต่างๆ	9 (5.6)	95 (59.4)	48 (30.6)	5 (3.1)	2 (1.3)	3.65	0.693	เห็นด้วย มาก
11. บริษัทมีนโยบายตรวจสอบ การบริหารอย่างเป็นระบบ และสม่ำเสมอ	6 (3.8)	65 (40.6)	60 (37.5)	24 (15.0)	5 (3.1)	3.27	0.874	เห็นด้วย ปานกลาง
12. บริษัทให้ความสำคัญและนำ เทคนิคการประเมินแบบ ดุลยภาพ (Balanced Scorecard, BSC) มาใช้ใน การประเมินผล	9 (5.6)	104 (65.0)	35 (21.9)	9 (5.6)	3 (1.9)	3.67	0.750	เห็นด้วย มาก
13. บริษัทมีการคิดค้นสิ่ง ประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง	-	31 (19.4)	77 (48.1)	42 (26.3)	10 (6.3)	2.81	0.820	เห็นด้วย ปานกลาง

(n=160)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

(n=160)

ปัจจัยการจัดการกระบวนการ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็น ในปัจจุบัน
	เห็นด้วย	เห็น	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น	ไม่เห็นด้วย			
	อย่างยิ่ง	ด้วย	ใจ	ด้วย	อย่างยิ่ง			
	n	n	n	n	n			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
14. บริษัทให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด	-	19	90	42	9	2.74	0.738	เห็นด้วยปานกลาง
15. บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ	1	34	82	33	10	2.89	0.829	เห็นด้วยปานกลาง
ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการจัดการกระบวนการ						3.31		เห็นด้วยปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการจัดการกระบวนการในภาวะปัจจุบันอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.31 โดยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลางสูงสุดอยู่ที่บริษัทมีนโยบายตรวจสอบการบริหารอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.27$) และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลางต่ำสุดอยู่ที่บริษัทให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด ($\bar{X} = 2.74$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารการเงินและต้นทุนของพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างในภาวะปัจจุบัน

ปัจจัยการบริหารการเงิน และต้นทุน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็น ใน ภาวะ ปัจจุบัน
	เห็นด้วย	เห็น	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น	ไม่เห็นด้วย			
	อย่างยิ่ง	ด้วย	ใจ	ด้วย	อย่างยิ่ง			
	n	n	n	n	n			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
1. บริษัทที่มีผลการดำเนินงานด้าน การทำกำไรอย่างต่อเนื่อง	32 (20.0)	101 (63.1)	22 (13.8)	4 (2.5)	1 (0.6)	3.99	0.705	เห็นด้วย มาก
2. บริษัทที่มีขีดความสามารถใน การปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่า คู่แข่ง	4 (2.5)	42 (26.3)	73 (45.6)	34 (21.3)	7 (4.4)	3.01	0.869	เห็นด้วย ปานกลาง
3. บริษัทที่มีอัตราการเจริญเติบโต ของรายได้อย่างต่อเนื่อง	5 (3.1)	72 (45.0)	67 (41.9)	13 (8.1)	3 (1.9)	3.39	0.761	เห็นด้วย ปานกลาง
4. บริษัทสามารถใช้นโยบายการ บริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัย ในการสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน	9 (5.6)	51 (31.9)	65 (40.6)	26 (16.3)	9 (5.6)	3.16	0.955	เห็นด้วย ปานกลาง
5. บริษัทที่มีการใช้งบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ในการกำกับ และ ประเมินผลการใช้จ่ายงบ ประมาณ	2 (1.3)	37 (23.1)	92 (57.5)	24 (15.0)	5 (3.1)	3.04	0.747	เห็นด้วย ปานกลาง
6. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ กับการตรวจสอบและประเมิน ผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น	-	33 (20.6)	87 (54.4)	32 (20.0)	8 (5.0)	2.91	0.775	เห็นด้วย ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อ ปัจจัยการบริหารการเงินและ ต้นทุน						3.25		เห็นด้วย ปานกลาง

(n= 160)

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารการเงินและ
 ต้นทุนในภาวะปัจจุบันอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.25 โดยมีความคิด
 เห็นในระดับเห็นด้วยปานกลางสูงสุดอยู่ที่บริษัทมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง
 ($\bar{X} = 3.39$) และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลางต่ำสุดอยู่ที่บริษัทของท่านให้ความสำคัญ
 กับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น ($\bar{X} = 2.91$)

โดยสรุปจากตารางที่ 4.2-4.8 พบว่าความคิดเห็นเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยโดย
 รวมที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะ
 ปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง หรือระดับที่ยังไม่แน่ใจ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความ
 สามารถในการแข่งขันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะปัจจุบัน
 จำแนกเป็นรายปัจจัย

(n = 160)			
ความคิดเห็นโดยรวมในภาวะปัจจุบันต่อปัจจัย	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้	3.57	0.51	มาก
การจัดการกระบวนการ	3.31	0.48	ปานกลาง
การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	3.28	0.65	ปานกลาง
การบริหารการเงินและต้นทุน	3.25	0.58	ปานกลาง
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.23	0.49	ปานกลาง
การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์	3.04	0.59	ปานกลาง
การนำองค์กร	3.03	0.73	ปานกลาง
ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถ ในการแข่งขัน	3.24		ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 เป็นการสรุปภาพรวมเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ
 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยการนำความคิดเห็นทั้งหมด 7 ปัจจัย
 มาประมวลร่วมกัน ทำให้ได้ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.24 ซึ่งค่าเฉลี่ยดังกล่าวตกอยู่ในช่วงระดับความ
 คิดเห็น “เห็นด้วยปานกลาง” จึงสรุปผลได้ว่า ในภาวะปัจจุบันพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างเห็น
 ด้วยปานกลาง ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำองค์กรของพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่าง
ที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต

(n= 160)

ปัจจัยการนำองค์กร (Leadership)	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็นที่ คาดหวังว่าจะ ให้เกิดขึ้นใน อนาคต
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
1. บริษัทให้ความสำคัญกับการ สร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน	55 (34.4)	66 (41.3)	36 (22.5)	2 (1.3)	1 (0.6)	4.08	0.821	เห็นด้วย มาก
2. บริษัทมีการจัดตั้งทีมงานจาก ฝ่ายต่าง ๆ (cross function) ที่ สามารถประสานงานระหว่าง ฝ่าย	39 (24.4)	70 (43.8)	37 (23.1)	10 (6.3)	4 (2.5)	3.81	0.959	เห็นด้วย มาก
3. บริษัทมีการจัดตั้งงบประมาณ ในการพัฒนาและสร้างภาวะ ผู้นำแบบทีมงานในทุกระดับ	28 (17.5)	84 (52.5)	36 (22.5)	7 (4.4)	5 (3.1)	3.77	0.899	เห็นด้วย มาก
4. บริษัทให้ความสำคัญกับการ จัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติ การที่มีอำนาจเต็มในการ ตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ (self - managing team)	21 (13.1)	85 (53.1)	45 (28.1)	6 (3.8)	3 (1.9)	3.72	0.810	เห็นด้วย มาก
5. บริษัทให้ความสำคัญในการ สร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลาง	31 (19.4)	85 (53.1)	37 (23.1)	4 (2.5)	3 (1.9)	3.86	0.823	เห็นด้วย มาก
ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อ ปัจจัยการนำองค์กร						3.85		เห็นด้วย มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการนำองค์กรที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.85 โดยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากสูงสุดอยู่ที่บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน ($\bar{X} = 4.08$) และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุดอยู่ที่บริษัทให้ความสำคัญกับการจัดตั้ง

ทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ (self-managing team) ($\bar{X} = 3.72$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต

(n=160)

ปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็นที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
1. บริษัทได้กำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมายได้ถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน	52 (32.5)	89 (55.6)	18 (11.3)	-	1 (0.6)	4.19	0.678	เห็นด้วยมาก
2. บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจและเป้าหมาย	29 (18.1)	88 (55.0)	34 (21.3)	8 (5.0)	1 (0.6)	3.85	0.795	เห็นด้วยปานกลาง
3. บริษัทมีวิสัยทัศน์/ภารกิจและเป้าหมายเป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย	33 (20.6)	79 (49.4)	40 (25.0)	6 (3.8)	2 (1.3)	3.84	0.836	เห็นด้วยปานกลาง
4. แผนงานในบริษัทมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัท	44 (27.5)	78 (48.8)	35 (21.9)	1 (0.6)	2 (1.3)	4.01	0.797	เห็นด้วยมาก
5. วิสัยทัศน์/ภารกิจและเป้าหมายของบริษัทมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ	49 (30.6)	78 (48.8)	31 (19.4)	-	2 (1.3)	4.08	0.781	เห็นด้วยมาก
6. บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน	66 (41.3)	77 (48.1)	14 (8.8)	2 (1.3)	1 (0.6)	4.28	0.728	เห็นด้วยมากที่สุด

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

(n= 160)

ปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็นที่คาดหวังว่าจะ ให้เกิดขึ้นใน อนาคต
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
15. บริษัทมีการปรับสายบังคับ บัญชาเป็นแนวราบให้สั้นลง	30 (18.8)	72 (45.0)	44 (27.5)	8 (5.0)	6 (3.8)	3.70	0.957	เห็นด้วย มาก
16. บริษัทให้ความสำคัญกับการ ตรวจสอบติดตามกลยุทธ์ ของคู่แข่ง	46 (28.8)	73 (45.6)	37 (23.1)	3 (1.9)	1 (0.6)	4.00	0.809	เห็นด้วย มาก
17. บริษัทของท่านทำการเทียบ วัดปัจจัยด้านบริหารองค์การ ในด้านต่าง ๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ (benchmarking)	34 (21.3)	81 (50.6)	31 (19.4)	12 (7.5)	2 (1.3)	3.83	0.892	เห็นด้วย มาก
ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อ ปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์						3.91		เห็นด้วย มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.91 โดยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุดอยู่ที่บริษัทได้กำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมายได้ถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน ($\bar{x} = 4.19$) และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุดอยู่ที่ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัท ($\bar{x} = 3.68$)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดของพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต

(n= 160)

ปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็นที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
1. บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราชื่อ (brand)	67 (41.9)	73 (45.6)	13 (8.1)	5 (3.1)	2 (1.3)	4.24	0.828	เห็นด้วยมากที่สุด
2. บริษัทตั้งราคาสินค้า/บริการได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า	25 (15.6)	99 (61.9)	30 (18.8)	4 (2.5)	2 (1.3)	3.88	0.739	เห็นด้วยมาก
3. บริษัทมีและสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้อย่างสะดวก	38 (23.8)	83 (51.9)	31 (19.4)	6 (3.8)	2 (1.3)	3.93	0.833	เห็นด้วยมาก
4. บริษัทมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า/บริการ และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง	43 (26.9)	75 (46.9)	33 (20.6)	7 (4.4)	2 (1.3)	3.94	0.874	เห็นด้วยมาก
5. บริษัทมีการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี	51 (31.9)	74 (46.3)	25 (15.6)	6 (3.8)	4 (2.5)	4.01	0.925	เห็นด้วยมาก
6. บริษัทได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management, CRM) มาใช้	50 (31.3)	72 (45.0)	33 (20.6)	3 (1.9)	2 (1.3)	4.03	0.842	เห็นด้วยมาก
7. บริษัทให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	63 (39.4)	68 (42.5)	25 (15.6)	3 (1.9)	1 (0.6)	4.18	0.808	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

(n= 160)

ปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็นที่คาดหวังว่าจะ ให้เกิดขึ้นใน อนาคต
	เห็นด้วย	เห็น	ไม่แน่	ไม่เห็น	ไม่เห็นด้วย			
	อย่างยิ่ง	ด้วย	ใจ	ด้วย	อย่างยิ่ง			
	n	n	n	n	n			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
8. บริษัทเปิดช่องทางให้ลูกค้า บอกความต้องการได้ เช่น มี ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center)	58 (36.3)	77 (48.1)	19 (11.9)	3 (1.9)	3 (1.9)	4.15	0.841	เห็นด้วย มาก
9. การตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าของบริษัทอยู่ใน เกณฑ์ที่ดี	51 (31.9)	67 (41.9)	32 (20.0)	6 (3.8)	4 (2.5)	3.97	0.948	เห็นด้วย มาก
10. บริษัทสามารถการตอบ สนองความต้องการของลูกค้า ได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์	50 (31.3)	67 (41.9)	29 (18.1)	9 (5.6)	5 (3.1)	3.92	1.00	เห็นด้วย มาก
11. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ กับการตรวจสอบและ ประเมินผลการสร้างคุณค่า ให้ลูกค้า	47 (29.4)	78 (48.8)	28 (17.5)	6 (3.8)	1 (0.6)	4.03	0.824	เห็นด้วย มาก
12. บริษัทสามารถคิดค้นสิ่ง ประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ตรงกับความต้องการของ ลูกค้า	24 (15.0)	88 (55.0)	41 (25.6)	6 (3.8)	1 (0.6)	3.80	0.759	เห็นด้วย มาก
ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อ ปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด						4.01		เห็นด้วย มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.01 โดยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากสูงสุดอยู่ที่บริษัทให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ($\bar{X} = 4.18$) และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุดอยู่ที่บริษัทสามารถคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ตรงกับความต้องการของลูกค้า ($\bar{X} = 3.80$)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ของกลุ่ม
ตัวอย่างที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

ปัจจัยการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็นที่ คาดหวังว่าจะ เกิดขึ้นใน อนาคต
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	n	n	n	n	n			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
1. บริษัทมีการปรับเปลี่ยน เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	61 (38.1)	75 (46.9)	21 (13.1)	3 (1.9)	-	4.21	0.739	เห็นด้วย มากที่สุด
2. บริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยี สารสนเทศ (IT) ในการดำเนิน ธุรกิจอย่างมาก	83 (51.9)	68 (42.5)	9 (5.6)	-	-	4.46	0.603	เห็นด้วย มากที่สุด
3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ของบริษัทสามารถส่งผ่านและ รับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่าง หน่วยงานภายในได้อย่าง ถูกต้องและทันเวลา	56 (35.0)	83 (51.9)	15 (9.4)	5 (3.1)	1 (0.6)	4.17	0.773	เห็นด้วย มาก
4. บริษัทเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสาร ข้อมูล เพื่อปรับระบบวิธีการ ทำงานตลอดเวลา	58 (36.3)	78 (48.8)	20 (12.5)	3 (1.9)	1 (0.6)	4.18	0.768	เห็นด้วย มาก
5. บริษัทให้ความสำคัญกับการ ควบคุมด้วยเครื่องมือทางสถิติ	33 (20.6)	90 (56.3)	31 (19.4)	4 (2.5)	2 (1.3)	3.93	0.781	เห็นด้วย มาก
ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อ ปัจจัยการวัด วิเคราะห์ และ จัดการความรู้						4.19		เห็นด้วย มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการวัด วิเคราะห์ และ
จัดการความรู้ที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ
4.19 โดยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุดอยู่ที่บริษัทเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้

และส่งข่าวสารข้อมูล เพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.18$) และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุดอยู่ที่บริษัทให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วยเครื่องมือทางสถิติ ($\bar{X} = 3.93$)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่างที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

(n=160)

ปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็นที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
1. บริษัทมีวัฒนธรรมองค์กร (แบบแผนความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจทุกฝ่าย	29 (18.1)	78 (48.8)	45 (28.1)	5 (3.1)	3 (1.9)	3.78	0.844	เห็นด้วยมาก
2. บริษัทมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีม	38 (23.8)	78 (48.8)	36 (22.5)	6 (3.8)	2 (1.3)	3.90	0.848	เห็นด้วยมาก
3. บริษัทเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร	46 (28.8)	73 (45.6)	36 (22.5)	3 (1.9)	2 (1.3)	3.99	0.839	เห็นด้วยมาก
4. บริษัทเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	42 (26.3)	82 (51.3)	28 (17.5)	6 (3.8)	2 (1.3)	3.98	0.839	เห็นด้วยมาก
5. บริษัทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	61 (38.1)	73 (45.6)	20 (12.5)	5 (3.1)	1 (0.6)	4.18	0.813	เห็นด้วยมาก
6. บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน	47 (29.4)	78 (48.8)	24 (15.0)	9 (5.6)	2 (1.3)	3.99	0.887	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็นที่ คาดหวังว่าจะ ให้เกิดขึ้นใน อนาคต
	เห็นด้วย	เห็น	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น	ไม่เห็นด้วย			
	อย่างยิ่ง	ด้วย	ใจ	ด้วย	อย่างยิ่ง			
	n	n	n	n	n			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
7. บริษัทมีการจัดกิจกรรมเพื่อ สร้างความสัมพันธ์ และความ สามัคคีระหว่างฝ่าย	34 (21.3)	74 (46.3)	45 (28.1)	4 (2.5)	3 (1.9)	3.83	0.858	เห็นด้วย มาก
8. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่ เหมาะสม และเป็นธรรมใน การปฏิบัติงาน	43 (26.9)	87 (54.4)	20 (12.5)	8 (5.0)	2 (1.3)	4.01	0.843	เห็นด้วย มาก
9. บริษัทท่านมีการปรับเปลี่ยน รูปแบบการจูงใจการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับ สภาพการณ์	36 (22.5)	78 (48.8)	32 (20.0)	12 (7.5)	2 (1.3)	3.84	0.903	เห็นด้วย มาก
10. บริษัทมีการวางแผนและ กำหนดโอกาสก้าวหน้าใน การทำงานของพนักงานอย่าง ชัดเจน (career path)	41 (25.6)	69 (43.1)	28 (17.5)	12 (7.5)	10 (6.3)	3.74	1.112	เห็นด้วย มาก
11. บริษัทมีระบบการจ่ายผล ตอบแทนที่เน้นผลงาน	47 (29.4)	65 (40.6)	29 (18.1)	13 (8.1)	6 (3.8)	3.84	1.057	เห็นด้วย มาก
12. บริษัทให้ความสำคัญกับการ สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)	44 (27.5)	85 (53.1)	28 (17.5)	2 (1.3)	1 (0.6)	4.06	0.746	เห็นด้วย มาก
13. บริษัทมีการให้ข่าวสารข้อมูล ของบริษัท และข้อมูลเกี่ยว กับผลการปฏิบัติงานของ ท่านและพนักงานในเวลา ที่ต้องการ	27 (16.9)	89 (55.6)	37 (23.1)	6 (3.8)	1 (0.6)	3.84	0.765	เห็นด้วย มาก

(n= 160)

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็นที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
	เห็นด้วย	เห็น	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น	ไม่เห็นด้วย			
	อย่างยิ่ง	ด้วย	ใจ	ด้วย	อย่างยิ่ง			
	n	n	n	n	n			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
14. บริษัทได้จัดสรรงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน	34	110	15	1	-	4.11	0.567	เห็นด้วยมาก
15. บริษัทให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร	36	74	42	5	-	3.86	0.843	เห็นด้วยมาก
16. บริษัทให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้พนักงาน	41	73	33	7	6	3.85	0.979	เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์						3.93		เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.93 โดยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากสูงสุดอยู่ที่บริษัทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ($\bar{X} = 4.18$) และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุดอยู่ที่บริษัทมีการวางแผนและกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน (career path) ($\bar{X} = 3.74$)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการจัดการกระบวนการของกลุ่มตัวอย่างที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

ปัจจัยการจัดการกระบวนการ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็นที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต
	เห็นด้วย	เห็น	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น	ไม่เห็นด้วย			
	อย่างยิ่ง	ด้วย	ใจ	ด้วย	อย่างยิ่ง			
	n	n	n	n	n			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
1. บริษัทที่กำลังการผลิต/กำลังคนที่เพียงพอต่อการตอบสนองความต้องการของตลาดในปัจจุบัน	46 (28.8)	75 (46.9)	30 (18.8)	9 (5.6)	-	3.99	0.839	เห็นด้วยมาก
2. บริษัทนำเทคโนโลยีการผลิต/บริการที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอ	53 (33.1)	70 (43.8)	28 (17.5)	9 (5.6)	-	4.04	0.857	เห็นด้วยมาก
3. บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่าย (suppliers and distributors) เพื่อสร้างสรรค์ระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายแบบทันเวลาพอดี	21 (13.1)	91 (56.9)	39 (24.4)	8 (5.0)	1 (0.6)	3.77	0.763	เห็นด้วยมาก
4. บริษัทมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิต/บริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	50 (31.3)	69 (43.1)	27 (16.9)	14 (8.8)	-	3.97	0.914	เห็นด้วยมาก
5. บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ ด้านการผลิต/การบริการอย่างต่อเนื่อง	35 (21.9)	74 (46.3)	35 (21.9)	14 (8.8)	2 (1.3)	3.79	0.927	เห็นด้วยมาก
6. ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป	63 (39.4)	82 (51.3)	13 (8.1)	2 (1.3)	-	4.29	0.667	เห็นด้วยมากที่สุด

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ปัจจัยการจัดการกระบวนการ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็นที่คาดหวังว่าจะ ให้เกิดขึ้นใน อนาคต
	เห็นด้วย	เห็น	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น	ไม่เห็นด้วย			
	อย่างยิ่ง	ด้วย	ใจ	ด้วย	อย่างยิ่ง			
	n	n	n	n	n			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
7. บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนา และการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	56 (35.0)	78 (48.8)	21 (13.1)	5 (3.1)	-	4.16	0.765	เห็นด้วย มาก
8. บริษัทมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ อาทิเช่น การจัดการคุณภาพโดยองค์รวม (TQM), ISO, QCC มาใช้	59 (36.9)	89 (55.6)	10 (6.3)	1 (0.6)	1 (0.6)	4.27	0.663	เห็นด้วย มากที่สุด
9. ท่านได้เรียนรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านคุณภาพที่บริษัทกำหนดขึ้น	47 (29.4)	94 (58.8)	19 (11.9)	-	-	4.18	0.620	เห็นด้วย มาก
10. บริษัทมีการกำหนดมาตรฐานของงานไว้สำหรับกิจกรรมสำคัญต่าง ๆ	50 (31.3)	80 (50.0)	27 (16.9)	2 (1.3)	-	4.12	0.721	เห็นด้วย มาก
11. บริษัทมีนโยบายตรวจสอบการบริหารอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ	45 (28.1)	76 (47.5)	34 (21.3)	5 (3.0)	-	4.01	0.789	เห็นด้วย มาก
12. บริษัทให้ความสำคัญและนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard, BSC) มาใช้ในการประเมินผล	42 (26.3)	95 (59.4)	20 (12.5)	2 (1.3)	1 (0.6)	4.09	0.699	เห็นด้วย มาก
13. บริษัทมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง	35 (21.9)	79 (49.4)	36 (22.5)	6 (3.8)	4 (2.5)	3.84	0.894	เห็นด้วย มาก

(n= 160)

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ปัจจัยการจัดการกระบวนการ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็นที่ คาดหวังว่าจะ เกิดขึ้นใน อนาคต
	เห็นด้วย	เห็น	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น	ไม่เห็นด้วย			
	อย่างยิ่ง	ด้วย	ใจ	ด้วย	อย่างยิ่ง			
	n	n	n	n	n			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
14. บริษัทให้ความสำคัญและ จัดสรรงบประมาณเพื่อการ วิจัยและพัฒนาอย่าง เหมาะสมและสอดคล้องกับ ภาวะตลาด	24 (15.0)	88 (55.0)	39 (24.4)	6 (3.8)	3 (1.9)	3.77	0.816	เห็นด้วย มาก
15. บริษัทเปิดโอกาสให้ พนักงานมีส่วนร่วมในการ สร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และ ความคิดใหม่ๆ	30 (18.8)	84 (52.5)	39 (24.4)	4 (2.5)	3 (1.9)	3.84	0.823	เห็นด้วย มาก
ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อ ปัจจัยการจัดการกระบวนการ						4.01		เห็นด้วย มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการจัดการกระบวนการที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.01 โดยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุดอยู่ที่ท่านได้รับรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านคุณภาพที่บริษัทกำหนดขึ้น ($\bar{X} = 4.18$) และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุดอยู่ที่บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่าย (suppliers and distributors) เพื่อสร้างสรรค์ระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายแบบทันเวลาพอดี และบริษัทให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด ($\bar{X} = 3.77$)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารการเงินและต้นทุน ของกลุ่มตัวอย่าง
ที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

(n=160)

ปัจจัยการบริหารการเงิน และต้นทุน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็นที่ คาดหวังว่าจะ เกิดขึ้นใน อนาคต
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
1. บริษัทมีผลการดำเนินงานด้าน การทำกำไรอย่างต่อเนื่อง	71 (44.4)	69 (43.1)	20 (12.5)	-	-	4.32	0.686	เห็นด้วย มากที่สุด
2. บริษัทมีขีดความสามารถใน การปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่า คู่แข่ง	45 (28.1)	63 (39.4)	41 (25.6)	9 (5.6)	2 (1.3)	3.88	0.930	เห็นด้วย มาก
3. บริษัทมีอัตราการเจริญเติบโต ของรายได้อย่างต่อเนื่อง	46 (28.8)	72 (45.0)	38 (23.8)	4 (2.5)	-	4.00	0.793	เห็นด้วย มาก
4. บริษัทสามารถใช้นโยบายการ บริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัย ในการสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน	39 (24.4)	68 (42.5)	42 (26.3)	10 (6.3)	1 (0.6)	3.84	0.889	เห็นด้วย มาก
5. บริษัทมีการใช้งบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ในการกำกับ และ ประเมินผลการใช้จ่ายงบ ประมาณ	33 (20.6)	76 (47.5)	45 (28.1)	5 (3.1)	1 (0.6)	3.84	0.805	เห็นด้วย มาก
6. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ กับการตรวจสอบและประเมิน ผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น	31 (19.4)	70 (43.8)	42 (26.3)	15 (9.4)	2 (1.3)	3.71	0.929	เห็นด้วย มาก
ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่มีต่อ ปัจจัยการบริหารการเงินและ ต้นทุน						3.91		เห็นด้วย มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารการเงินและต้นทุนที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.91 โดยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากสูงสุดอยู่ที่บริษัทมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.00$) และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากต่ำสุดอยู่ที่บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น ($\bar{X} = 3.71$)

โดยสรุปจากตารางที่ 4.10-4.16 พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ดังในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต

(n = 160)

ความคิดเห็นโดยรวมที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคตต่อปัจจัย	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้	4.19	0.73	มาก
การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	4.01	0.70	มาก
การจัดการกระบวนการ	4.01	0.75	มาก
การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์	3.93	0.67	มาก
การบริหารการเงินและต้นทุน	3.91	0.62	มาก
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.91	0.68	มาก
การนำองค์กร	3.85	0.69	มาก
ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน	3.97		มาก

จากตารางที่ 4.17 เป็นการสรุปภาพรวมเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยการนำความคิดเห็นทั้งหมดใน 7 ปัจจัยมาประมวลร่วมกัน ทำให้ได้ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.97 ซึ่งค่าเฉลี่ยดังกล่าวตกอยู่ในช่วงระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยมาก” จึงสรุปผลได้ว่าพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัย

ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐาน เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล) กับตัวแปรตาม (ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน) ซึ่งได้ผลการทดสอบดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการสร้างความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบ t-test ระหว่างเพศกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน

ปัจจัยด้านเพศกับความคิดเห็นด้าน	เพศ	จำนวนคน	สถิติที่ใช้	Significant (2-Sided)
1. การนำองค์กร	1. ชาย	140	t-test	0.935
	2. หญิง	20		
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์				0.235
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด				0.645
4. การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้				0.667
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์				0.928
6. การจัดการกระบวนการ				0.163
7. การบริหารการเงินและต้นทุน				0.301

พิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.18 ได้ค่า Significant ของ t-test ของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน เท่ากับ 0.935, 0.235, 0.645, 0.667, 0.928, 0.163 และ 0.301 ตามลำดับ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับค่าสำคัญทางสถิติ (0.05) พบว่ามีค่าสูงกว่า แสดงถึงการยอมรับสมมติฐานว่างที่

ว่า “พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ”

สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบ F-test ระหว่างอายุกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน

ปัจจัยด้านอายุกับความคิดเห็นด้าน	อายุ	จำนวน คน	สถิติที่ใช้	Significant (2-Sided)
1. การนำองค์กร	1. ต่ำกว่า 35 ปี	-	F-test	0.393
	2. 35 – 44 ปี	25		
	3. 45 ปีขึ้นไป	135		
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์				0.141
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด				0.135
4. การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้				0.935
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์				0.385
6. การจัดการกระบวนการ				0.800
7. การบริหารการเงินและต้นทุน				0.177

พิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.19 ได้ค่า Significant ของ F-test ของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน เท่ากับ 0.393, 0.141, 0.135, 0.935, 0.385, 0.800 และ 0.177 ตามลำดับ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับนัยสำคัญทางสถิติ (0.05) พบว่ามีค่าสูงกว่า แสดงถึงการยอมรับสมมติฐานว่างที่ว่า “พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ”

สมมติฐานข้อที่ 3 พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบ F-test ระหว่างระดับการศึกษากับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน

ปัจจัยด้านระดับการศึกษา กับความคิดเห็นด้าน	ระดับการศึกษา	จำนวน คน	สถิติที่ใช้	Significant (2-Sided)
1. การนำองค์กร	1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	33	F-test	0.093
	2. ปริญญาตรี	105		
	3. ปริญญาโทหรือ สูงกว่า	22		
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์				0.309
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด				0.778
4. การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้				0.443
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์				0.457
6. การจัดการกระบวนการ				0.893
7. การบริหารการเงินและต้นทุน				0.339

พิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.20 ได้ค่า Significant ของ F-test ของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน เท่ากับ 0.093, 0.309, 0.778, 0.443, 0.457, 0.893 และ 0.339 ตามลำดับ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับค่านัยสำคัญทางสถิติ (0.05) พบว่ามีค่าสูงกว่า แสดงถึงการยอมรับสมมติฐานว่างที่ว่า “พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ”

สมมติฐานข้อที่ 4 พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับบริหารต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบ F-test ระหว่างระดับบริหารกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน

ปัจจัยด้านระดับบริหาร กับความคิดเห็นด้าน	ระดับบริหาร	จำนวน คน	สถิติที่ใช้	Significant (2-Sided)
1. การนำองค์กร	1. ผู้จัดการแผนก หรือเทียบเท่า	100	F-test	0.419
	2. ผู้จัดการกอง หรือเทียบเท่า	44		
	3. ผู้อำนวยการฝ่าย หรือเทียบเท่า	5		
	4. ตำแหน่งอื่น ๆ	11		
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์				0.288
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด				0.156
4. การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้				0.040
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์				0.176
6. การจัดการกระบวนการ				0.009
7. การบริหารการเงินและต้นทุน				0.069

พิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.21 ได้ค่า Significant ของ F-test ทั้งสูงกว่าและต่ำกว่า เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับค่านัยสำคัญทางสถิติ (0.05) โดยพบว่าค่า Significant ของ F-test ของปัจจัยการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารการเงินและต้นทุน เท่ากับ 0.419, 0.288, 0.156, 0.176 และ 0.069 ตามลำดับ ซึ่งเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับค่านัยสำคัญทางสถิติ (0.05) พบว่ามีค่าสูงกว่า แสดงถึงการยอมรับสมมติฐานว่างที่ว่า “พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับบริหารต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารการเงินและต้นทุน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ”

ขณะเดียวกันพบว่าค่า Significant ของ F-test ของการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ และการจัดการกระบวนการ เท่ากับ 0.040 และ 0.009 ตามลำดับ ซึ่งเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับนัยสำคัญทางสถิติ (0.05) พบว่ามีค่าต่ำกว่า แสดงถึงการปฏิเสธสมมติฐานว่าง และยอมรับสมมติฐานแย้งที่ว่า “พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับบริหารต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ และการจัดการกระบวนการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ”

สมมติฐานข้อที่ 5 พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุงานรวมในระดับบริหารต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบ F-test ระหว่างอายุงานรวมในระดับบริหารกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน

ปัจจัยด้านอายุงานรวมในระดับบริหาร กับความคิดเห็นด้าน	อายุงานรวมใน ระดับบริหาร	จำนวน คน	สถิติที่ใช้	Significant (2-Sided)
1. การนำองค์กร	1. ต่ำกว่า 5 ปี	42	F-test	0.82
	2. 5 – 9 ปี	34		
	3. 10 – 14 ปี	22		
	4. 15 ปีขึ้นไป	62		
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์				0.238
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด				0.435
4. การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้				0.632
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์				0.547
6. การจัดการกระบวนการ				0.858
7. การบริหารการเงินและต้นทุน				0.460

พิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.24 ได้ค่า Significant ของ F-test ของ ปัจจัยทั้ง 7 ด้าน เท่ากับ 0.82, 0.238, 0.435, 0.632, 0.547, 0.858 และ 0.460 ตามลำดับ เมื่อนำ มาเปรียบเทียบกับค่าสำคัญทางสถิติ (0.05) พบว่ามีค่าสูงกว่า แสดงถึงการยอมรับสมมติฐานว่างที่ว่า “พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุงานรวมใน ระดับบริหารต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในภาวะ ปัจจุบัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ”

สมมติฐานข้อที่ 6 พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มี หน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้าง ความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 ผลการทดสอบ F-test ระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน

ปัจจัยด้านหน่วยงานที่สังกัด กับความคิดเห็นด้าน	หน่วยงาน ที่สังกัด	จำนวน คน	สถิติ ที่ใช้	Significant (2-Sided)
1. การนำองค์กร	1. ฝ่ายซ่อมใหญ่และฝ่าย ซ่อมบำรุงอากาศยาน	91	F-test	0.235
	2. ฝ่ายสนับสนุนการซ่อม บำรุงอากาศยาน	44		
	3. ฝ่ายงานบริการและ สนับสนุนงานช่าง	17		
	4. ฝ่ายการตลาด	2		
	5. ฝ่ายต้นทุนการผลิต	6		
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์				0.069
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด				0.248
4. การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้				0.107
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์				0.271
6. การจัดการกระบวนการ				0.152
7. การบริหารการเงินและต้นทุน				0.569

พิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.25 ได้ค่า Significant ของ F-test ของ ปัจจัยทั้ง 7 ด้าน เท่ากับ 0.235, 0.069, 0.248, 0.107, 0.271, 0.152 และ 0.569 ตามลำดับ เมื่อนำ มาเปรียบเทียบกับค่านัยสำคัญทางสถิติ (0.05) พบว่ามีค่าสูงกว่า แสดงถึงการยอมรับสมมติฐานว่างที่ว่า “พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีหน่วยงานที่สังกัด ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ”

ตารางที่ 4.24 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ความคิดเห็นด้าน	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ระดับบริหาร	อายุงานรวมในระดับบริหาร	หน่วยงานที่สังกัด
1. การนำองค์กร	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
4. การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
6. การจัดการกระบวนการ	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
7. การบริหารการเงินและต้นทุน	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 4.24 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยด้านระดับบริหารที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการวัด วิเคราะห์ และปัจจัยการจัดการกระบวนการแตกต่างกัน แต่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารการเงินและต้นทุน ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยอื่น ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานรวมในระดับบริหาร และหน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันทั้ง 7 ด้านไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 การนำเสนอข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง

จากคำถามปลายเปิดในแบบสอบถามส่วนที่ 3 เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับมาแล้ว ได้ทำการประมวลความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยมีผู้เสนอความคิดเห็นมาทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 40.63 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ดังในตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 คำร้อยละของผู้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม

	จำนวน (คน)	ร้อยละ (ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด)
ผู้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม	65	40.63

พบว่าส่วนใหญ่ยังเป็นการเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมในกรอบของตัวแปรตาม คือ ปัจจัยการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ การจัดการกระบวนการ และการบริหารการเงินและต้นทุน และมีเสนอปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มเติมอีก 2 ปัจจัย ซึ่งได้สรุปและนำเสนอในตารางที่ 4.26 ดังนี้

ตารางที่ 4.26 ค่าความถี่และร้อยละของจำนวนความคิดเห็นเพิ่มเติมทั้งหมด จำแนกเป็นรายปัจจัย

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ	จำนวน	ร้อยละ (ของจำนวนความคิดเห็นเพิ่มเติมทั้งหมด)
1. ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์	43	45.74
2. ปัจจัยด้านการนำองค์กร	13	13.83
3. ปัจจัยด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	10	10.64
4. ปัจจัยด้านการจัดการกระบวนการ	10	10.64
5. ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	9	9.57
6. ปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	3	3.19
7. ปัจจัยด้านการเมือง	3	3.19
8. ปัจจัยด้านการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้	2	2.13
9. ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่นอกเหนือการควบคุม	1	1.06
รวม	94	100

การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในรายปัจจัย สามารถนำมาพิจารณาสรุปเป็น ปัจจัยย่อย ดังได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจำแนกเป็นรายปัจจัยและปัจจัยย่อย

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัย	จำนวน	ร้อยละ
ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์		
1. ควรมุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร ให้รักองค์กร มุ่งเทใจให้กับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	25	58.14
2. เร่งสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ให้เป็นที่ยอมรับทั้งองค์กร	5	11.63
3. ควรพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	4	9.30
4. เร่งสร้างและปลูกฝังให้มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ มีความซื่อสัตย์ รักษาระเบียบวินัย และการตรงต่อเวลา	2	4.65
5. ส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มการเรียนรู้และเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน	2	4.65
6. สร้างขวัญและกำลังใจ สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดี และปลอดภัยในการปฏิบัติงาน การสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	3	6.98
7. การรับและการคัดเลือกพนักงานอย่างโปร่งใส การโยกย้ายอย่างเป็นธรรม	2	4.65
รวม	43	100
ด้านการนำองค์กร		
1. ควรเร่งสร้างผู้นำที่พร้อมด้วยทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	6	46.15
2. มุ่งสร้างผู้นำที่มีความจริงใจและกล้าหาญในการแก้ปัญหา	5	38.46
3. ควรมีจริยธรรมของผู้บริหาร ยึดหลักธรรมาภิบาล	2	15.39
รวม	13	100

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัย	จำนวน	ร้อยละ
ด้านวางแผนเชิงกลยุทธ์		
1. ควรเฝ้าติดตามปรับแผนกลยุทธ์ให้เหนือกว่าคู่แข่งชั้น วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย ต้องขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน	4	40.0
2. การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ จะเป็นการเพิ่มความสามารถในการ แข่งขัน	2	20.0
3. วิเคราะห์จุดแข็งขององค์กร นำจุดแข็งมาใช้ในการวางแผน กลยุทธ์และการตลาด	2	20.0
4. การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ	2	20.0
รวม	10	100
ด้านการจัดการกระบวนการ		
1. ต้องมีการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา	3	30.0
2. การจัดการกระบวนการผลิต ซ่อมบำรุง และบริการที่มีการ บริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	3	30.0
3. การจัดการกระบวนการผลิต ซ่อมบำรุง และบริการ ที่ได้ มาตรฐาน และมุ่งเน้นลูกค้า	3	30.0
4. การประสานงานทั้งภายในและระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างมีประสิทธิภาพ	1	10.0
รวม	10	100
ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด		
1. มุ่งเน้นการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	7	77.78
2. จัดให้มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ one stop service เพื่อแก้ปัญหา ของลูกค้าได้ทันที่	2	22.22
รวม	9	100

ตัวอย่างมีความเห็นว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสามารถในการแข่งขันและสมควรหยิบยกมาพิจารณาเป็นพิเศษ คือปัจจัยการมุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร ให้รักองค์กร ทุ่มเทใจให้กับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ที่มีค่าร้อยละสูงถึง 58.14 ดังนั้นถ้าบริษัทฯ ต้องการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในปัจจัยด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ให้สูงขึ้น บริษัทฯ ควรมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อสร้างและปลูกจิตสำนึกของพนักงานให้เกิดความรู้สึกรักองค์กร เกิดความรู้สึกร่วมกัน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว สร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรใหม่ขึ้นมา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กรอย่างยั่งยืน

ปัจจัยอีกประเด็นหนึ่งที่สมควรนำมาอภิปราย คือ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด โดยพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างฯ มีความเห็นว่า ปัจจัยมุ่งเน้นการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน (ค่าร้อยละ 77.78) ถ้าบริษัทฯ ต้องการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาดให้สูงขึ้น บริษัทฯ ควรมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อสร้างและปลูกจิตสำนึกให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของลูกค้าและตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า โดยจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตลอดจนกำหนดให้มีวิธีการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ปัจจัยอื่น ๆ ที่บริษัทฯ ควรพิจารณาเพิ่มเติม ได้แก่ การดำรงภาพลักษณ์ที่ดีของตราสินค้า การตั้งราคาสินค้าและบริการได้เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า การจัดให้มีช่องทางการจัดจำหน่ายซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงได้สะดวก เช่น การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายบัตรโดยสารโดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ที่เรียกว่า e-ticket ตลอดจนจัดให้มีระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ดี

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษา: พนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่าง” ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 2 ประการ คือ เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานฯ ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ทั้งในภาวะปัจจุบันและคาดหวังที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต และเพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความคิดเห็น

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างของพนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 160 คน ใช้การสุ่มหน่วยตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยการแจกแบบสอบถามให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้คำตอบแบบสอบถามที่ได้เป็นคำตอบของตัวแทนประชากรที่เหมาะสมมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และทำการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ คือ ลักษณะทางประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับบริหาร อายุงานรวมในระดับบริหาร และหน่วยงานที่สังกัด กับตัวแปรตาม คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ นำเสนอในรูปของจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยฯ ทำการประมวลผลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ใช้ค่า t-test และ F-test ทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2. อภิปรายผล

จากการศึกษา นำผลที่ได้มาอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาทั้งหมด 160 คน ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นชายมากกว่าหญิง ส่วนมากมีอายุ 45 ปีขึ้นไป จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ระดับ

บริหารงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า มีอายุงานรวมในตำแหน่งบริหาร 15 ปีขึ้นไป และส่วนใหญ่สังกัดฝ่ายซ่อมใหญ่และฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในภาวะปัจจุบัน

จากผลการศึกษา พบว่าพนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่างฯ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยโดยรวมที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในภาวะปัจจุบันว่า ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.24) คือ ไม่ดีมากและแย่งเกินไป และมีความคิดเห็นว่าบริษัทฯ มีความสามารถทางการแข่งขันทางด้านการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.57) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างฯ มีความคิดเห็นว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญและสนับสนุนปัจจัยด้านการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ในภาวะปัจจุบันคืออยู่แล้ว และมีความสามารถทางการแข่งขันในด้านนี้สูง ดังนั้นบริษัทฯ จึงควรดำรงรักษาไว้และพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในด้านนี้อย่างต่อเนื่องต่อไป

ส่วนปัจจัยในระดับรองลงมาตามลำดับ ได้แก่

2.2.1 ปัจจัยด้านการจัดการกระบวนการ (ค่าเฉลี่ย 3.31) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างฯ มีความคิดเห็นว่าบริษัทฯ มีความสามารถทางการแข่งขันในปัจจัยด้านนี้ที่ระดับปานกลาง ดังนั้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในปัจจัยนี้ บริษัทฯ จึงควรให้ความสำคัญและสนับสนุนด้านการผลิตและบริการ ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการผลิตและบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

2.2.2 ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (ค่าเฉลี่ย 3.28) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างฯ มีความคิดเห็นว่าบริษัทฯ มีความสามารถในการแข่งขันในปัจจัยด้านนี้ที่ระดับปานกลาง ถ้าบริษัทฯ ต้องการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในปัจจัยนี้ บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญและสนับสนุนด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด

2.2.3 ปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน (ค่าเฉลี่ย 3.25) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างฯ มีความคิดเห็นว่าบริษัทฯ มีความสามารถในการแข่งขันในปัจจัยด้านนี้ที่ระดับปานกลาง ถ้าต้องการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในปัจจัยนี้ บริษัทฯ ควรใช้นโยบายการบริหารการเงินและต้นทุนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.2.4 ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (ค่าเฉลี่ย 3.23) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างฯ มีความคิดเห็นว่ากำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของ บริษัทฯ ถูกต้องและเหมาะสมกับกับสภาวะแวดล้อมของการแข่งขัน ตลอดจนการกำหนด

แผนงาน การติดตามกลยุทธ์ของคู่แข่ง และการทำ benchmarking สอดคล้องกับเป้าหมาย เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันคืออยู่แล้วในระดับปานกลาง

2.2.5 ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ค่าเฉลี่ย 3.04)

2.2.6 ปัจจัยด้านการนำองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.03)

จากข้อ 2.2.5 และข้อ 2.2.6 พบว่า เป็นปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันที่มีค่าเฉลี่ยในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งสมควรนำมาอภิปราย คือ ในปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นว่าบริษัทฯ มีความสามารถทางการแข่งขันในปัจจัยนี้ต่ำ และปัจจัยที่สมควรยกมาเป็นประเด็นพิจารณาเป็นพิเศษ คือ การจ่ายค่าตอบแทนที่เน้นผลงาน (ค่าเฉลี่ย 2.44) รวมถึงประเด็นปัจจัยการกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 2.54) ดังนั้นถ้าบริษัทฯ ต้องการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในปัจจัยนี้ บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญในการแก้ไขปรับปรุงปัจจัย 2 ข้อนี้ให้ดีขึ้น โดยจัดให้มีวิธีการประเมินผลงานอย่าง โปร่งใสและชัดเจน และเป็นที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย ทั้งฝ่ายผู้ประเมินคือผู้บังคับบัญชาและพนักงานผู้ถูกประเมิน รวมถึงการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังพบว่ายังมีบางประเด็นที่น่าจะยกมาพิจารณาด้วย คือ เรื่องการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างฝ่าย (ค่าเฉลี่ย 2.7) และเรื่องบรรยากาศในที่ทำงาน (ค่าเฉลี่ย 2.89) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทฯ ควรเร่งดำเนินการปรับบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน ให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข มีความรู้สึกเสมือนหนึ่งว่าที่ทำงานเป็นบ้านหลังที่สอง เน้นการทำงานที่เป็นทีมงาน เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน โดยการจัดกิจกรรมกีฬา และสันทนาการอื่น ๆ ร่วมกัน

ส่วนในปัจจัยด้านการนำองค์กร พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างฯ มีความคิดเห็นว่าบริษัทฯ มีความสามารถทางการแข่งขันในปัจจัยนี้ต่ำสุด ดังนั้นถ้าบริษัทฯ ต้องการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในปัจจัยนี้ให้สูงขึ้น บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญในการฝึกอบรมทักษะการบริหารและภาวะผู้นำให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สร้างการเรียนรู้ให้พนักงาน เพื่อเป็นพื้นฐานภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ควรมีการดำเนินการพัฒนาให้พนักงานกล้าตัดสินใจในขอบเขตความรับผิดชอบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ไม่ผูกขาดอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาเพียงผู้เดียว มีความจริงจังและจริงจังในการแก้ปัญหา มีการสร้างผู้นำที่มีจริยธรรม และเน้นการทำงานเป็นทีม

2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต

จากผลการศึกษา พบว่าพนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่างฯ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต จัดอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.97) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างฯ มีความคาดหวังหรือต้องการให้บริษัทฯ มีความสามารถในการแข่งขันขององค์กรมากขึ้น โดยยังคงให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ (ค่าเฉลี่ย 4.19) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างฯ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในการซ่อมบำรุงอากาศยาน มองปัจจัยคุณภาพงานสำคัญ เพราะลักษณะของงานเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของการเดินอากาศโดยตรง และมีความคาดหวังหรือต้องการให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในปัจจัยด้านนี้มากขึ้น ดังนั้นถ้าบริษัทฯ ต้องการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในปัจจัยนี้ให้สูงขึ้น บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญและสนับสนุนด้านทรัพยากรและงบประมาณต่อไป ซึ่งแม้ในปัจจุบันก็ได้อยู่แล้ว แต่บริษัทฯ ควรดำรงรักษาไว้และพัฒนาให้ดีขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพในด้านนี้ต่อไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

และเมื่อพิจารณาถึงความสามารถทางการแข่งขันในปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยของความคาดหวังต่ำสุด พบว่ายังเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับด้านการนำองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.85) ซึ่งสอดคล้องกับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยนี้ในภาวะปัจจุบัน ซึ่งพบว่ามีค่าต่ำสุดเช่นกัน (ค่าเฉลี่ย 3.03) สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานระดับบริหารฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่ยังไม่เห็นความสำคัญของปัจจัยทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ดังนั้นถ้าบริษัทฯ ต้องการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในปัจจัยนี้ให้สูงขึ้น บริษัทฯ ควรมุ่งเน้นการฝึกอบรมทักษะการบริหารและภาวะผู้นำให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สร้างผู้นำในรูปแบบใหม่ที่ต้องเปลี่ยนแปลงไปจากผู้นำในรูปแบบเดิม ๆ เช่น สร้างผู้นำประเภทเน้นการทำงานที่เป็นทีมงานและให้อำนาจ (Empower) กับพนักงานในการตัดสินใจในขอบเขตของความรับผิดชอบ ในการบริหารองค์กรแบบใหม่นั้น ปัจจัยด้านทักษะในการบริหารและภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

2.4 ผลการทดสอบสมมติฐานและผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตัวแปรต่าง ๆ

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งมีด้วยกันทั้งสิ้น 6 สมมติฐานพบว่า

2.4.1 พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการสร้างความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

2.4.2 พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการสร้างความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

2.4.3 พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการสร้างความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

2.4.4 พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับบริหารต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการสร้างความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบันแตกต่างกัน

2.4.5 พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีอายุงานรวมในระดับบริหารต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

2.4.6 พนักงานระดับบริหารฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันในภาวะปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ว่า ปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานรวมในระดับบริหาร และหน่วยงานที่สังกัด พบว่าไม่มีผลต่อความคิดเห็น ยกเว้นระดับบริหารที่แตกต่างกัน พบว่าเป็นปัจจัยเดียวที่มีผลต่อความคิดเห็น โดยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำองค์กร ปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยการบริหารเงินและต้นทุนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ และปัจจัยการจัดการกระบวนการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 จากผลการศึกษา พบว่าความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ ในปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ยังอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเสริมสร้างปัจจัยการมุ่งเน้น

ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อมุ่งสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับผลกระทบต่อพนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 จากปัจจัยระดับบริหาร ซึ่งพบว่าระดับบริหารที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการสร้างความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน ซึ่งเป็นปัจจัยเดียวที่มีผลต่อความคิดเห็น ดังนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรวิเคราะห์ว่าเกิดจากสาเหตุใด เพื่อนำไปปรับปรุงแผนงาน และกิจกรรมอื่น ๆ ในอนาคต ให้เหมาะสมกับวัยและระดับบริหารของพนักงาน นอกจากนี้ควรมีการออกแบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินแผนงานอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นมาตรฐานสำหรับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

3.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

จากผลการศึกษา ผู้ศึกษาวิจัยขอเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่อาจจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ดังต่อไปนี้

3.3.1 เนื่องจากผลการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มพนักงานในหน่วยงานฝ่ายช่าง ผลการศึกษาจึงอาจเป็นจริงเฉพาะในหน่วยงานดังกล่าวเท่านั้น ดังนั้นจึงควรมีการขยายกลุ่มประชากรให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร โดยการนำแนวความคิดในเรื่องดังกล่าวไปทดสอบในหน่วยงานอื่น ๆ

3.3.2 ควรจะทำการศึกษางานวิจัยเรื่องนี้อีกครั้งในช่วงที่เศรษฐกิจดีขึ้น เนื่องจากรายงานการศึกษาลบนี้ ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นในช่วงเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัวหรือปรับตัวจากที่ตกอยู่ในภาวะซบเซา ทางบริษัทฯ เองก็ยังไม่มีความพร้อม ต้องระมัดระวังเพื่อความอยู่รอด ลดค่าใช้จ่าย ตัดทอนงบประมาณที่ยังไม่มีความจำเป็น ลดกิจกรรมที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น การสำรวจความคิดเห็นเมื่อเศรษฐกิจดีขึ้น จะช่วยสะท้อนภาพของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันได้ชัดเจนขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล ฉบับปรับปรุงใหม่
พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2546
- จุไรพร จินตกานนท์ การสร้างแบบวัดทัศนคติ กรุงเทพมหานคร ส่วนกลางสขามศึกษา 2535
- ชื่นจิตต์ แจ่มเจนนิก การตลาดในศตวรรษที่ 21 พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี 2544
- ณรงค์วิทย์ แสันทอง การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ (Modern Human
Resources Management in Practice) พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร เอช อาร์
เซ็นเตอร์ 2545
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น 2545
- ณัฐรินทร์ ชันระทิม “ความคิดเห็นของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ : ศึกษา
เฉพาะกรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สังคมวิทยาประยุกต์) บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2544
- คนัย เทียนพูน ความสามารถปัจจัยขณะของธุรกิจและคน กรุงเทพมหานคร ดีเอนที
คอนซัลแตนท์ 2546
- ธงชัย สันติวงษ์ 15 กลยุทธ์สุดเยี่ยม กรณีศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจของไทย พิมพ์ครั้งที่ 1
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช 2533
- ธนชัย ยมจินดา เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการและการและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 2, 7
นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545
- นราศรี ไวนิชกุล และ ชุศักดิ์ อุดมศรี ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2546
- นิวัติ โชติวงษ์ เครื่องมือและแนวคิดทางการบริหาร/จัดการเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร
รอยัลเพรส แอนด์ แพลต 2544
- บรรจง จันทมาศ ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 : 2000 พิมพ์ครั้งที่ 19 กรุงเทพมหานคร
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย, ญี่ปุ่น) 2544
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) แผนวิสาหกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ปี
2545/46-2549/50 กรุงเทพมหานคร 2545

- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ *ปทานุกรมการวิจัย* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร การพิมพ์พระนคร
2534
- ปภาวดี คุลยจินดา “ทัศนคติและความพอใจ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ใน
องค์การ* กรุงเทพมหานคร สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2533
- ประภารัตน์ ศรีเพชร “การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันส่งออกมังคุดของประเทศไทยไป
ฮ่องกง” *วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์เกษตร) บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์* 2545
- พศุ เศรษฐินทร์ *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key
Performance Indicators* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2544
- พิสิฐ หงส์วัฒนชัยกุล “ทัศนคติของพนักงานการประชาสัมพันธ์ภาคต่อการยอมรับการแปรรูป
องค์การเป็นบริษัทมหาชน” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง วิทยานิพนธ์ปริญญา
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์ 2545
- มัลลิกา ต้นสอน *การจัดการยุคใหม่ (Modern Management)* พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร
เอ็กซ์เปอร์เน็ท 2544
- รานี วิศิษฐ์กุล “ภาวะผู้นำในองค์การ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากร
มนุษย์ หน่วยที่ 4* นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมาธิราช
2543
- เรขา ศรีสมบุญณ์ “ประสิทธิผลของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน กรณีศึกษาบริษัท การบิน
ไทย จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์)
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2545
- วัลภา นรสิงห์ “ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับ
บรรยากาศองค์การและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้” การศึกษา
ค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์ 2545
- วิฑูรย์ สิมะ โชคดี “ดีกว่า ถูกกว่า และเร็วกว่า เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน” *SMEdata*
จาก <http://smenet.hypermart.net/webboard/00529.htm> (2545) [เข้าถึง 8 ตุลาคม
2545].

วีณา เหลืองรังสี “ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน กรณีศึกษา: บริษัทเอปี้ซี จำกัด” การศึกษาค้นคว้า
ด้วยตนเอง ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์ 2545

สมิต สัทธกร “วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture)” วารสารการบริหารคน ปีที่22 ฉบับที่
3/2544 หน้า 60-63

สมคิด จาคูศรีพิทักษ์ สุวินัย ต่อศิริสุข และ อุดม สวานายน ยุทธวิธีการแข่งขัน (*Competitive
Strategy*) กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น 2545

สมนึก จันทรประทีน “หน่วยที่ 6 การวิเคราะห์การแข่งขันทางการตลาด” ใน *ประมวลสาระชุด
วิชา การวิเคราะห์ วางแผน และวิเคราะห์ทางการตลาด* หน้า 73-75 นนทบุรี สาขา
วิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2544

สมยศ นาวิการ *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (Strategic Management & Business
Policy)* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ผู้จัดการ 2541

สิรินทร์ สาครสินธุ์ “การวิเคราะห์ถึงประโยชน์และปัญหาจากการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้กับ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปรินญาบริหาร
ธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2541

สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ หน่วยที่ 1-5 บัณฑิตศึกษา
นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมาธิราช 2544*

_____ *ประมวลสาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน่วยที่ 1,3,4 และ 15
บัณฑิตศึกษา นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช 2545*

_____ *ประมวลสาระชุดวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระ หน่วยที่ 1-5 บัณฑิตศึกษา นนทบุรี
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมาธิราช 2546*

สุชาดา นราพงษ์ “การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของสายการบินไทยเปรียบเทียบกับสาย
การบินสิงคโปร์และสายการบินมาเลเซีย” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปรินญา
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์ 2544

อดุลย์ จาตุรงค์กุล *กลยุทธ์การตลาด* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2544

อชฎา ทรงพิพัฒน์ “ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อการแปร
รูปรัฐวิสาหกิจ (กรณีศึกษา: พนักงานในหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ)” การศึกษา

ค้นคว้าด้วยตนเอง ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์ 2542

- Article available: Bonner Consultants Inc. <http://www.bonnerconsultants.com> [Accessed November 15, 2003]
- Barney, J.B. "Organization Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage." *Academy of Management Review*. 29(1986): 656-665
- Bourgeois, L.J., III, Duhaime, Irere M. and Stimpert J.L. *Strategic Management: A Managerial Perspective*. 2nd ed. Tokyo: The Dryder Press, 1999.
- Certo, Samuel C. and J. Paul Peter. *Strategic Management: Concept and Application*. 2nd ed. New York: McGraw Hill, 1991.
- Change & Perform Organisational Redesign Service. Available: <http://www.organisationalredesign.html> [Accessed November 15, 2003].
- Dessler, Gary. *Leading People and Organization in the 21st Century*. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- Feldman. Available: <http://www.organisationalredesign.htm> [Accessed November 15, 2003].
- Harris, Jim. Available: <http://jamesharrisgroup.com> [Accessed November 15, 2003].
- Henderson, John. *Competency Report-Generic Version*. Texas: Candidate Resources, March 24, 1999. Available: www.virtualhrcenter.com [Accessed November 11, 2003].
- Hill, Charles W.L. and Jones, Gareth R. *Strategic Management: An Integrated Approach*. 4th ed. New York: Houghton Mifflin, 1998
- Kotler, P. *Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- Miller, Danny and Whitney, John O. "Beyond Strategy : Configuration as a Pillar of Competitive Advantage". *Harvard Business Review Article*, May 15, 1999. Available: <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm> [Accessed November 13, 2003].
- Musante, Louis A. "Better Living Through Culture." *Optimize*, November, 2001. Available: <http://www.optimize.com/issue/001/culture.htm> [Accessed November 11, 2003].
- Neidlinger, Don. *Simplified Strategic Competencies*, June 19, 2003. Available: <http://www.ram-electronics.com/strategiccompetency.htm> [Accessed November 13, 2003].

- Plurkett, Warren R. and Raymond F. Atther. *Introduction to Management*. 5th ed. Beluhort, California: Wadsworth, 1994.
- Porter, Michael E. "How Competitive Forces Shape Strategy" Harvard Business Review Article, January 3, 1979. Available: <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm> [Accessed November 15, 2003].
- _____. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. n.p. The Free Press, 1985.
- Senge, P.M. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. *Management*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- Tybout, Alice M., Carpenter, Gregorys. "COVER STORY." *mba* (ธันวาคม 2544) หน้า 80
- Ulrich, David. "Culture : The New Competitive Advantage." *Turknett Leadership Group*, December, 1998. Available: <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.htm> [Accessed November 15, 2003].
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. "Using the Strategies Audit" *SAM Advanced management Journal* (Winter 1987): 4-12.
- _____. *Hunger Strategic Management and Business Policy*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Zwell. Available: <http://www.amazon.com> [Accessed November 15, 2003].

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

กรณีศึกษา : พนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่าง

แบบสอบถามโครงการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จุดประสงค์เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม และขอแสดงความขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 6 ข้อ
- ส่วนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในด้านการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัดวิเคราะห์ และจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกระบวนการ และการบริหารการเงินและต้นทุน จำนวน 76 ข้อ
- ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านอื่น ๆ จำนวน 1 ข้อ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

จุดมุ่งหมาย เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของพนักงานระดับบริหารในฝ่ายช่าง

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 35 ปี

2. 35 – 44 ปี

3. 45 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. ปริญญาโทหรือสูงกว่า

4. ระดับบริหาร

1. ผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า

2. ผู้จัดการกองหรือเทียบเท่า

3. ผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป

4. ตำแหน่งอื่นๆ โปรดระบุ

5. อายุงานในตำแหน่งระดับผู้บริหาร (นับรวมถึงแต่ผู้บริหารระดับต้นจนถึงตำแหน่งปัจจุบัน)

1. ต่ำกว่า 5 ปี

2. 5 – 9 ปี

3. 10 – 14 ปี

4. 15 ปีขึ้นไป

6. หน่วยงานที่สังกัด

1. ฝ่ายซ่อมใหญ่และฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน (DM, DL)

2. ฝ่ายสนับสนุนการซ่อมบำรุงอากาศยาน (TE, TQ, TP, TJ, TX)

3. ฝ่ายงานบริการและสนับสนุนงานช่าง (TO)

4. ฝ่ายการตลาด (TR)

5. ฝ่ายต้นทุนการผลิต (TU)

ส่วนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในด้านการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกระบวนการ และการบริหารการเงินและต้นทุน

จุดมุ่งหมายเพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นของท่านว่า มีความเห็นด้วยมากหรือน้อยอย่างไรต่อปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายข้อความเพียงหนึ่งช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

คะแนน	5	สำหรับคำตอบว่า	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนน	4	สำหรับคำตอบว่า	เห็นด้วย
คะแนน	3	สำหรับคำตอบว่า	ไม่แน่ใจ
คะแนน	2	สำหรับคำตอบว่า	ไม่เห็นด้วย
คะแนน	1	สำหรับคำตอบว่า	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

**ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะของท่านเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน
อื่น ๆ นอกเหนือจากที่ระบุมาแล้ว (ดูรายละเอียดในวงเล็บ) ที่มีผลต่อความ
สำเร็จของฝ่ายช่าง จำนวน 1 ข้อ**

ท่านคิดว่ามีปัจจัยอื่นใดอีกหรือไม่ที่สามารถก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของ
ฝ่ายช่าง เพราะเหตุใด

(ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันที่ได้ระบุมาแล้วคือ ปัจจัยด้านการนำ
องค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้
การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกระบวนการ และการบริหารการเงินและต้นทุน)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

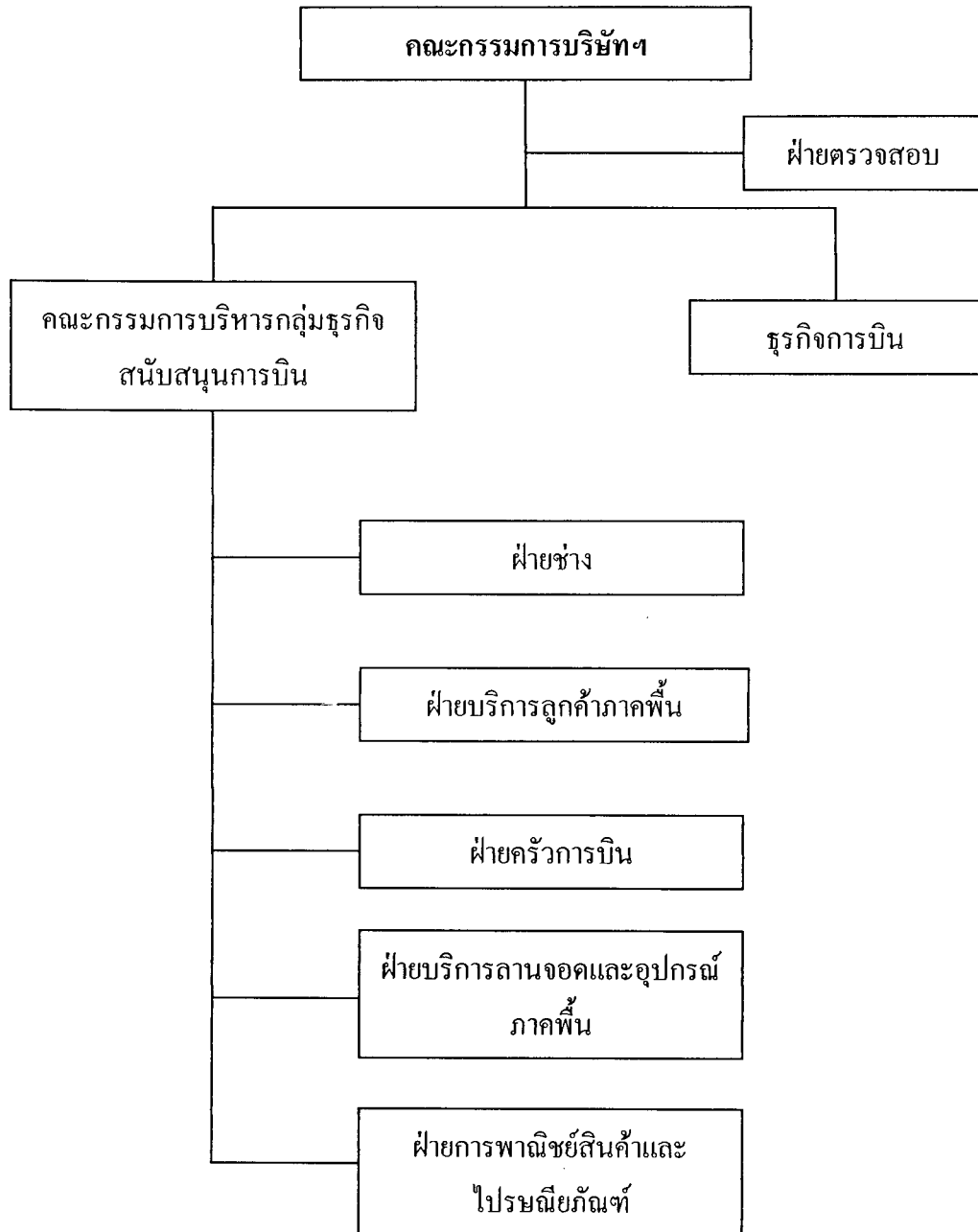
.....

o0o

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาใช้เวลาตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

โครงสร้างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

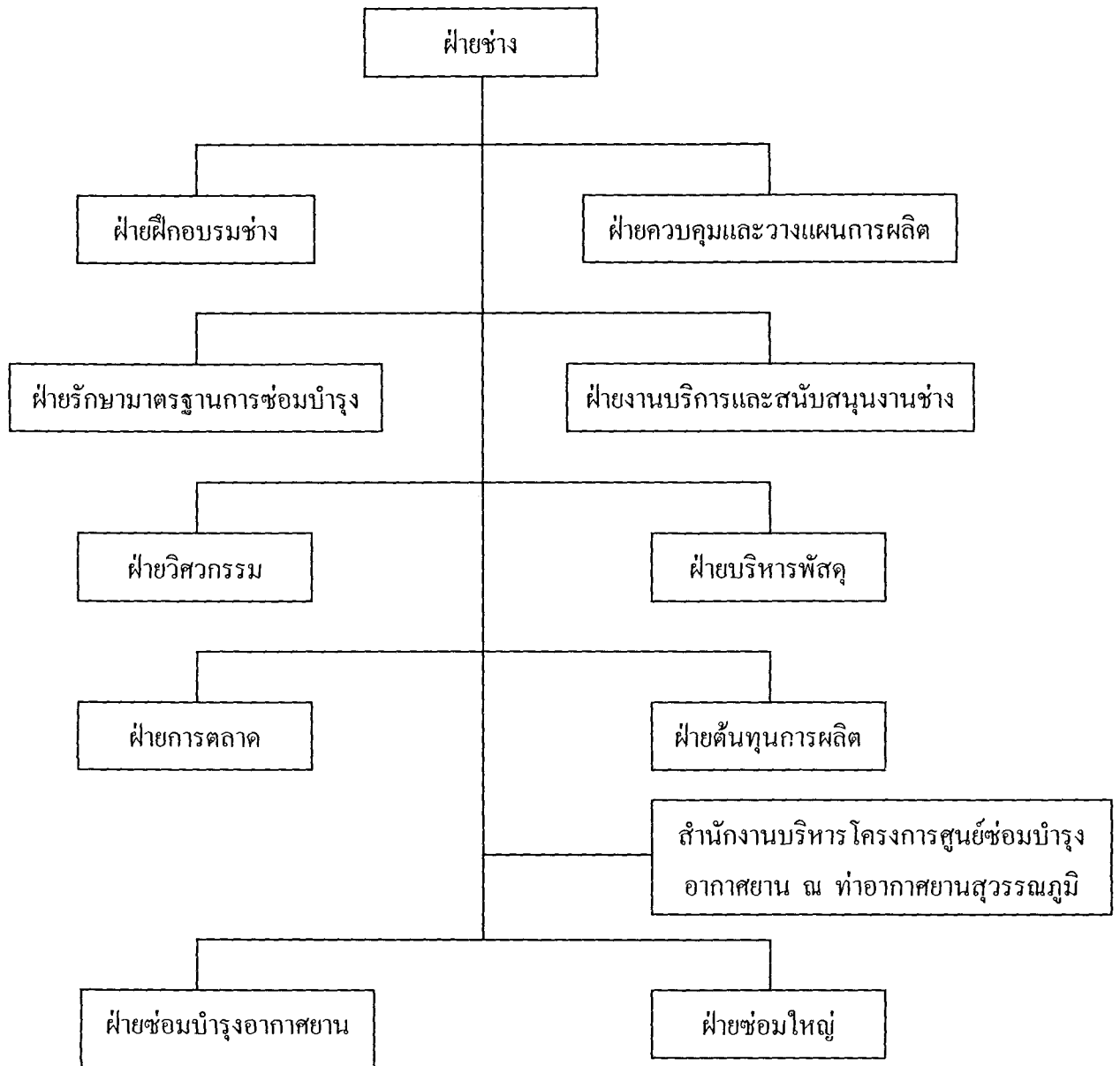


ภาพผนวกที่ 1 โครงสร้างฝ่ายบริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ที่มา : ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ภาคผนวก ค

โครงสร้างฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)



ภาพผนวกที่ 2 โครงสร้างฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ที่มา : ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
สำนักเกษตรสารสนเทศ
128

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางเยาวมาศ สันติมณีรัตน์
วัน เดือน ปีเกิด	27 ธันวาคม 2500
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วท.บ. (เคมี) มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2523
สถานที่ทำงาน	ฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่ง	วิศวกรอากาศยาน 5 (Division Manager Level)