การศึกษาความสามารถในการแข่งขันขององค์การของธุรกิจโรงพิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานคร

นางสาวอัญชิสา นกเดช

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2550

The Study of Organization Competitive Competency of Printing Business in Bangkok Metropolis

Miss Aunchisa Nokdej

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2007

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาความสามารถในการแข่งขันขององค์การของธุรกิจโรงพิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานคร

ชื่อและนามสกุล นางสาวอัญชิสา นกเดช

แขนงวิชา บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์

3. รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวธีรานนท์)

วันที่ 13 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ การศึกษาความสามารถในการแข่งขันขององค์การของธุรกิจโรงพิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานคร
ผู้วิจัย นางสาวอัญชิสา นกเดช **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา (2) รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์
(3) รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงพิมพ์ และ 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้กรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซีย์

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ประชากร ได้แก่โรงพิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 70 แห่ง กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นโรงพิมพ์จำนวน 60 แห่ง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที ค่าเอฟ และแอลเอสดี

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้จัดการ และรองผู้จัดการ ร้อยละ 79.2 เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 41-50 ปี (ร้อยละ 45.8) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 65) มีอายุงานระหว่าง 10-20 ปี (ร้อยละ 45) มีเงินทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท (ร้อยละ 73.4) และมีจำนวนคนงานต่ำกว่า 50 คน (ร้อยละ 78.3) ภาพรวมของโรงพิมพ์มีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โรงพิมพ์มีความสามารถในการแข่งขันโดยเรียงลำดับจากด้านที่สูงสุดไปหาต่ำสุด คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านค่านิยมร่วม ด้านทักษะ ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร และด้านบุคลากร เรียงตามลำดับ 2) ผลการทดสอบสมมติฐานชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ และระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ และอายุงาน ที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อายุที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันด้านระบบแตกต่างกัน อายุงานที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร และด้านบุคลากรแตกต่างกัน ปัจจัยองค์การด้านเงินทุนจดทะเบียน และจำนวนคนงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าเงินทุนจดทะเบียนที่แตกต่างกันมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร และด้านค่านิยมร่วมแตกต่างกัน และจำนวนคนงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้าง และด้านค่านิยมร่วมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

คำสำคัญ ความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ธุรกิจโรงพิมพ์ กรุงเทพมหานคร

Thesis title: The Study of Organization Competitive Competency of Printing Business in Bangkok Metropolis

Researcher: Miss Aunchisa Nokdej ; **Degree:** Master of Business Administration

Thesis advisors: (1) Thanachai Yomchinda, Associate Professor ; (2) Dr.Prasert Suttiprasit, Associate Professor ; (3) Dr.Narongsakdi Thanavibulchai, Associate Professor **Academic year** : 2007

ABSTRACT

The objectives of the study were to 1) study the competitive competency of printing business ; and 2) study the factors affecting the organization competitive competency by using McKinsey 7S Model.

The study was a survey research conducted by questionnaires. The sampling population was 60 printing organizations stratified randomty sampled from 70 printing businesses in Bangkok Metropolis. The statistics used were percentage, mean, standard deviation, t value test, F value test and Least Significant Difference.

The results of this research were as follows : 1) the managers and second-line managers were male (79.2 %) with age of 41-50 years old (45.8 %), earned educational background of bachelor degree (65 %), length of tenure of 10-20 years (45 %), had capital money of less than 10,000,000 bath (73.4 %), and had below 50 workers (78.3 %). The overall competitive competency of the printing business was competency at the high level ($\overline{X}$ = 3.54) ; and when considering in each aspect, the competitive ranked from the highest to the lowest level were strategies, structure, shared value, skill, system, management style and staff, respectively; and 2) The hypothesis testing revealed that different personal characteristic factors by sex and level of education were insignificantly different with competitive competency level at the statistically significant level of .05 whereas age and length of tenure were significantly different with that at the level of .05. When considering in each aspect, different ages were significant different with system of competitive competency. Different length of tenure were found significantly different to system, management style and staff of competitive competency at the statistic level of .05. Different organization factors of financial capital and number of workers were found statistically different to organization competency at the level of .05. When considering in each inspect financial capital were significantly different to structure, staff and shared value of competitive competency at the statistic level of .05. Moreover, different number of workers were significantly different to structure and shared value of competitive competency at the statistic level of .05.

Keywords : Organization competitive competency, Printing business, Bangkok Metropolis

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความกรุณาและความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์ และ ดร.ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์นี้อย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ให้ข้อคิดเห็นที่มีคุณค่ายิ่ง ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้จัดการโรงพิมพ์ และรองผู้จัดการโรงพิมพ์ในเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามอันมีคุณค่ายิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สามารถดำเนินการเสร็จลุล่วงไปด้วยดีได้

ขอขอบพระคุณคุณยาย-คุณแม่-คุณพ่อ-น้องชาย คุณน้าทุกๆท่าน โดยเฉพาะคุณน้าอภิชญา สนใจ ที่ให้กำลังใจและช่วยเหลือตลอดมา ขอขอบคุณเพื่อนๆทุกท่าน ขอขอบคุณคุณนิอร รอดขาว คุณหทัยกาล สวัสดิสุข และคุณสิริกร ชุมทอง ขอบขอบคุณบุคลากรทุกท่านเหล่านี้ที่คอยให้การสนับสนุน และช่วยเหลือด้านต่างๆ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ซึ่งผู้วิจัยถือว่ามีค่าเป็นอย่างยิ่ง

คุณค่าและประโยชน์ใดๆที่เป็นผลจากวิทยานิพนธ์นี้ ขอมอบแด่คนในครอบครัว ทุกท่าน และครู-อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน ด้วยความเคารพยิ่ง

อัญชิสา นกเดช

ตุลาคม 2550

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการศึกษา 4

กรอบแนวคิดการวิจัย 4

สมมติฐานการวิจัย 5

ขอบเขตการวิจัย 6

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย 7

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 9

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 10

ความเป็นมาของธุรกิจโรงพิมพ์ 10

ความสำคัญของธุรกิจการพิมพ์ และอุตสาหกรรมการพิมพ์ 12

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน 14

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน 20

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 33

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 97

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 99

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 99

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 101

การเก็บรวบรวมข้อมูล 103

การวิเคราะห์ข้อมูล 104

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 106
ตอนที่ 1 หาค่าความถี่และหาค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง 106
ตอนที่ 2 ระดับความสามารถในการแข่งขัน 110
ตอนที่ 3 ทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน 118
ตอนที่ 4 เนื้อหาของคำถามปลายเปิด 133
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 135
สรุปการวิจัย 135
อภิปรายผล 141
ข้อเสนอแนะ 158
บรรณานุกรม 165
ภาคผนวก 172
แบบสอบถาม 173
ประวัติผู้วิจัย 180

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1.1 การส่งออกหนังสือ และสิ่งพิมพ์ของไทยปี 2547 – 2550 2
ตารางที่ 1.2 สถิติจดทะเบียนโรงพิมพ์เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร 3
ตารางที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างโครงร่างพื้นฐาน 7S กับคุณลักษณะ
ของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 7 ประการ 37
ตารางที่ 2.3 โครงร่างพื้นฐาน 7S Framework ของ McKinsey 39
ตารางที่ 2.4 ลักษณะองค์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ 41
ตารางที่ 2.12 คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จตาม
แนวคิดของกรีนเบอร์ก และบารอน 75
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา 100
ตารางที่ 4.1 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามเพศ 106
ตารางที่ 4.2 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามอายุ 107
ตารางที่ 4.3 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามระดับการศึกษา 107
ตารางที่ 4.4 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามอายุงาน 108
ตารางที่ 4.5 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน 108
ตารางที่ 4.6 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามจำนวนคนงาน 109
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติจริง
ด้านกลยุทธ์ 110
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติจริง
ด้านโครงสร้าง 111

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติจริง ด้านระบบ 112
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติจริง ด้านแบบการบริหาร 113
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติจริง ด้านบุคลากร 114
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติจริง ด้านทักษะ 115
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติจริง ด้านค่านิยมร่วม 116
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติจริงทุกด้าน 117
ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติทดสอบที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามเพศ 118
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามอายุ 119
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความสำคัญที่แตกต่างกันที่มีต่อปัจจัยด้านระบบ จำแนกตามอายุ 120
ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามระดับการศึกษา 121
ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามอายุงาน 122
ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความสำคัญที่แตกต่างกันที่มีต่อปัจจัยด้านระบบ จำแนกตามอายุงาน 123
ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความสำคัญที่แตกต่างกันที่มีต่อปัจจัยด้านแบบการบริหาร จำแนกตามอายุงาน 124

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความสำคัญที่แตกต่างกันที่มีต่อปัจจัยด้านบุคลากร จำแนกตามอายุงาน 125
ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน .. 126
ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความสำคัญที่แตกต่างกันที่มีต่อปัจจัยด้านโครงสร้าง จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน 127
ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความสำคัญที่แตกต่างกันที่มีต่อปัจจัยด้านบุคลากร จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน 128
ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความสำคัญที่แตกต่างกันที่มีต่อปัจจัยด้านค่านิยมร่วม จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน 129
ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามจำนวนคนงาน 130
ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความสำคัญที่แตกต่างกันที่มีต่อปัจจัยด้านโครงสร้าง จำแนกตามจำนวนคนงาน 131
ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความสำคัญที่แตกต่างกันที่มีต่อปัจจัยด้านค่านิยมร่วม จำแนกตามจำนวนคนงาน 132
ตารางที่ 4.30 เปรียบเทียบผู้ตอบและไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด 133
ตารางที่ 4.31 เปรียบเทียบข้อเสนอแนะรายด้าน 133

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.3 กรอบแนวคิดในการศึกษาโดยใช้แนวคิด 7S แมคคินซีย์ 5
ภาพที่ 2.1 โครงร่างพื้นฐาน 7S (McKinsey 7S Framework) 36
ภาพที่ 2.5 Strategic advantage 51
ภาพที่ 2.6 โครงสร้างแบบแบ่งตามหน้าที่ 60
ภาพที่ 2.7 โครงสร้างแบบแบ่งตามผลิตภัณฑ์ หรือสายผลิตภัณฑ์ 61
ภาพที่ 2.8 โครงสร้างแบบแบ่งตามพื้นที่ 62
ภาพที่ 2.9 โครงสร้างแบบแมทริกซ์ 63
ภาพที่ 2.10 โครงสร้างแบบผสม 64
ภาพที่ 2.11 ตัวแบบขององค์การเรียนรู้ในเชิงระบบ 70
ภาพที่ 2.13 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล 85
ภาพที่ 2.15 การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง 95

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมการพิมพ์ถือเป็นธุรกิจที่เก่าแก่ และมีความสำคัญเป็นอย่างมากมาเป็นระยะเวลายาวนาน ในระยะแรกธุรกิจโรงพิมพ์ยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก และมีอยู่เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น โดยกิจการโรงพิมพ์ในช่วงแรกเป็นกิจการขนาดเล็ก มีเงินทุนน้อย เครื่องพิมพ์ยังคงใช้เครื่องพิมพ์ขนาดเล็กเข้ามารับจ้างพิมพ์งานเท่านั้น ต่อมาเมื่องานพิมพ์มีปริมาณสูงขึ้น ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา โรงพิมพ์ขนาดเล็กก็ขยายกิจการไปเป็นโรงพิมพ์ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ และมีการนำเครื่องจักร และเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิต จนธุรกิจสิ่งพิมพ์กลายเป็นอุตสาหกรรมการพิมพ์ขนาดใหญ่ที่ทำรายได้ให้กับประเทศเป็นจำนวนมาก

อุตสาหกรรมการพิมพ์ของไทยมีการเติบโตที่ค่อนข้างรวดเร็ว ตามการขยายตัวของเศรษฐกิจโลก ประกอบกับสภาพการณ์แข่งขันของธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการแข่งขันที่รุนแรง ทำให้ภาคธุรกิจต่างๆต้องปรับตัว และจำเป็นต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาเพื่อหาแนวทางปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น อีกทั้งปัจจุบันรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมและกระจายความเจริญสู่ชนบท ทั้งทางด้านการศึกษา ด้านการสร้างอาชีพ ด้านสาธารณสุข เป็นต้น ซึ่งธุรกิจสิ่งพิมพ์จำเป็นต้องเข้ามารองรับในการกระจายข้อมูลข่าวสารไปยังพื้นที่ต่างๆ เพื่อให้นโยบายของรัฐบาลสามารถดำเนินการสำเร็จลุล่วง เป็นประโยชน์แก่ประชาชนในท้องถิ่นต่อไป นอกจากนี้ อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ถือเป็นอุตสาหกรรมสำคัญที่มีความเชื่อมโยงทำให้อุตสาหกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้องขยายตัว ได้แก่ อุตสาหกรรมกระดาษ อุตสาหกรรมหมึกพิมพ์ อุตสาหกรรมเครื่องจักรสำหรับงานพิมพ์ เป็นต้น ส่งผลให้เกิดการจ้างงาน และการแข่งขันทั้งในประเทศ และต่างประเทศ จึงจัดได้ว่าอุตสาหกรรมการพิมพ์เป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานที่สำคัญที่ช่วยพัฒนาศักยภาพทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศได้ทางหนึ่งด้วย

ตารางที่ 1.1 การส่งออกหนังสือ และสิ่งพิมพ์ของไทยปี 2547 – 2550

รายการ		2546	2547	2548	2549	2549 (ม.ค-ส.ค)	2550 (ม.ค-ส.ค)
หนังสือและสิ่งพิมพ์	มูลค่า หน่วย:ล้านเหรียญสหรัฐ	72.86	64.51	114.05	103.1	63.51	410.12
	อัตราการขยายตัว หน่วย:ร้อยละ		-11.47	76.80	-9.6		545.76

ที่มา : กรมส่งเสริมการส่งออก (2550) ข้อมูลสถิติอุตสาหกรรม สิ่งพิมพ์ต่างๆ [ออนไลน์] *www.degthai.go.th*

จากตารางที่ 1.1 แสดงถึงข้อมูลการส่งออกหนังสือ และสิ่งพิมพ์ของไทยปี พ.ศ. 2546-2550 พบว่าอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ในหมวดผลิตภัณฑ์หนังสือ และสิ่งพิมพ์มีมูลค่าการส่งออกในปี 2550 (มกราคม-สิงหาคม) เท่ากับ 410.12 ล้านเหรียญสหรัฐ เพิ่มขึ้นมากเป็นพิเศษถึง 545.76% เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันในปีก่อนหน้า โดยในปี พ.ศ. 2549 มีมูลค่าการส่งออกทั้งสิ้น 103.1 ล้านเหรียญสหรัฐต่อปี คิดเป็น -9.6% แสดงถึงการขยายตัวอย่างรวดเร็วของธุรกิจสิ่งพิมพ์ไทย เป็นผลจากการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษ สภาอุตสาหกรรม แห่งประเทศไทย และสมาคมการพิมพ์ไทย ที่สนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการพิมพ์ในภูมิภาคอาเซียน ส่งผลให้โรงพิมพ์มีมูลค่าการส่งออกเพิ่มสูงขึ้น โดยมีตลาดส่งออกที่สำคัญ คือ ฮ่องกง ญี่ปุ่น และอเมริกา ตามลำดับ และคาดว่าแนวโน้มในอนาคตอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์จะมีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากความต้องการเยื่อกระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์ในตลาดเอเชียยังคงมีอัตราการขยายตัวที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับแผนการขยายการผลิตของโรงงาน และผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ต่างชาติรายใหญ่เริ่มเข้ามาใช้บริการการพิมพ์ในประเทศไทยมากขึ้น โดยเฉพาะการผลิตหนังสือ และตำราเรียน นอกจากนี้การดำเนินงานด้านนโยบายของรัฐบาลที่มีความประสงค์ให้ภาคเอกชนเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจสำคัญเพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิตในภาคอุตสาหกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยได้มอบหมายให้สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดำเนินโครงการส่งเสริม SME ได้จัดสรรงบประมาณภายใต้โครงการยกระดับมาตรฐานอุตสาหกรรม ให้กับกลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ส่งผลให้เกิดแรงงานที่มีฝีมือเพิ่มขึ้น เกิดศูนย์กลางในการทดสอบมาตรฐานสิ่งพิมพ์ และเพิ่ม

ศักยภาพให้กับผู้ประกอบการ รวมถึงทำให้ต่างประเทศได้รู้จักผู้ประกอบการไทยมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ยิ่งทำให้อนาคตอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์มีแนวโน้มที่สดใสมากขึ้น

กรุงเทพมหานคร เป็นพื้นที่ที่มีความสำคัญมากที่สุดในประเทศไทย เพราะเป็นแหล่งความเจริญ และเป็นแหล่งที่ตั้งของกิจการสำคัญต่างๆในประเทศ โดยเฉพาะธุรกิจโรงพิมพ์ ซึ่งเป็นธุรกิจที่เข้ามารองรับการขยายตัวทั้งทาง ด้านการศึกษา ด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในทุกๆด้าน ผู้บริโภคมีความจำเป็นที่ต้องการบริโภคสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆเป็นจำนวนมาก ธุรกิจโรงพิมพ์จึงถือเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเขตที่มีการจดทะเบียนโรงพิมพ์สูงสุดเป็นอันดับ 1 ของกรุงเทพมหานคร คือ เขตยานนาวา จึงถือเป็นประเด็นที่น่าสนใจในการศึกษา เนื่องจากเขตยานนาวา เป็นย่านธุรกิจและแหล่งชุมชนที่สำคัญ มีเส้นทางการคมนาคมที่สะดวกสบายง่ายต่อการเดินทางไปยังเส้นทางอื่นๆ จึงทำให้เหมาะสมอย่างยิ่งต่อการตั้งโรงพิมพ์ ข้อมูลจากกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า มีโรงพิมพ์จดทะเบียนในเขตนี้ทั้งสิ้น 70 โรงพิมพ์ แบ่งเป็นทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท จำนวน 51 โรงพิมพ์ ทุนจดทะเบียน 10-100 ล้านบาท จำนวน 17 โรงพิมพ์ และทุนจดทะเบียน 101 ล้านบาทขึ้นไป จำนวน 2 โรงพิมพ์ ด้านจำนวนคนงาน แบ่งเป็นคนงานต่ำกว่า 50 คน จำนวน 94 โรงพิมพ์ คนงาน 50-100 คน จำนวน 18 โรงพิมพ์ คนงาน 101-200 คน จำนวน 6 โรงพิมพ์ และคนงาน 201 คนขึ้นไป จำนวน 2 โรงพิมพ์

ตารางที่ 1.2 สถิติจดทะเบียนโรงพิมพ์เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร

	แบ่งตามประเภท	**จำนวนโรงพิมพ์**
ทุนจดทะเบียน	เงินทุนต่ำกว่า 10 ล้านบาท	51
	เงินทุน 10-100 ล้านบาท	17
	เงินทุน 101 ล้านบาทขึ้นไป	2
	รวมทั้งสิ้น	**70**
จำนวนคนงาน	ต่ำกว่า 50 คน	94
	50-100 คน	18
	101-200 คน	6
	201 คนขึ้นไป	2
	รวมทั้งสิ้น	**120**

ที่มา : กรมโรงงานอุตสาหกรรม (2551) ข้อมูลจดทะเบียนโรงพิมพ์ [ออนไลน์] *www.diw.go.th*

เนื่องจากสภาพการณ์แข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน มีการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น องค์การต่างๆต้องมีการปรับตัว และพร้อมรับมืออย่างรอบด้าน จำเป็นอย่างยิ่งที่เจ้าของธุรกิจโรงพิมพ์จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้กิจการสามารถอยู่รอดในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นแนวคิดการบริหาร 7 ด้านของบริษัทแมคคินซีย์ จึงเป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ในยุคปัจจุบัน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลดีทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป

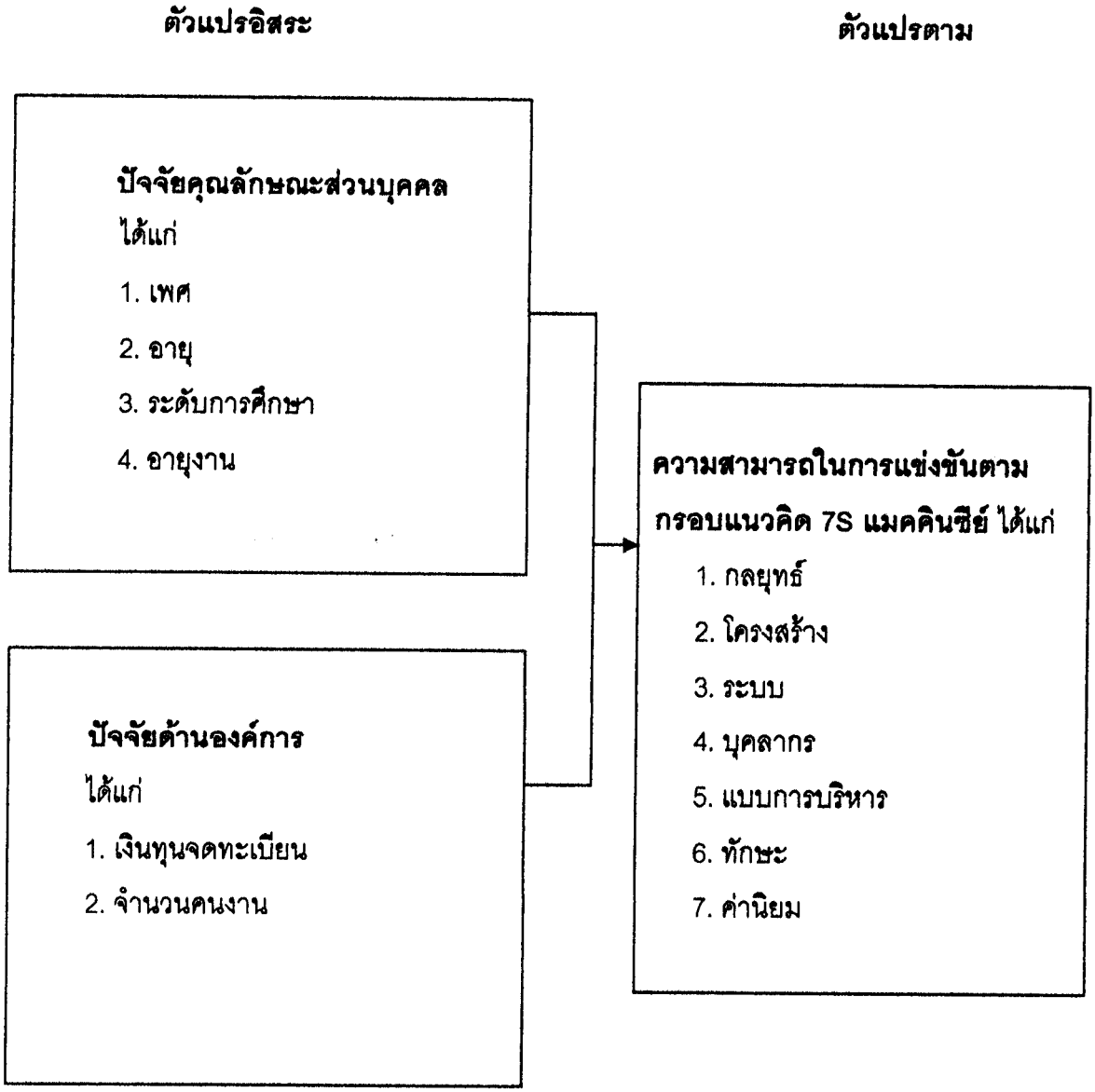
1. วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1 เพื่อศึกษาระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงพิมพ์

1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน

2. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดการบริหาร 7 ด้าน ตามแนวคิด 7S ของบริษัทแมคคินซีย์ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และ ด้านค่านิยมร่วม มาเป็นกรอบแนวคิด



ภาพที่ 1.3 กรอบแนวคิดในการศึกษาโดยใช้แนวคิด 7S แมคคินซีย์

3. สมมติฐานการวิจัย

3.1ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับปัจจัยความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

3.2 ปัจจัยด้านองค์การแตกต่างกันมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

4. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาวิจัยดังนี้

4.1 **ขอบเขตด้านประชากร** คือ ผู้จัดการโรงพิมพ์ และรองผู้จัดการโรงพิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานคร

4.2 **ขอบเขตด้านตัวแปร**

4.2.1 ***ตัวแปรอิสระ*** แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยจำแนกออกตามขอบเขต ได้ดังนี้

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- อายุงาน

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านองค์การ โดยจำแนกออกตามขอบเขตได้ดังนี้

- เงินทุนจดทะเบียน
- จำนวนคนงาน

4.2.2 ***ตัวแปรตาม*** ได้แก่ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันด้านต่างๆ

4.3 **ขอบเขตด้านเวลา** ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ ระหว่างเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2550 ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ. 2551

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness)

หมายถึง ความสามารถขององค์การที่จะปรับเปลี่ยนและเข้าใจถึงโครงสร้างของอุตสาหกรรมที่แข่งขันอยู่ ในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า โดยอาศัยปัจจัยที่สำคัญ 7 ด้าน ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ แบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม ดังนั้น องค์การจึงต้องทำการประเมินเปรียบเทียบในทุกๆด้านขององค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขัน ว่าจะมีความสำคัญที่องค์ประกอบใดจึงจะสามารถสร้างคุณค่าและรักษามูลค่าเพิ่มไว้ได้ในระยะยาวไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน

5.2 กลยุทธ์ (Strategy)

หมายถึง แผนงาน แผนธุรกิจและแผนปฏิบัติการขององค์การที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการแข่งขันที่มีต่อองค์การ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.3 โครงสร้าง (Structure)

หมายถึง แผนภูมิที่แสดงถึงการปฏิบัติงานของหน้าที่การงานต่างๆในหน่วยงานย่อยว่าใครรายงานต่อใคร รวมทั้งแสดงสายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบ การประสานงาน และการติดต่อสื่อสาร

5.4 ระบบ (System)

หมายถึง วิธีการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องโดยอาศัยระบบสารสนเทศ ระบบการควบคุม และระบบการประเมินผลงาน

5.5 ระบบงาน (Work System)

หมายถึง ระบบที่ออกแบบมาเพื่อใช้ในการทำงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อำนวยความสะดวกให้งานทั้งภายใน และภายนอกองค์กรให้สามารถดำเนินงานไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

5.6 แบบการบริหาร (Style)

หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติที่เป็นไปตามกรอบโครงสร้าง การใช้เทคนิคการจูงใจเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

5.7 **บุคลากร** (Staff)

หมายถึง คุณลักษณะทางประชากรของพนักงานในโรงพิมพ์ ได้แก่ การฝึกอบรม ความคิดริเริ่ม การสร้างบรรยากาศในการทำงาน รูปแบบจูงใจในการทำงาน ความสัมพันธ์อันดี และความสามัคคีต่อหน่วยงาน และความรู้สึกว่าตนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของหน่วยงาน

5.8 **ทักษะ** (Skill)

หมายถึง ความชำนาญจากการเพิ่มพูนความรู้ การให้บริการจนเป็นที่ยอมรับ ความพร้อมในการให้บริการที่เพียงพอต่อความต้องการลูกค้า ความชำนาญในการให้บริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา

5.9 **ค่านิยมร่วม** (Shared Value)

หมายถึง กิจกรรมขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญาหรือคำขวัญ พฤติกรรมของสมาชิกของสังคมโดยส่วนรวม ค่านิยมเป็นระบบความชอบในการจัดรูปแบบของพฤติกรรมมนุษย์ที่ฝังแน่นอยู่ในตัวคน และเป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย และเป็นสิ่งที่คนเรายึดถือปฏิบัติต่อกันมา

5.10 **ทีมงาน**

หมายถึง กลุ่มคนจำนวนไม่มากที่มีทักษะเสริมต่อกัน โดยต่างร่วมผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตรงกัน มีแนวทางปฏิบัติงานแบบเดียวกัน และต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้

5.11 **ธุรกิจโรงพิมพ์**

หมายถึง สถานประกอบการที่ได้จดทะเบียนกับ กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ในกลุ่มโรงงานประเภทที่ 41 ตามพระราชบัญญัติโรงงานอุตสาหกรรม 2535 คือโรงงานที่ประกอบกิจการเกี่ยวกับ (1) การพิมพ์ การทำแฟ้ม ทำปก เก็บเอกสาร เย็บเล่ม หรือตกแต่งสิ่งพิมพ์ (2) มีการใช้แม่พิมพ์โลหะ

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการบริหารจัดการโรงพิมพ์สำหรับผู้ประกอบการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6.2 เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับองค์การต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจโรงพิมพ์ทั้งในภาครัฐบาลและเอกชน นำไปใช้ในการดำเนินการบริหาร และสามารถกำหนดนโยบาย และมาตรการในการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจโรงพิมพ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความสามารถในการแข่งขันขององค์การของธุรกิจโรงพิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาจากหนังสือ ตำรา เอกสาร บทความ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ความเป็นมาเกี่ยวกับธุรกิจโรงพิมพ์
2. ความสำคัญของธุรกิจการพิมพ์ และอุตสาหกรรมการพิมพ์
3. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจการพิมพ์
4. แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน
5. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความเป็นมาเกี่ยวกับธุรกิจโรงพิมพ์

ธุรกิจโรงพิมพ์มีวิวัฒนาการมาจากประเทศจีนตั้งแต่ 225 ปีก่อนคริสตกาลโดยในประเทศไทยสันนิษฐานว่าเริ่มตั้งแต่สมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราชประมาณ ซึ่งเป็นช่วงที่มีการเจริญสัมพันธไมตรีกับต่างประเทศ จึงได้เริ่มมีมิชชันนารีเข้ามาเผยแพร่ศาสนาคริสต์ โดยเมื่อปี พ.ศ. 2205 บาทหลวงชาวฝรั่งเศส ชื่อ หลุยส์ ลาโน (Luic Laneau) ได้แปลคำสอนศาสนาคริสต์เป็นภาษาไทย และได้สร้างโรงพิมพ์ขึ้นที่ตำบลเกาะมหาพราหมณ์ เหนือกรุงศรีอยุธยา และได้มีการตั้งโรงพิมพ์ขึ้นอีกหลายแห่ง เพื่อพิมพ์คำสอนทางศาสนาคริสต์เป็นภาษาไทยโดยใช้ตัวอักษรโรมัน แต่ภายหลังช่วงปลายรัชสมัยพระนารายณ์เกิดข้อพิพาท กับชาวฝรั่งเศส จึงได้ขับไล่บาทหลวงฝรั่งเศสออกจากราชอาณาจักรไทย จึงส่งผลให้กิจการพิมพ์ต้องหยุดชะงักและเป็นที่น่าเสียดายที่ไม่ปรากฏหลักฐานสิ่งพิมพ์ในสมัยนั้นหลงเหลืออยู่เลย

ต่อมาจนถึงสมัยกรุงธนบุรี ได้ปรากฏว่ามีชาวตะวันตกกลับเข้ามาเผยแพร่ศาสนาอีกครั้ง และได้มีการตั้งโรงพิมพ์ขึ้นที่วัดซางตาครู้ส ตำบลกุฎีจีน เพื่อพิมพ์คำสอนทางศาสนา ซึ่งหนังสือที่ปรากฏว่าพิมพ์สมัยนั้นที่ยังตกทอดถึงปัจจุบัน คือ หนังสือคำสอนคฤศตัง ซึ่งระบุว่าพิมพ์ในปี พ.ศ. 2339 แต่ตัวอักษรยังคงใช้ตัวอักษรโรมัน และแม่พิมพ์ได้จากการแกะไม้ ตัวพิมพ์โลหะ

ที่เป็นตัวอักษรไทยได้รับการจัดทำขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ.2356 โดยนางแนนซี จัดสัน (Nancy Judson)มิชชันนารีชาวอเมริกัน แต่เป็นตัวพิมพ์และการพิมพ์ที่จัดทำขึ้นในประเทศพม่า หนังสือที่พิมพ์ขึ้นด้วยตัวพิมพ์ไทยดังกล่าวไม่เหลือเป็นหลักฐานปรากฏในปัจจุบัน หนังสือที่พิมพ์ด้วยอักษรไทยเก่าแก่ที่สุดเป็นหลักฐานปรากฏ คือ หนังสือ A Grammar of the Thai or Siamese Language ซึ่งพิมพ์ที่เมืองกัลตัตตา เมื่อปี พ.ศ. 2317

ส่วนตัวพิมพ์โลหะที่เป็นตัวอักษรไทยได้รับการหล่อขึ้นในประเทศไทย โดยหมอบรัดเลย์ แม้ว่าในระยะแรกยังหล่อตัวพิมพ์และนำเข้าเครื่องพิมพ์จากประเทศสิงคโปร์ตามบันทึกของหมอบรัดเลย์ แต่ก็ได้มีการพิมพ์หนังสือไทยในประเทศเป็นครั้งแรกโดยบาทหลวงชาร์ลส โรบินสัน (Charle Robinson) เพื่อเผยแพร่ศาสนาในเรื่องเกี่ยวกับบัญญัติ 10 ประการ จะเห็นว่าการพิมพ์ในประเทศไทยนั้น ส่วนใหญ่เกิดขึ้นได้จากชาวตะวันตกเป็นผู้นำเข้า ด้วยวัตถุประสงค์ที่ไม่ใช่เพื่อธุรกิจอย่างแท้จริง แต่เป็นวัตถุประสงค์ของการเผยแพร่ศาสนาเป็นหลัก คนไทยคนแรกที่สนใจและเริ่มกิจการการพิมพ์ คือ เจ้าฟ้ามงกุฎ หลังจากที่เจ้าฟ้ามงกุฎได้เสด็จขึ้นครองราชย์เป็นพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่4) พระองค์ได้จัดให้มีการสร้างตัวพิมพ์อักษรไทยที่เป็นต้นแบบของตัวอักษรไทยในปัจจุบัน และได้จัดตั้งโรงพิมพ์หลวงขึ้นในพระบรมมหาราชวัง ชื่อโรงพิมพ์อักษรพิมพ์การ สิ่งพิมพ์ชิ้นแรกที่จัดพิมพ์คือ หนังสือราชกิจจานุเบกษา ด้วยเหตุที่พระองค์เป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการพิมพ์ของไทย จึงได้รับการยกย่องว่าทรงเป็นพระบิดาแห่งการพิมพ์ไทย

ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงปฏิรูปการศึกษามีการจัดตั้งโรงเรียนหลวงขึ้น ทำให้ต้องการหนังสือเรียนมากขึ้น ทำให้การพิมพ์ได้เจริญเติบโตขึ้น แต่ตัวพิมพ์ที่ใช้เกิดจากการแกะแม่พิมพ์ไม้โดยช่างแกะคนไทย และได้เจริญก้าวหน้าขึ้นอย่างมากในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว มีจำนวนโรงพิมพ์เพิ่มมากขึ้น เพราะพระองค์ทรงสนพระทัยในการนิพนธ์หนังสือต่างๆมากมาย ซึ่งมีผลให้ข้าราชบริพารได้สร้างบทประพันธ์ที่สำคัญๆต่างๆขึ้นมากมายด้วยเช่นกัน สิ่งพิมพ์ในสมัยหลังนี้จะจัดพิมพ์ขึ้นเพื่อการเรียนการสอนเป็นหลัก พอช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 กิจการพิมพ์ก็ต้องซบเซาลงอีกครั้ง ต่อเมื่อสงครามโลกสิ้นสุดสภาพเศรษฐกิจ และสังคมเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคของสังคมอุตสาหกรรมพฤติกรรมการดำรงชีวิตของประชาชนเปลี่ยนแปลง จำนวนผู้รู้หนังสือมีมากขึ้น ความต้องการรับรู้ข่าวสารมากขึ้น จึงมีความต้องการใช้สิ่งพิมพ์มากขึ้น วัตถุประสงค์ของการใช้สิ่งพิมพ์ก็หลากหลายมากขึ้น เช่นความต้องการเผยแพร่ข่าวสาร ความต้องการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการ เป็นต้น จึงเป็นการสนับสนุนให้เกิดโรงพิมพ์มากขึ้น ระยะแรกผู้ประกอบธุรกิจโรงพิมพ์มีเงินทุนไม่สูงมาก จะมี

เครื่องพิมพ์ขนาดเล็ก เพราะปริมาณการพิมพ์ไม่มากนัก ระบบการพิมพ์ที่เข้ามาในช่วงแรกๆยังเป็นระบบการพิมพ์เลตเตอร์เพรส

ต่อมามีการพัฒนาเทคโนโลยีการพิมพ์เป็นการใช้ระบบการพิมพ์ออฟเซตมากขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการพิมพ์หนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์ทั่วไป และได้มีระบบการพิมพ์อื่นๆ เช่น การพิมพ์เฟล็กโซกราฟี การพิมพ์กราวัวร์ การพิมพ์พื้นฉลุลายผ้าซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการพิมพ์บนบรรจุภัณฑ์ ทำให้มีปริมาณการพิมพ์สูงขึ้น โรงพิมพ์ขนาดเล็กจำนวนมากได้ขยายกิจการให้ใหญ่ขึ้น ซึ่งได้ พัฒนาสิ่งพิมพ์ให้มีคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งนอกจากจะสนองความต้องการภายในประเทศแล้วยังขยายตลาดออกไปยังตลาดต่างประเทศอีกด้วย ธุรกิจโรงพิมพ์ที่ดำเนินการในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปที่รับจ้างพิมพ์งานทั่วไปหลากหลายชนิด และในขณะที่ธุรกิจโรงพิมพ์เจริญเติบโตขึ้นก็มีธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องที่เจริญเติบโตตามมาด้วย เช่น ธุรกิจกระดาษ ธุรกิจพลาสติก ธุรกิจหมึกพิมพ์ และธุรกิจจัดจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์ทางการพิมพ์ เป็นต้น

2. ความสำคัญของธุรกิจการพิมพ์ และอุตสาหกรรมการพิมพ์

ธุรกิจการพิมพ์เป็นธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีลักษณะพิเศษกว่าธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทอื่น เพราะเป็นการผลิตสิ่งพิมพ์ที่ช่วยให้คนในประเทศได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารข้อมูลได้ศึกษาหาความรู้ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนางานอาชีพ ให้กับตนเอง ครอบครัว และสังคม ให้เป็นบุคคลที่เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม มีความเข้าใจในขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม ตลอดทั้งมีทักษะความรู้ในด้านต่างๆ นอกจากนี้ธุรกิจการพิมพ์ยังจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงอัตราการรู้หนังสือของประชากรและพื้นฐานการศึกษาของประชากรในประเทศอีกด้วยได้มีสถาบันทางการศึกษา หน่วยงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการพิมพ์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของธุรกิจการพิมพ์ และอุตสาหกรรมการพิมพ์ไว้อย่างน่าสนใจ

จรินทร์ เทศวานิช (2539 : 12-13) ได้กล่าวถึงความสำคัญของธุรกิจการพิมพ์และอุตสาหกรรมการพิมพ์ ไว้ว่า ในระยะแรกธุรกิจการพิมพ์เป็นธุรกิจเล็กๆยังไม่แพร่หลายมากนัก และมีการกระจุกตัวอยู่แต่เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร ต่อมากิจการการพิมพ์ของไทยมีการขยายตัวมากขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษาของประเทศ ได้มีการพัฒนาจนเป็นอุตสาหกรรมการพิมพ์ และมีส่วนช่วยทางด้านพัฒนาเศรษฐกิจทางหนึ่งของประเทศ ดังนี้

1) อุตสาหกรรมการพิมพ์เป็นแหล่งของการจ้างงาน เนื่องจากธุรกิจการพิมพ์ในแต่ละแห่งใช้แรงงานเป็นจำนวนมากพอสมควร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจการพิมพ์ ลักษณะของแรงงานที่ใช้ ได้แก่ แรงงานในการจัดเตรียมต้นฉบับ แรงงานในการทำอาร์ตเวิร์ก แรงงานในการถ่ายฟิล์มและทำแม่พิมพ์ แรงงานพวกช่างตัดกระดาษ ช่างพิมพ์ ช่างเก็บเล่ม เป็นต้น โรงพิมพ์หนึ่งอาจจะใช้แรงงานตั้งแต่ 60 – 100 คน ขึ้นอยู่กับขนาดของกิจการ แต่โรงพิมพ์ขนาดเล็กอาจใช้แรงงานตั้งแต่ 3-20 คน จากการสำรวจของกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ในปี พ.ศ. 2534 พบว่า มีสถานประกอบการพิมพ์จำนวน 2,276 แห่ง และมีการจ้างงานถึง 32,769 คน แรงงาน ดังกล่าวเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2529 ซึ่งมีการจ้างงานเพียง 22,886 คน นับว่าเมื่องเศรษฐกิจของประเทศขยายตัวอุตสาหกรรมการพิมพ์และแรงงาน ก็จะมีการขยายตัวตามไปด้วย

2) อุตสาหกรรมการพิมพ์เป็นแหล่งสำคัญ ของการผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domostic Product : GDP) จากการศึกษามูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ คิดตามราคาคงที่ปี พ.ศ. 2531 ของอุตสาหกรรมการพิมพ์ในปี พ.ศ 2532 มีมูลค่าเท่ากับ 5,339 ล้านบาท ต่อมาในปี พ.ศ. 2534 และ 2536 เพิ่มสูงขึ้นเป็น 6,388 และ 8,077 ล้านบาท ตามลำดับ และมูลค่าดังกล่าวคิดเป็นร้อยละ 1.07 ของมูลค่าสินค้าอุตสาหกรรมทั้งหมด จากตัวเลขดังกล่าวสรุปได้ว่าอุตสาหกรรมการพิมพ์ เป็นอุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าสูงขึ้นทุกๆปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเศรษฐกิจขยายตัวเพิ่มขึ้น ประชากรมีรายได้มากขึ้น ความต้องการสิ่งพิมพ์ก็จะเพิ่มเป็นเงาตามตัว

3) อุตสาหกรรมการพิมพ์เป็นแหล่งช่วยพัฒนาสาขาการผลิตอื่นๆอุตสาหกรรม การพิมพ์มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์เชื่อมโยงไปยังสาขาการผลิตอื่นๆอีกมาก โดยอุตสาหกรรมการพิมพ์มีส่วนกระตุ้นให้กิจกรรมการผลิตอื่นๆขยายตัวออกไป ทั้งนี้เพราะการผลิตสิ่งพิมพ์จำเป็นต้องใช้วัตถุดิบ จึงกระตุ้นให้มีการผลิตวัตถุดิบในประเทศ เป็นต้นว่า อุตสาหกรรมกระดาษ เพื่อสนองความต้องการโรงพิมพ์ อุตสาหกรรมหมึกพิมพ์และอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลทางด้านการพิมพ์ เป็นต้น

4) อุตสาหกรรมการพิมพ์ เป็นแหล่งผลิตสิ่งพิมพ์เพื่อการศึกษา โรงพิมพ์เป็นกิจการที่มีส่วนช่วยเหลือทางด้านการศึกษาของประเทศอย่างมาก เนื่องจากเป็นแหล่งสำคัญในการผลิตสิ่งพิมพ์ เพื่อให้นักเรียน นิสิต และนักศึกษาได้มีโอกาสเล่าเรียน

ปฐม สุทธาธิกุลชัย (2540 : 6) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของธุรกิจการพิมพ์และอุตสาหกรรมการพิมพ์ ไว้อย่างน่าสนใจว่าธุรกิจการพิมพ์ของประเทศเติบโตไปพร้อมกับอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ แม้ว่าในปัจจุบันจะมีการถดถอยของการเติบโตทางเศรษฐกิจอยู่บ้าง แต่ก็ยังมีผลกระทบต่อธุรกิจการพิมพ์ค่อนข้างน้อย ทั้งนี้เนื่องมาจากเหตุผลปัจจัยต่างๆดังนี้

1)อัตราการบริโภคสิ่งพิมพ์ภายในประเทศ ยังมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องจากนโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษาเพิ่มขึ้นอีก 3 ปี

2) พฤติกรรมของผู้บริโภค และกลยุทธ์ทางการตลาด การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ ซึ่งหันมาใช้สื่อสิ่งพิมพ์มากขึ้น สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดได้อย่างแม่นยำ และชัดเจน

สรุปได้ว่า ธุรกิจการพิมพ์เป็นธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีลักษณะพิเศษ เพราะเป็นการผลิตสิ่งพิมพ์ที่ช่วยให้คนในประเทศได้มีโอกาสรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ได้ศึกษาหาความรู้ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนางานอาชีพให้กับตนเอง ครอบครัวและสังคม ให้เป็นบุคคลที่เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม นอกจากนี้ธุรกิจการพิมพ์ยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงอัตราการรู้หนังสือของประชากรและพื้นฐานทางการศึกษาของประชากรในประเทศอีกด้วย

3. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจการพิมพ์

3.1 ความหมายเกี่ยวกับธุรกิจการพิมพ์

ธุรกิจการพิมพ์ หมายถึง ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ 3 ขั้นตอน ได้แก่ งานก่อนพิมพ์ งานพิมพ์ และงานหลังพิมพ์

3.1.1 ***งานก่อนพิมพ์*** *(Pro-Press)* เป็นงานขั้นตอนแรกของกระบวนการพิมพ์ก่อน ที่จะได้แม่พิมพ์สมบูรณ์พร้อมจะนำไปใช้พิมพ์ต่อไป ซึ่งมีขอบเขตของงานตั้งแต่การออกแบบและจัดทำแบบร่างหรือต้นแบบสิ่งพิมพ์ การเรียงพิมพ์ การทำอาร์ตเวิร์ก การถ่ายภาพงานพิมพ์ งานประกอบฟิล์ม การวางรูปแบบฟิล์ม การทำแม่พิมพ์ งานทำบรู๊ฟ

3.1.2 ***งานพิมพ์*** *(Press)* เป็นขั้นตอนของงานที่เริ่มภายหลังจากการทำแม่พิมพ์และพร้อมที่จะนำแม่พิมพ์ไปใช้ในการพิมพ์ต่อไป ซึ่งงานพิมพ์จะแตกต่างกันตามระบบการพิมพ์ เช่น การพิมพ์ออฟเซต การพิมพ์เลตเตอร์เพรส การพิมพ์เฟล็ก โซกราฟี การพิมพ์กราเวียร์ การพิมพ์สกรีน เป็นต้น รวมทั้งประเภท ของสิ่งพิมพ์ที่แตกต่างกัน เช่น สิ่งพิมพ์ทั่วไป สิ่งพิมพ์บรรจุภัณฑ์ สิ่งพิมพ์ลักษณะพิเศษ

3.1.3 ***งานหลังพิมพ์*** *(Post-Press)* เป็นขั้นตอนกระบวนการทำสิ่งพิมพ์ให้มีรูปสำเร็จซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพิมพ์สิ่งพิมพ์ อาทิ การตัด การพับ การพับ การเก็บเล่ม การทำเล่ม การอัดตัดตามแบบ การหักสัน การปรุ การพิมพ์ตัวเลข การอาบมัน การเคลือบพลาสติก ฯลฯ

ธุรกิจโรงพิมพ์ หมายถึง ธุรกิจโรงพิมพ์ที่รับจ้างพิมพ์งานพิมพ์ทั่วๆไปที่มีลักษณะรูปแบบแตกต่างกันหลากหลายประเภท เช่น นามบัตร บัตรเชิญ หนังสือเล่ม นิตยสาร วารสาร หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ โปสเตอร์ เป็นต้น ลักษณะการดำเนินธุรกิจโรงพิมพ์ประเภทนี้ จะเป็นการรับจ้างพิมพ์งานตามความต้องการของลูกค้าที่สั่งพิมพ์เป็นหลัก (Make to order) และส่วนใหญ่งานของลูกค้าที่จะจัดพิมพ์มักไม่ใช่เป็นงานประจำ รูปแบบของงานเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการใช้สิ่งพิมพ์ ส่วนนิตยสาร หรือ หนังสือพิมพ์ที่เป็นสิ่งพิมพ์ที่ต้องมีการจัดพิมพ์เป็นประจำนั้น มักจะดำเนินการโดยโรงพิมพ์เฉพาะของสำนักพิมพ์ที่ออกนิตยสารหรือหนังสือพิมพ์ฉบับนั้น ระบบการพิมพ์ส่วนใหญ่ที่ธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปใช้ เป็นระบบการพิมพ์ออฟเซต เนื่องจากเป็นระบบการพิมพ์ที่เหมาะสมสำหรับสิ่งพิมพ์ทั่วๆไป

นอกจากนี้ตาม **พระราชบัญญัติโรงงานอุตสาหกรรม** 2535 ธุรกิจโรงพิมพ์ คือ สถานประกอบการที่จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ในกลุ่มโรงงานประเภทที่ 41 คือโรงงานที่ประกอบกิจการเกี่ยวกับ (1) การพิมพ์ การทำแฟ้ม ทำปก เก็บเอกสารเย็บเล่ม หรือตกแต่งสิ่งพิมพ์ (2) มีการใช้แม่พิมพ์โลหะ

3.2 ลักษณะเฉพาะ และขอบข่ายงานของธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไป

*3.2.1 **ลักษณะเฉพาะของธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไป*** ธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปมีลักษณะเฉพาะดังนี้

1) ลักษณะงานพิมพ์ที่จัดพิมพ์มีลักษณะรูปแบบแตกต่างกัน และเป็นครั้งคราวตามความต้องการของลูกค้า

2) เป็นธุรกิจที่ส่วนใหญ่มีการดำเนินการผลิตงานพิมพ์ตามคำสั่งจ้างของลูกค้าที่จ้างพิมพ์ ซึ่งเจ้าของธุรกิจจะไม่สามารถคาดคะเนความต้องการล่วงหน้าได้อย่างแน่นอน

3) เป็นธุรกิจที่ต้องการการดำเนินธุรกิจในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการตลาด การผลิต และบุคลากรที่มีความยืดหยุ่นให้สามารถปรับตัวเพื่อดำเนินการผลิตงานพิมพ์แต่ละลักษณะที่หลากหลายได้

4) เป็นธุรกิจที่มีลักษณะจัดการด้านต่างๆอย่างหลากหลาย เช่นด้านการวางแผนและควบคุมการผลิต ด้านการวางแผนวัสดุคงคลัง เป็นต้น เนื่องจากงานพิมพ์แต่ละงานจะมีขั้นตอนการผลิตแตกต่างกันไป ทั้งนี้เพื่อให้สามารถส่งมอบงานพิมพ์ให้แก่ลูกค้าได้ตรงตามสัญญา

5) เป็นธุรกิจที่ต้องการการวางแผนวัสดุ เครื่องจักร และอุปกรณ์การผลิตต่างๆ ให้มีขีดความสามารถที่ยืดหยุ่นได้ สามารถปรับเปลี่ยนให้สามารถผลิตสิ่งพิมพ์ที่มีรูปแบบต่างๆกันได้ตามความต้องการของลูกค้า

3.2.2 ขอบข่ายงานของธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไป

ในการดำเนินงานธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปเพื่อรับจ้างงานพิมพ์จากลูกค้า จึงต้องการขอบข่ายงานในด้านต่างๆ ดังนี้

1) งานด้านการตลาด เป็นงานที่ครอบคลุมการวิเคราะห์ การวางแผนการดำเนินการ เพื่อให้เกิดการสั่งจ้างจากลูกค้า และรับจ้างของโรงพิมพ์ ทั้งนี้เพราะธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปเป็นธุรกิจที่ให้บริการงานพิมพ์แก่ลูกค้าตามคำสั่งจ้าง ดังนั้น ธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปจะอยู่รอดได้จะต้องการลูกค้าที่ว่าจ้างให้พิมพ์งานธุรกิจโรงพิมพ์ประเภทนี้ จึงต้องการงานด้านการตลาดเพื่อให้เกิดความต้องการสั่งจ้างพิมพ์ จากลูกค้าในกลุ่มที่มีแนวโน้มต้องการพิมพ์งาน เช่น บริษัทโฆษณา ห้างสรรพสินค้า บริษัทห้างร้านต่างๆ ตลอดจนประชาชนทั่วไป เป็นต้น ซึ่งงานในด้านการตลาดนี้ยังแบ่งเป็นงานในลักษณะต่างๆดังนี้

(1) ด้านการขาย เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อหาลูกค้าที่ต้องการพิมพ์งานให้มาพิมพ์งานที่โรงพิมพ์

(2) ด้านการรับงาน เป็นงานที่เกี่ยวกับการรับงานจากลูกค้าโดยจะรับรายละเอียดต่างๆ ของสิ่งพิมพ์ที่ลูกค้าต้องการ แล้วประสานกับแผนกประเมินราคา เพื่อประเมินราคาสิ่งพิมพ์แล้วแจ้งให้ลูกค้าทราบ เมื่อลูกค้าตกลงในราคาและรับจะให้โรงพิมพ์พิมพ์งานก็จะออกใบสั่งพิมพ์ให้ฝ่ายผลิตดำเนินการผลิตต่อไป

(3) ด้านการบริการลูกค้า เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการแก่ลูกค้าต้องการจะสั่งพิมพ์เพื่อให้ลูกค้าได้พิจารณาราคาก่อนจะตกลงให้พิมพ์งาน เนื่องจากงานพิมพ์ที่ธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปจัดพิมพ์ มักเป็นงานพิมพ์ที่มีรูปแบบหลากหลายมากมาย จึงต้องให้ความสำคัญกับงานด้านการประเมินราคา

(4) ด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นงานเกี่ยวกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์ธุรกิจ โรงพิมพ์ให้เป็นที่รู้จัก ลูกค้าที่ต้องการจะพิมพ์งานก็สามารถติดต่อได้

2) งานด้านการผลิต งานด้านการผลิตของธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปที่เป็นงานหลักคือ งานในส่วนของงานพิมพ์ แต่ธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปบางแห่งก็จะมีลักษณะที่ให้บริการด้านการผลิตครบวงจร กล่าวคือสามารถผลิตงานในทุกๆขั้นตอนตั้งแต่งานก่อนพิมพ์ งานพิมพ์ และงานหลังพิมพ์ งานในด้านการผลิตที่ธุรกิจโรงพิมพ์จะต้องดำเนินการแบ่งเป็นงานด้านต่างๆดังนี้

(1) ด้านการวางแผน และควบคุมการผลิต เนื่องจากงานพิมพ์ที่จะพิมพ์มักจะเป็นงานที่มีรูปแบบต่างๆแต่ละงานจะต้องการขั้นตอนการผลิตที่แตกต่างกัน และเวลาที่ใช้ในการผลิตก็แตกต่างกันด้วย ดังนั้น จึงต้องการระบบการวางแผนและควบคุมการผลิตที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้สามารถใช้ประสิทธิภาพของวัสดุ เครื่องจักร และอุปกรณ์การผลิตที่มีอยู่อย่างเต็มที่

(2) ด้านการผลิต ต้องการเครื่องจักรและอุปกรณ์ทางการพิมพ์ที่หลากหลายประเภท และทักษะของช่างพิมพ์ที่กว้างเพื่อสามารถผลิตงานพิมพ์ที่มีลักษณะหลากหลายได้

(3) ด้านการควบคุมคุณภาพงานพิมพ์ เป็นงานที่มีความสำคัญที่จะต้องควบคุมคุณภาพของสิ่งพิมพ์ให้ได้คุณภาพที่ดี เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งในการควบคุม คุณภาพสามารถทำได้หลายวิธี

3) งานด้านการเงิน เป็นงานวางแผนและควบคุมด้านการเงินของธุรกิจโรงพิมพ์ตั้งแต่การจัดการหาเงินทุน การจัดสรรเงินทุนมาใช้ในการดำเนินธุรกิจให้ได้ประโยชน์สูงสุด การจัดงบประมาณต่างๆ การจัดทำระบบบัญชีต่างๆเพื่อสถานะทางการเงินของธุรกิจ และการจัดระบบการเก็บเงินจากลูกค้า เพื่อให้เกิดสภาพคล่องทางการเงิน ให้ธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และรักษาเครดิตที่ดีของธุรกิจ

4) งานด้านพัสดุ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา และจัดเก็บวัสดุ เครื่องจักร และอุปกรณ์การผลิตต่างๆ ให้พร้อมทั้งทางด้านปริมาณ และคุณภาพก่อนที่จะมีการผลิต เพื่อให้สามารถผลิตงานได้อย่างต่อเนื่อง และเสร็จทันตามกำหนดเวลา

5) งานด้านบุคลากร เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนบุคลากรการสรรหาบุคลากร การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากร การกำหนดอัตราเงินเดือน และผลตอบแทน การจัดสวัสดิการต่างๆ ให้แก่บุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรของธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปมีความสามารถและร่วมมือ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

จึงเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่างๆในธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปจะต้องมีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้บริการการผลิตงานพิมพ์แก่ลูกค้าตามที่ลูกค้าต้องการ นอกจากจะต้องสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดแล้วยังต้องสามารถทำกำไรสูงสุดให้แก่ธุรกิจด้วย

งานด้านการตลาดจะต้องรับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ที่จะกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆไม่ว่าจะเป็นลูกค้าและโรงพิมพ์ในการมาติดต่อว่าจ้างให้พิมพ์งานเมื่อรับงานจากลูกค้าก็จะส่งให้ฝ่ายผลิตดำเนินการต่อไป งานด้านการเงินก็จะต้องวิเคราะห์แผนการลงทุนและจัดหาเงินทุนให้เพียงพอต่อการลงทุน และเงินทุนหมุนเวียนสำหรับค่าใช้จ่าย การผลิตของฝ่ายผลิต และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของฝ่ายอื่นๆ ส่วนงานด้านบุคลากรจะต้องสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานต่างๆของฝ่ายต่างๆในองค์การ สำหรับงานด้านการผลิตจะต้องทำการผลิตงานพิมพ์ให้ถูกต้องตามรายละเอียดทางการพิมพ์ที่ลูกค้าต้องการและด้วยต้อนทุนการผลิตที่ไม่สูงเกินไป จนทำให้กำหนดราคาที่ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งขัน ขณะที่งานด้านพัสดุก็จะต้องจัดหาวัสดุและอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการผลิตของฝ่ายผลิตไม่ให้การผลิตต้องหยุดชะงัก

3.3 ประเภทของธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไป

ในการจำแนกประเภทของธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปนั้น สามารถจำแนกได้หลายลักษณะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ โดยจำแนกได้ดังนี้

1. จำแนกตามความสามารถในการผลิต แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 ธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปแบบครบวงจร หมายถึง ธุรกิจโรงพิมพ์ที่มีเครื่องจักรอุปกรณ์ต่างๆของงานก่อนพิมพ์ งานพิมพ์ และงานหลังพิมพ์ครบวงจรที่จะสามารถผลิตงานพิมพ์ในขั้นตอนต่างๆทั้งกระบวนการภายในโรงพิมพ์ได้เอง ธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปลักษณะนี้จึงสามารถรับงานพิมพ์ทั้งกระบวนการได้เพียงลูกค้าส่งต้นฉบับที่ต้องการจัดพิมพ์เท่านั้น โอกาสที่โรงพิมพ์จะสามารถรับจ้างงานพิมพ์จะเป็นไปได้สูงและแน่นอนขึ้นแต่ต้องใช้เงินลงทุนสูงที่จะทำให้ธุรกิจมีความสามารถที่จะรับจ้างพิมพ์ในทุกกระบวนการได้ ส่วนใหญ่จึงมักเป็นธุรกิจโรงพิมพ์ขนาดกลางถึงขนาดใหญ่

1.2 ธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปแบบไม่ครบวงจร หมายถึงโรงพิมพ์ที่ผลิตงานได้เฉพาะบางส่วนเท่านั้น แต่อย่างน้อยจะต้องมีเครื่องพิมพ์เพื่อให้สามารถทำงานในขั้นพิมพ์จึงจะเรียกว่าเป็นโรงพิมพ์ ส่วนงานในบางขั้นตอนที่ไม่สามารถทำได้ อาจจะจัดจ้างทำจากภายนอกโดยรับงานทั้งหมดจากลูกค้า หรือให้ลูกค้าดำเนินการเอง โดยรับผิดชอบแต่งานในขั้นพิมพ์เท่านั้น

ธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปไม่ครบวงจรนี้ส่วนใหญ่มักจะเป็นโรงพิมพ์ขนาดเล็ก เนื่องจากในช่วงการลงทุนจัดตั้งธุรกิจยังมีเงินลงทุนอยู่น้อย ไม่สามารถลงทุนจัดซื้อเครื่องจักร อุปกรณ์เพื่อทำงานให้ได้ครบวงจร

2. จำแนกตามลักษณะการบริหาร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

2.1 โรงพิมพ์ราชการ เป็นโรงพิมพ์ที่อยู่ในหน่วยงานราชการโดยมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งเพื่อจัดพิมพ์งานพิมพ์ตอบสนองความต้องการของหน่วยงานราชการนั้น โดยไม่ต้องการเสียงบประมาณเพื่อจัดจ้างพิมพ์จากภายนอก และความสะดวกในการจัดพิมพ์และควบคุมงานพิมพ์ให้ได้ตามกำหนดเวลาแต่เมื่อมีกำลังผลิตเหลือก็อาจจะทำธุรกิจที่รับจ้างพิมพ์งานภายนอก โรงพิมพ์ในระบบราชการมีได้หลายขนาดแต่ส่วนใหญ่จะมีขนาดกลางและขนาดเล็ก เนื่องจากในการดำเนินการ จะต้องใช้งบประมาณของทางราชการ จะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าต่อปีทำให้ไม่คล่องตัวในการดำเนินงาน ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจให้เจริญเติบโตได้รวดเร็วเหมือนกับธุรกิจที่ดำเนินกจรโดยเอกชน ตัวอย่างโรงพิมพ์ในระบบราชการ เช่น โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นต้น

2.2 โรงพิมพ์รัฐวิสาหกิจ เป็นโรงพิมพ์ที่อยู่ในรัฐวิสาหกิจ วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงพิมพ์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการใช้สิ่งพิมพ์ภายในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจให้เกิดความสะดวกและคล่องตัวในการดำเนินงานหลักของรัฐวิสาหกิจนั้น โดยโรงพิมพ์รัฐวิสาหกิจมีได้หลายลักษณะเช่นเดียวกันอาจจะเป็นธุรกิจแบบครบวงจร หรือไม่ครบวงจรก็ได้ โรงพิมพ์รัฐวิสาหกิจที่ครบวงจรและมีขนาดใหญ่ ได้แก่ โรงพิมพ์คุรุสภา ซึ่งเป็นโรงพิมพ์ที่อยู่ในองค์การค้าของคุรุสภา ส่วนตัวอย่างโรงพิมพ์รัฐวิสาหกิจอื่นๆ เช่น โรงพิมพ์ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เป็นต้น

2.3 โรงพิมพ์เอกชน เป็นโรงพิมพ์ที่มีเจ้าของเป็นบุคคลธรรมดา ลักษณะการดำเนินงานอาจอยู่ในรูปของห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือบริษัทจำกัด ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเพื่อทำธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ จะต้องการระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการคล่องตัวในการบริหารเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดการพิมพ์ที่มีอยู่อย่างเสรี เนื่องจากมีธุรกิจโรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปที่ดำเนินการอยู่เป็นจำนวนมาก การแข่งขันจึงสูง

ตามรายงานผลการวิจัย เรื่องสถานภาพปัจจุบันของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย ได้กล่าวไว้ว่าการแบ่งขนาดของโรงพิมพ์จะถือเกณฑ์หลายข้อด้วยกัน คือ ขนาดของงาน จำนวนคนงาน และเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินการ แต่การแบ่งขนาดของโรงพิมพ์ทำได้ยาก เพราะโรงพิมพ์ บางแห่งแม้จะมีขนาดของโรงพิมพ์ไม่กว้างขวาง แต่ก็มีเครื่องมือเครื่องจักร และคนงานจำนวนมาก ซึ่งบางโรงพิมพ์มีจำนวนคนงานน้อยแต่ผลผลิตมากเนื่องจากใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ

และประหยัดแรงงานคน ดังนั้นการแบ่งขนาดของโรงพิมพ์จึงมักจะแบ่งโดยอาศัยเงินทุนเป็นส่วนใหญ่ โดยจัดแบ่งตาม กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (www.diw.go.th) ดังนี้

โรงพิมพ์ขนาดเล็ก ใช้เงินทุนต่ำกว่า 10 ล้านบาท

โรงพิมพ์ขนาดกลาง ใช้เงินทุน 10 - 100 ล้านบาท

โรงพิมพ์ขนาดใหญ่ ใช้เงินทุน 101 ล้านบาทขึ้นไป

4. แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน

4.1 ความหมายของความสามารถในการแข่งขัน

ความสามารถหลักในการแข่งขัน (Core Competency) หมายถึง การมีความสามารถทางการแข่งขันหลักหรือที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ความสามารถหลักในการแข่งขันก็คือ การตระหนักรู้ถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่า ในปัจจุบันจะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขันมากพอๆกับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็งและการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถมุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่างๆของธุรกิจได้ทุกเรื่องและทั้งหมด แต่จะต้องเน้นที่เป้าหมาย โดยเน้นการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำทางไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง

จากการศึกษาของ Hamel และ Prahalad (1991 : 3) ความสามารถหลักในการแข่งขัน ไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถูกกำหนดไว้อย่างตายตัวได้ตลอดไป แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถตอบสนองกับสภาวะแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไป ความสามารถหลักในการแข่งขันต้องเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่นและมีวิวัฒนาการตลอดเวลา ตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกันกับการปรับตัวเองขององค์การ ซึ่งต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่มีภาษีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งขัน โดยมีการยื่นเสนอคุณค่าที่ล้ำค่าให้แก่ผู้บริโภคระหว่างการเสนอราคาที่ต่ำ หรือการจัดเตรียมผลประโยชน์และบริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมเหตุสมผลกับราคาที่สูง

แนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ในการเสริมสร้าง หรือพัฒนาไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า องค์การจะต้องเน้นการพัฒนา และสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะต้องทำให้องค์การโดยรวมมีลักษณะเล็กลง (Smaller) โดยใช้แนวทางของการปรับโครงสร้างองค์การ (Restructuring) และการปรับลดขนาด (Downsizing) การมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม(Better Effectiveness) ซึ่งต้องใช้แนวทางการปรับรื้อระบบ (Reengineering) และการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และเน้นใช้นวัตกรรม (Reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ๆเพื่อทำให้ธุรกิจมีความแตกต่างจากคู่แข่งขัน (Hamel & Prahalad , อ้างถึงใน ธนชัย ยมจินดา 2545 : 137-138)

นอกจากยังมีผู้ให้นิยามความสามารถในการแข่งขันไว้ ดังนี้

Michael E. Porter (1980 : 15)ได้ให้นิยามความสามารถในการแข่งขัน คือ ผลิตภาพ (Productivity) ที่เป็นมูลค่าของสินค้าและบริการที่ผลิตขึ้นต่อหน่วยของแรงงานและทุน ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพและคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ รวมทั้งประสิทธิภาพในการใช้ปัจจัยการผลิตเหล่านั้น ความสามารถในการแข่งขันคือความสามารถที่จะผลิตผลิตภัณฑ์และให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่ากับหรือ ดีกว่าคู่แข่ง ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ผลกำไร อัตราส่วนส่งออกของการผลิต และ ส่วนแบ่งในตลาด ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดขึ้นจากคุณค่าของบริษัทที่สามารถสร้างขึ้นเพื่อลูกค้า ไม่ว่าคุณค่านั้นจะมีฐานมาจากราคาต่ำ หรือ การมีกำไรนั้นจะนำมาสนับสนุนการผลิตเพิ่มหรือการบริหารให้มีคุณภาพเหนือคู่แข่ง

โกศล ดีศีลธรรม (2546 : 17) ความสามารถในการแข่งขัน คือความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายเพื่อได้มาซึ่งส่วนแบ่งในตลาดที่แข่งขัน ที่สามารถวัดได้จากความสามารถการทำกำไร หรือในอีกด้านหนึ่งอาจวัดได้จากอัตราการขยายตัวของธุรกิจ ดังเช่น การเติบโตในส่วนแบ่งตลาด นอกจากนี้ยังได้มองไปถึงธรรมชาติของพลวัตของความสามารถในการแข่งขัน กล่าวคือ ไม่สามารถมองในแง่ของความสามารถในการทำกำไรในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังพิจารณาถึงศักยภาพการสร้างกำไรในอนาคตด้วย

สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้กล่าวถึงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) คือ ความสามารถในการเสริมสร้างและรักษามูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจในระยะยาว ซึ่งจะต้องเป็นทั้งการแข่งขันระดับต่างประเทศที่เป็นความสามารถในการผลิตสินค้า และบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดโลกควบคู่กับการแข่งขันในระดับชาติ ที่จะก่อให้เกิดความพอใจและชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของประชากร โดยมองถึงสมรรถนะและ

ความพร้อมของระบบเศรษฐกิจ ทั้งระบบในเชิงพลวัตร เชิงเปรียบเทียบ ซึ่งนักเศรษฐศาสตร์สมัยใหม่ต่างมองเห็นประเด็นที่จะต้องมีความเชื่อมโยงกันระหว่างการค้าระหว่างประเทศ และความเติบโตทางเศรษฐกิจ กับการปรับปรุงมาตรฐานการครองชีพ และคุณภาพชีวิตที่ดีของประชากรส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืน

4.2 องค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขัน

ธนชัย ยมจินดา (2545 : 20) สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขันทั้ง 4 ด้าน คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) องค์ประกอบทั้ง 4 ประการนี้จะต้องถูกประเมินและตรวจสอบนี้ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป การวิเคราะห์อุตสาหกรรม การวิเคราะห์การแข่งขัน การวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง ของกิจการ การตรวจสอบและวิเคราะห์ในส่วนของนิยามของธุรกิจระดับต่างๆที่ใช้ดำเนินการอยู่ การวิเคราะห์ตำแหน่งทางการแข่งขัน เช่น ต้นทุน การใช้ประโยชน์ของทรัพยากร กระบวนการของการดำเนินกำรทางการตลาด การผลิต และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

4.3 ลักษณะของความสามารถในการแข่งขัน

จากการศึกษาของ Spencer and Spencer (1993) พบว่า ความสามารถในการแข่งขันเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion - reference) และ/หรือ การปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior performance) และเพื่อเป็นการเข้าใจลักษณะของความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น จึงได้อธิบายถึงรายละเอียดไว้ดังนี้

คุณลักษณะเฉพาะ (Underlying Characteristic) เนื่องจากความสามารถในการแข่งขันเป็นคุณลักษณะของบุคคล และการบ่งบอกถึงแนวทางพฤติกรรม การคิด หรือความเห็นในสถานการณ์ หนึ่งๆ และมีความคงอยู่ของเหตุผลนั้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยคุณลักษณะของความสามารถในการแข่งขันจะประกอบด้วย 5 รูปแบบ ดังนี้

1) แรงจูงใจ (Motives) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการ หรือคิดตรงกันในการกระทำ ซึ่งจะเป็นแรงขับ หรือ เลือกพฤติกรรมที่แสดงออก หรือเป้าหมายและทำให้ถอยห่างไปจากสิ่งอื่นๆ เช่นแรงจูงใจในความสำเร็จต่อเป้าหมายที่ท้าทาย จะทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จ และต้องการข้อมูลย้อนกลับจากการกระทำ เป็นต้น

2) ลักษณะส่วนตัว (Traits) เป็นลักษณะนิสัยทั่วไป ที่จะตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ที่เผชิญ โดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้น การร่วมมือ ฯลฯ

3) ความคิดของตน (Self-Concept) เป็นทัศนคติ (Attitude) คุณค่า และความคิดฝันของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ของบุคคล จะทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจ และทำนายถึงพฤติกรรมของสถานการณ์ต่างๆได้

4) ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูล ขอบเขตเนื้อหาเฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ของศัลยแพทย์ จะเกี่ยวกับเส้นประสาท และกล้ามเนื้อในร่างกายมนุษย์ เป็นต้น

5) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจของบุคคล ในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ ใช้ความรู้ กำหนด เหตุ และผล หรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกัน ก็ตระหนักในความซับซ้อนของข้อมูลได้

ซึ่งระดับความสามารถในการแข่งขันทั้ง 5 สามารถจัดเป็น 2 กลุ่มหลักคือ

- กลุ่มที่สังเกตเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ขีดความสามารถด้านความรู้ (Knowledge) และ ทักษะ (Skill) ซึ่งโอกาสในการพัฒนานั้นค่อนข้างง่าย
- กลุ่มที่ซ่อนเร้น (Hidden) ได้แก่ ขีดความสามารถด้านแรงจูงใจ (Motive) และลักษณะนิสัย (Trait) เป็นสิ่งที่อยู่ลึกลงไป และมีผลต่อบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งยากที่จะเข้าถึง และพัฒนา

นอกจาก 2 กลุ่มนี้ยังมี Self-Concept ที่อยู่ระหว่างกลุ่มทั้ง 2 ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ แต่ต้องใช้เวลามาก อาจาจะด้วยการฝึกอบรม ใช้หลักจิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์

Beard and other (1990) ได้กล่าวถึงลักษณะของความสามารถในการแข่งขันนั้นจะต้องเกิดจากความปรารถนา หรือความเต็มใจ ที่จะทำให้งานนั้นมีประสิทธิผล และความสามารถนี้สามารถถ่ายโอนจากงานหนึ่ง สู่อีกงานหนึ่งได้ ส่วน Parry (1996) ได้ให้ความเห็นว่าความสามารถในการแข่งขันนั้นต้องสามารถวัดได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับตลอดจนสามารถปรับปรุงด้วยการฝึกอบรม และพัฒนาได้

เยาวมาลย์ หุ่นนิวัฒน์ (2545: 33-34) ได้กล่าวอ้างถึง McLagan (1997 : 40-47) ได้ให้ความหมายของขีดความสามารถไว้ตามลักษณะที่แตกต่างกันดังนี้

1) ขีดความสามารถตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) โดยแบ่งขีดความสามารถออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆมีกำหนดขอบเขตของสถานการณ์ต่างๆที่จะทำให้งานสำเร็จได้

2) ขีดความสามารถตามผลลัพธ์ (Competency as Results) โดยแบ่งขีดความสามารถออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ เพราะว่าผลรวมขององค์ประกอบย่อยๆทั้งหมดจะเท่ากับผลลัพธ์รวม

3) ขีดความสามารถตามผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน (Competency as Output) ขีดความสามารถในข้อนี้ จำเป็นจะต้องหาผลที่เกิดจากความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก และแบ่งผลที่เกิดจากความต้องการออกเป็นส่วนย่อยๆมีการกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการ โดยออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ผลกำไรในระยะยาวและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

4) ขีดความสามารถตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skills and Attitudes) คนที่ฉลาดรอบรู้จะมีการแสดงออกทางพฤติกรรม หรือวิธีการต่างๆที่จะบ่งบอกว่าคนผู้นั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง โดยใช้ขีดความสามารถที่แสดงถึง ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออก เช่นการกำหนดเป้าหมาย การหาหนทางที่จะแก้ไขปัญหา เพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย และการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดความสำคัญในการทำงาน

5) ขีดความสามารถที่แต่ละคนมี (Competency as Attribute Bundles) เป็นการประยุกต์ใช้กระบวนการของขีดความสามารถเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งเป็นเรื่องยากมากที่จะเจาะจงว่าเป็นเรื่องความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539 : 38) ให้ความหมายทักษะ คือ ความสามารถที่โดดเด่นขององค์การ เช่น ทักษะของการเจราจาต่อรอง โดยกล่าวอ้างถึง Robert L. Katz แบ่งทักษะเป็น 3 ด้าน

- ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) คือความรู้ และความชำนาญในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงาน ด้วยเครื่องมือ และเทคนิคพิเศษ เช่น ช่างกลทำงานด้วยเครื่องมือต่างๆ

- ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์(Human Skill) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ร่วมมือกันทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงาน ความรู้สึกมั่นใจ และมีอิสระของบุคคล ในการแสดงความคิดเห็น

- ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) คือ ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์ประกอบที่สำคัญในสถานการณ์ต่างๆและเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆทักษะส่วนนี้มีความจำเป็นต่อการตัดสินใจการแก้ปัญหา การให้ความหมายต่อข่าวสารต่างๆ

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2543) ได้ให้ความหมายของ ทัศนคติ (Attitude) คือ ความรู้สึกทางบวก หรือทางลบของบุคคล ที่มีต่อ คน วัตถุ สัตว์ สิ่งของ หรือสภาพการณ์ต่างๆ อันเกิดจากการเรียนรู้ หากมีสิ่งเร้าที่เหมาะสม ดังนั้น ทัศนคติของคน จึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสังเกตหรือวัดได้โดยตรง แต่สามารถอนุมานทัศนคติได้จากพฤติกรรมภายนอก ที่บุคคลนั้นแสดงออกมาว่าบุคคลนั้นมีทัศนคติอย่างไร ดังนั้นทัศนคติของบุคคลจึงเป็นอารมณ์ ความรู้สึกในทางที่ชอบหรือไม่ชอบที่บุคคลมีต่อสิ่งต่างๆ

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544 : 63) ทัศนคติ หรือเจตคตินั้นได้รับการยอมรับว่าเป็นสาขาของพฤติกรรมมนุษย์ ที่มีความสลับซับซ้อนมาก ทั้งในด้านของการก่อตั้ง และการเปลี่ยนแปลง เจตคตินั้นเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ ซึ่งเราสามารถจะให้ความหมายได้ว่า คือรูปแบบการตอบสนอง ซึ่งทำให้บุคคลโน้มเอียง ที่จะแสดงพฤติกรรมค่อนข้างเฉพาะลงไป และอ้างถึง Gordon Alport ได้กล่าวว่า องค์ประกอบร่วมกันของเจตคติก็คือ ความพร้อมที่จะตอบสนอง (Readiness for response)

4.4 วิธีการศึกษาขีดความสามารถในการแข่งขัน

ดุจดาว ดวงเด่น (2540) ได้กล่าวถึงวิธีการที่จะได้มาซึ่งความสามารถในการแข่งขัน ดังนี้

1) DACUM (Develop a Curriculum)

เป็นเทคนิคในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งต้องอาศัยกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในงานนั้นๆให้มาร่วมกันทบทวน เกี่ยวกับขอบข่ายของอาชีพ และกำหนดถึงความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งมักจะมีจำนวน 8-12 ข้อ อธิบายเกี่ยวกับหน้าที่ในงานนั้นๆ ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อกลั่นกรองขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และขจัดความซ้ำซ้อนโดยรวมความสามารถที่ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน เมื่อได้ขอบเขตของความสามารถในการแข่งขันแล้ว ก็จะทำรายละเอียดเพื่อระบุ ทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็น ในแต่ละความสามารถนั้นๆเมื่อระบุความสามารถในการแข่งขัน และแจกแจงรายละเอียดได้แล้ว จึงกำหนดสมมติฐานว่า จะทำอะไรเมื่อเกิดมีบางสิ่งผิดพลาด และพนักงานต้องการอะไรเป็นอันดับแรก

2) Delphi

กระบวนการนี้ เกี่ยวข้องกับผู้ที่เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการ ซึ่งจะชี้แนะได้ดีที่สุด เกี่ยวกับความต้องการของงาน โดยที่จะมีการประชุมกันเป็นรอบๆ แต่ละรอบนั้น ผู้ดำเนินการจะให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในงานนั้นๆซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะถูกรวบรวม และส่งกลับมายังสมาชิก เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุ แห่งปัญหานั้นๆต่อไป ทำซ้ำๆ เช่นนี้จนได้ข้อสรุปร่วมกัน

3) Functional analysis

เป็นกระบวนการกลุ่มอีกแบบหนึ่ง ที่ใช้กลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ และผู้อำนวยความสะดวก เพื่อเลือกเฟ้นหน้าที่หลัก หรือวัตถุประสงค์หลัก ของงานตามเนื้อหาในมุมมองที่กว้าง โดยที่ผู้อำนวยความสะดวกจะนำกลุ่มมาร่วมวิเคราะห์ให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลัก ตามลำ ดับขั้น แล้วจึงสรุปความสามารถหลักของบทบาทในการปฏิบัติงาน ในแต่ละความสามารถหลักก็จะถูกแยกย่อยจนกระทั่งถึงหน่วยย่อย หรือส่วนประกอบย่อยๆของความสามารถนั้นๆ และเมื่อความสามารถหลักประการที่หนึ่งได้รับการแยกย่อยของหน้าที่แล้ว ก็จะเปลี่ยนไปวิเคราะห์ความ สามารถหลักอื่นๆ ต่อไป

4) Critical incident technique

เทคนิคนี้ เกี่ยวข้องกับกลุ่มของคนงาน (หรือรายบุคคล) ในการที่จะระบุถึงปัญหาในงาน และการตอบสนองต่อปัญหาเหล่านั้น ในการที่จะระบุถึงความสามารถที่ต้องการเพื่อบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ในการที่จะระบุถึงความสามารถที่ต้องการ เพื่อบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะนำความสำเร็จ และความไม่สำเร็จในงานมาเปรียบเทียบกัน อันจะนำมาเป็นความสามารถหลัก สำหรับการทำงานในความชำนาญแต่ละสาขา

นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วยังมีวิธีในการระบุถึงพฤติกรรมมนุษย์เพื่อกำหนดเป็นความสามารถในการแข่งขัน ดังต่อไปนี้

- การสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ แบบทดสอบอื่นๆ
- การสังเกตโดยตรง
- การประเมินผลด้วยตนเอง หรือผู้อื่น
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การตรวจบันทึก
- การสร้างสถานการณ์จำลอง

4.5 การประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขัน

ธนชัย ยมจินดา (2545: 30-31) และ มัลลิกา ต้นสอน (2544:55-58) กล่าวถึงการประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรไว้ว่ากิจการควรทำการประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในด้านต่างๆดังนี้

1) ปัจจัยด้านการเงิน เป็นความสามารถในการบริหารเงินทุนของกิจการ กิจการควรประเมิน และเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันในเรื่องความสามารถในการจัดหาเงินทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สภาพคล่องทางการเงิน ต้นทุนของเงินทุนที่นำมาใช้ การบริหารเงินทุนหมุนเวียน ความสามารถในการทำกำไร กิจกรรมการเงิน โอกาสในการลงทุน และความได้เปรียบในแง่ของภาษี

2) ปัจจัยด้านการตลาด หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึงและชักจูงให้ลูกค้าใช้สินค้าและบริการของธุรกิจโดยกิจการควรประเมินและเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (benchmarking) ในเรื่องความสามารถทางการตลาด คือ การพยากรณ์เกี่ยวกับส่วนผสมทางการตลาด ส่วนตลาด และพฤติกรรมของผู้บริโภค ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆและปรับปรุงผลิตภัณฑ์เพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับหรือเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งขัน ความสามารถในการ

วิเคราะห์ว่าผลิตภัณฑ์อยู่ในขั้นไหนของวงจรผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการส่งเสริมการจำหน่ายและการโฆษณา การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน

3) ปัจจัยด้านการผลิต และการดำเนินงาน หมายถึง ประสิทธิภาพในการแปรรูปปัจจัยนำเข้าเป็นผลลัพธ์ขององค์กร ตลอดจนการพัฒนาผลิตภาพ (Productivity) ของธุรกิจ เช่น การจัดผังโรงงาน หรือผังการทำงาน การใช้เทคโนโลยี การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมสินค้าคงคลัง การจัดการคุณภาพ การใช้ผู้รับเหมารายย่อย (Sub-contractors) เป็นต้น กิจการต้องเปรียบเทียบสถานภาพทางการผลิตกับคู่แข่งขัน เช่น การวิจัยและพัฒนา การวางระบบการวางแผนและควบคุมการผลิต การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน วิศวกรรมการผลิต คุณภาพการออกแบบคุณภาพของกระบวนการผลิต การลดต้นทุนการผลิต การสนองความต้องการของลูกค้า ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อดูประสิทธิภาพหรือศักยภาพในการเปลี่ยนเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ๆ ให้เป็นสินค้าใหม่ซึ่งทำรายได้ให้กับกิจการได้

4) ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ การพิจารณาประเด็นที่สำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรผ่านด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลงาน ระบบการจูงใจต่างๆ การหมุนเวียนของบุคลากร หรือการขาดงาน ลางาน พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น ความสามารถของบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์การแข่งขัน จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขัน ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องประเมิน ได้แก่ ทักษะ คุณภาพ การเปลี่ยนงาน และการขาดงาน ต้นทุนของแรงงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

5) ปัจจัยด้านองค์กรและการบริหาร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและความสามารถในการบริหารงาน เช่น เครือข่ายในการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างขององค์กร ระดับของวัตถุประสงค์ นโยบาย ขั้นตอนปฏิบัติหรือกฎเกณฑ์ ตลอดจนความสามารถของทีมงานหรือผู้บริหาร เป็นต้น ความสามารถด้านการบริหารถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งวัดได้จากนโยบายหลักขององค์การ ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง การใช้ทรัพยากร โครงสร้างองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสาร ประสิทธิภาพของระบบข้อมูล และการนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในองค์กร

6) ปัจจัยด้านวิจัยและพัฒนา หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาและการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เป็นที่ต้องการของลูกค้า ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆเช่น ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา ความรู้ความสามารถของบุคลากร งบประมาณในการทำการวิจัยและพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เป็นต้น ความสามารถด้านนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถ

ด้านนวัตกรรม ซึ่งปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ ถ้าไม่มีจะทำให้เป็นจุดอ่อนที่เสียเปรียบคู่แข่งขันได้

4.6 ความสามารถในการแข่งขันและความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่มีภาษีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งขัน โดยยื่นเสนอคุณค่าที่ล้ำค่าให้แก่ผู้บริโภคระหว่างการเสนอราคาที่ต่ำ หรือการจัดเตรียมผลประโยชน์และบริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมเหตุสมผลกับราคาที่สูง

ความสามารถต่างๆในการแข่งขัน สินทรัพย์ และทรัพยากร รวมถึงห่วงโซ่แห่งคุณค่า เป็นพื้นฐานของความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันความได้เปรียบเชิงแข่งขันมีจำนวนน้อยมากที่จะสามารถคงไว้ได้เมื่อเวลาผ่านไป ดังนั้นผู้บริหารต้องดำเนินการเคลื่อนย้ายหรือเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งเน้นจากการมุ่งเสาะหาความได้เปรียบที่คงที่หรือความได้เปรียบเดิม ไปสู่แหล่งใหม่ของความได้เปรียบเชิงแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การสร้างและการคงไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันนั้นจะต้องอาศัยความเข้าใจในแหล่งต่างๆ ของความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ สินทรัพย์ ทรัพยากร รวมทั้งความสามารถต่างๆที่เหนือกว่า และต้องดำเนินการที่จะคงไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

วัตถุประสงค์หลักของการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบได้เชิงการแข่งขันมี 2 ประการ คือ 1) เพื่อดำเนินการวางขวากหนามสกัดกั้นเพื่อป้องกันการได้เปรียบเชิงแข่งขันจากคู่แข่งขันในปัจจุบัน 2) เนื่องจากขวากหนามสกัดกั้นในการเลียนแบบต่างๆซึ่งในไม่ช้าจะถูกกัดกร่อนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นธุรกิจต้องดำเนินการคงไว้ซึ่งการลงทุนในสินทรัพย์ และความสามารถใหม่ๆ โดยที่กระบวนการปรับปรุงใหม่สามารถประสบผลสำเร็จได้โดย

1) การพัฒนาทรัพยากร หรือสินทรัพย์ใหม่ๆ

2) การปรับปรุงความสามารถที่มีอยู่อย่างต่อเนื่องโดยการจัดระบบ โครงสร้าง ฯลฯ ใหม่สำหรับกระบวนการดำเนินงานต่างๆในปัจจุบัน

3) การดำเนินการซื้อทรัพยากรต่างๆ ซึ่งกำลังคุกคามต่อตำแหน่งเชิงแข่งขันในปัจจุบันขององค์กร

4) การดำเนินการลงทุนเพื่อขยายทรัพยากรต่างๆ ไปสู่ขอบเขตของการแข่งขันใหม่ๆ

การสร้างและคงไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันในระยะยาวนั้นเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นซ้ำ และเกิดจากการสร้าง 1) ภาวะความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนต่ำ และการสร้างความแตกต่าง 2) ความสามารถในการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งขัน เช่น คุณค่าที่เหนือกว่าจากความเป็นเลิศทางการปฏิบัติงาน การตอบสนองลูกค้า ผลการดำเนินงาน และด้านนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (วารสารเศรษฐกิจและสังคม 2546 : 25-26) กล่าวว่า จากการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบของสถานการณ์ในโลกปัจจุบันและอนาคตที่มีต่อการแข่งขันของไทย ซึ่งถือเป็นปัจจัยภายนอกที่สามารถเป็นได้ทั้งโอกาสและข้อจำกัดของประเทศ ประกอบกับการพิจารณาปัจจัยภายในที่เป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการพัฒนา และกำหนดออกมาเป็นความต้องการให้ประเทศไทยเป็น 7 ประการที่จะต้องพัฒนาออกมาในรูปของกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมในลำดับต่อไป คือ

1) การวางรากฐานการพัฒนาเศรษฐกิจที่มั่นคง (Economic Development Platform) ในลักษณะของ Dual Track ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างเศรษฐกิจของประเทศให้เจริญเติบโตอย่างมีเสถียรภาพโดยอาศัยสาขาการผลิตและบริการที่มีศักยภาพ ควบคู่กับการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศ โดยสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจระดับรากหญ้า เช่น SME และ วิสาหกิจชุมชน และให้ความสำคัญกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ช่วยเพิ่มความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศเพื่อลดการพึ่งพิงจากภายนอก ภายใต้การมีปัจจัยพื้นฐานที่ดีสำหรับสนับสนุนการพัฒนาดังกล่าว

2) การมีบทบาทเชิงรุกในเวทีโลก (Active International) ทั้งในระดับรัฐบาลในการทำหน้าที่เป็นตัวจักรสำคัญในการส่งเสริมความร่วมมือในระดับภูมิภาค เช่น ACD และ ASEAN เป็นต้น และในระดับภาคเอกชน ที่จะต้องมีบทบาทเพิ่มขึ้นในการเป็นผู้ประสานการลงทุนและการผลิตของภูมิภาคเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ

3) การเข้าสู่ความเป็นสากลของสินค้าและบริการ (World Leader in Niche Market) ซึ่งในเบื้องต้นได้กำหนดไว้ 9 ประเภท ได้แก่ การเป็นครัวของโลก (Kitchen of the World) การเป็นศูนย์กลางการให้บริการทางด้านสุขภาพของโลก (World Health Service Center) การเป็นศูนย์กลางทางด้านรถยนต์ของภูมิภาค (Detriot of Asia) การเป็นเมืองแห่งการท่องเที่ยวของเอเชีย (Asia Tourism Capital) การเป็นศูนย์กลางแฟชั่นของเอเชีย (Asia Tropical Fashion) การเป็นศูนย์กลางการออกแบบกราฟฟิกของโลก (World Graphic Design and Animation Center) การเป็นตลาดเฟอร์นิเจอร์ที่สำคัญของโลก (World Furniture Mart) การเป็นแหล่งผลิตยางพารา

และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวเนื่องที่มีคุณภาพของโลก (World Leader in Good Quality of Rubber and Rubber Products) และการเป็นโรงเรียนนานาชาติสำหรับการสอนการให้บริการอย่างเป็นมิตร (World Hospitality International School)

4) การเป็นประเทศที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆจากภูมิปัญญา และฐานการเรียนรู้ (Innovative Nation with Wisdom and Learning Base)ซึ่งจะต้องอาศัยการสร้างฐานการเรียนรู้ของคนไทยให้เข้มแข็งอย่างทั่วหน้าทั้งที่เป็นตัวบุคคล องค์กรและสถาบัน รวมทั้ง ปัจจัยสนับสนุนต่อการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆที่จะช่วยให้สามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในประเทศปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของโลกเพื่อประโยชน์ของการพัฒนาประเทศ

5) การเป็นสังคมความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Society) เพื่อสร้างคนไทยให้มีแนวคิดในเชิงธุรกิจมากขึ้น โดยการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจ สร้างความรู้ความเข้าใจ และ Mindset ของความเป็นนักธุรกิจที่ดี โดยเฉพาะกับ SME และวิสาหกิจชุมชน

6) การเป็นสังคมที่เปิดกว้างบนพื้นฐานของความภูมิใจในวัฒนธรรม (Society of Cultural Pride with Global Sense) คนไทยต้องรู้จักรัก ให้ประโยชน์และหวงแหนวัฒนธรรมของประเทศไว้ให้คงอยู่อย่างยั่งยืน ในขณะเดียวกันก็ต้องฉลาดในการที่จะเลือกใช้ประโยชน์และผสานวัฒนธรรมต่างชาติกับวัฒนธรรมของประเทศ

7) การเป็นประเทศที่มีสิ่งแวดล้อมในการอยู่อาศัยที่ดี (Country of Dent Environ ment of Living) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาวะแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติของประเทศ เพื่อประโยชน์ทั้งในด้านสุขอนามัยที่ดีของประชาชน และเพื่อประโยชน์ต่อการแข่งขันของประเทศในตลาดโลก

เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบจึงได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (กพข.) ขึ้นเป็นกลไกระดับชาติในการผลักดันให้กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศสามารถบังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและบูรณาการ เป็นหน่วยงานภายในสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของ กพข. ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้ดำเนินการภายใต้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ พ.ศ. 2545 ที่ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา รองรับการดำเนินงานดังกล่าวโดยจะมีการจัดจ้างผู้ที่เป็นเลิศทาง

ปัญญา (The Best and the Brightest) เพื่อมาร่วมงานกับ สพช. ในการสนับสนุนการทำหน้าที่และการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ความต้องการให้ประเทศไทยเป็นทั้ง 7 ประการข้างต้น เป็นเพียงมุมมองจากภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) คือ จากหน่วยงานภาครัฐเป็นสำคัญ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการทบทวนและระดมความคิดเห็นในมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) เพื่อให้เป็นยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาวการณ์ของปัจจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์

Miller และ Whitney (1999) กล่าวว่า บริษัทหนึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์ เทคโนโลยี และการเรียนรู้ระบบโดยการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุดที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ แต่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบกลวิธีทางกลยุทธ์ รูปแบบ เทคโนโลยี และ กระบวนการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทสร้างสรรค์ขึ้นมาให้มีนั้นมีลักษณะผสมผสานกันอย่างกลมกลืนก่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์รวม ในอันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ เหมือนกับผู้ที่มีและครอบครองความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นอยู่

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539 : 1) การจัดการเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกองค์การผู้บริหารมีหน้าที่ทำให้บุคคลมีความร่วมมือกันมากที่สุด เพื่อจุดประสงค์ขององค์การ และได้เสนอแนวิจัยหาเหตุผลว่าทำไมบริษัทของสหรัฐอเมริกา ส่วนใหญ่ประสบกับความพ่ายแพ้ญี่ปุ่น ซึ่งผลวิเคราะห์ได้ชี้ว่าบริษัทของสหรัฐอเมริกา ส่วนใหญ่ให้ความสนใจกับ Hardware (ได้แก่ เครื่องจักร อุปกรณ์ และสิ่งที่มองเห็นได้ทั้งหลาย คือ tangible resources) แต่ไม่ให้ความสำคัญต่อ Software (บุคลากร สภาพจริงของการทำงานที่เกิดขึ้นคือ intangible resources) ดังนั้น McKinsey จึงได้เสนอแนวความคิดใหม่ในการจัดการ โดยให้ความสำคัญทั้ง "Soft S" และ "Hard S" ตามที่เป็นที่รู้จักแพร่หลายคือ 7S model ซึ่งจะกล่าวลงรายละเอียดต่อไป

5. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

5.1 แนวคิดแบบจำลอง 7S ของแมคคินซีย์

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 43) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารองค์การที่ช่วยให้เกิดความสำเร็จได้สูง โดยเฉพาะองค์การธุรกิจได้มีการขยายตัวเติบโตอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์การบริหารที่นิยมใช้กันส่วนมาก ก็คือ การกระจายอำนาจ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การให้เป็นตัวสร้างประสิทธิภาพนั่นเอง เพื่อมิให้กลยุทธ์การบริหารองค์การ เน้นหนักในเรื่องของโครงสร้างมากเกินไป แต่ให้เน้นถึงปัจจัยด้านบุคคล หรือทรัพยากรบุคคลมนุษย์ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานให้มีดุลยภาพระหว่างกัน กรอบแนวทางการบริหารซึ่ง Anthony Athos แห่งมหาวิทยาลัย Havard ได้เริ่มคิดค้นขึ้นมา ต่อมาบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ McKinsey ได้ดัดแปลงเป็นรูปแบบการบริหารแบบหนึ่งที่เรียกว่า 7S Framework ของ McKinsey คือ เน้นการบริหารในปัจจัยทั้ง 7 ด้านพร้อมกัน ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure)
2. กลยุทธ์ (Strategy)
3. ระบบ (System)
4. แบบการบริหาร (Style)
5. บุคลากร (Staff)
6. ทักษะ (Skill)
7. ค่านิยมร่วม (Shared Value)

ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (*www.hrcenter.co.th*) กล่าวว่า บริษัท McKinsey ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาเพื่อค้นหาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว คือ กลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้างองค์กร และการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของกิจการธุรกิจ ผลการศึกษาเบื้องต้นพบว่า ทั้งผู้บริหารของกิจกรรมต่างๆ และนักทฤษฎี ตลอดจนนักวิชาการต่างๆมีความเห็นว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรต่างๆที่มีอยู่ (แบบกระจายอำนาจ) ใช้แก้ปัญหาไม่ได้ผลในช่วงปี ค.ศ. 1950 กับ ค.ศ. 1960 สำหรับปี ค.ศ. 1970 ใช้รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบผสม ก็แก้ปัญหาไม่ได้เช่นเดียวกัน การที่จะมุ่งศึกษาค้นคว้าโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ คงจะไม่เกิดประโยชน์มากนัก เพราะรูปแบบโครงสร้างองค์กร เป็นเพียงองค์ประกอบเล็กๆที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการขององค์กรเท่านั้น ต่อมาจึงขยายขอบเขตการศึกษาให้กว้างขวางขึ้น และได้ผลการศึกษาที่บ่งชี้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานหรือการ

บริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นจะขึ้นอยู่กับตัวแปร ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันทั้งหมดอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว คือ

1. โครงสร้าง (Structure)
2. กลยุทธ์ (Strategy)
3. ระบบ (System)
4. แบบการบริหาร (Style)
5. บุคลากร (Staff)
6. ทักษะ (Skill)
7. ค่านิยมร่วม (Shared Value)

องค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ถูกจัดกลุ่มออกเป็น Hard S และ Soft S โดยที่ Hard S คือ สิ่งที่เห็นได้เด่นชัดและสามารถปฏิบัติได้ง่าย ซึ่งสามารถค้นหาได้จากข้อความในกลยุทธ์ แผนขององค์การ ผังการจัดรูปแบบการบริหารจัดการและเอกสารอื่นๆ ในขณะที่ Soft S นั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลสำเร็จได้ยาก เพราะยากต่อการบรรยาย เนื่องจากความสามารถ ค่านิยม (Value) และส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์การจะได้รับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยสิ่งเหล่านี้จะถูกกำหนดจากผู้ที่เป็นสมาชิกในองค์การนั้นๆด้วยเหตุนี้ จึงเป็นการยากที่จะวางแผนหรือควบคุมส่วนที่เป็น Soft S แม้ว่าส่วนที่เป็น Soft S จะอยู่ในส่วนที่ลึกลงไปจากผิวหน้า แต่เป็นส่วนที่มีผลกระทบกับโครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) และ ระบบ (System) ขององค์การ

ความหมายขององค์ประกอบ 7 ด้าน แยกออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มแรก Hard S คือส่วนที่เกี่ยวข้องกับ

1. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การดำเนินงานที่บริษัทวางแผนไว้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบจากภายนอก

2. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง พื้นฐานของความชำนาญและการประสานงานที่ได้รับผลโดยตรงมาจากกลยุทธ์และจากขนาดและความหลากหลายขององค์การ

3. ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบที่สนับสนุนกลยุทธ์และโครงสร้าง (ระบบมีความสำคัญมากเกินกว่าที่ได้รับความสนใจ)

กลุ่มที่สอง Soft S คือส่วนที่เกี่ยวข้องกับ

4. แบบการบริหารหรือวัฒนธรรมขององค์การ (Style/ Culture) หมายถึง วัฒนธรรมขององค์การ ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ (1) วัฒนธรรมขององค์การ ที่เป็นค่านิยมที่มีอิทธิพล ความเชื่อ และปทัสถาน ซึ่งได้รับการพัฒนาตามกาลเวลาและกลายเป็นคุณลักษณะที่ได้รับการยึดถือปฏิบัติขององค์การ และ (2) รูปแบบการบริหารจัดการ ที่มีวิธีการปฏิบัติมากกว่าที่จะเป็นเพียงคำพูด ผู้บริหารใช้เวลาทำอะไร และกำลังมุ่งความสนใจไปที่ใด

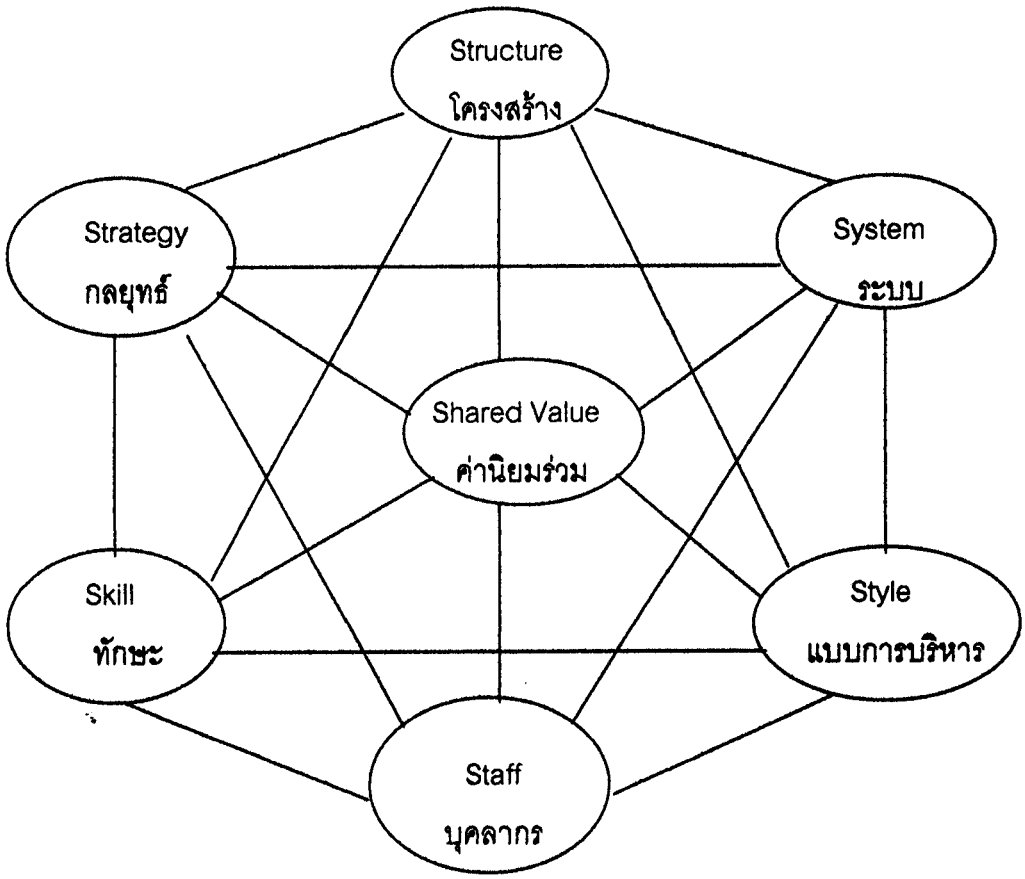
5. บุคลากร (Staff)หมายถึง การจัดการคนหรือทรัพยากรบุคคล กระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร กระบวนการด้านสังคม วิธีการพื้นฐานในการสร้างค่านิยมของผู้กุมอำนาจการบริหาร วิธีการในการชักจูงคนรุ่นใหม่มาร่วมงานกับบริษัท วิธีการในการพัฒนาอาชีพของพนักงาน

6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถเฉพาะตัว อะไรคือสิ่งที่บริษัทสามารถทำได้ดีที่สุด วิธีการในการขยายหรือปรับเปลี่ยนความสามารถ

7. ค่านิยมร่วมหรือเป้าหมายสูงสุด (Shared Value / Super ordinate Goal) หมายถึง แนวคิดในการชักนำ ความนึกคิดขั้นพื้นฐานที่ธุรกิจตั้งอยู่ - ต้องเป็นสิ่งที่ง่ายมักจะเริ่มต้นจากความเข้าใจย่อๆ มีความหมายอย่างมากต่อองค์การแม้ว่าบุคคลภายนอกมองไม่เห็นหรือไม่เข้าใจ

องค์การที่มีประสิทธิภาพสามารถจัดการทั้ง 7 ประการได้อย่างเหมาะสม และกลายเป็นจุดเริ่มต้นของชื่อโมเดลใหม่ว่า Diagnostic Model for Organization Effectiveness หากปัจจัยหนึ่งเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้ปัจจัยอื่นๆเปลี่ยนไปด้วย ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนการพัฒนาอาชีพและการอบรมการบริหารจัดการจะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์กร (รูปแบบการจัดการ) และมีผลต่อไปยังโครงสร้าง กระบวนการและผลที่สุดความสามารถพิเศษที่เป็นคุณลักษณะขององค์การ ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การจำนวนมากจะมุ่งประเด็นไปที่ Hard S คือ โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) และ ระบบ (System) และมักจะไม่สนใจใน Soft S โดยปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman) ได้แนะนำว่า บริษัทที่ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากโครงสร้างและกลยุทธ์ใหม่จะกำหนดได้ยากหากไม่มีวัฒนธรรมและค่านิยมที่เหมาะสม ปัญหาลักษณะนี้มักเกิดขึ้นเมื่อมีการควบรวมกิจการขนาดใหญ่ การไม่ประสบผลสำเร็จและขาดลักษณะองค์รวม มักเกิดจากการกระทบกันของวัฒนธรรม ค่านิยม และรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ซึ่งเป็นผลให้ยากต่อการกำหนดแนวปฏิบัติของระบบและโครงสร้างให้เป็นหนึ่งเดียว

แบบจำลอง 7S เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและใช้เป็นแนวในการปฏิบัติ ประโยชน์ที่นำไปใช้ได้คือ ใช้พิจารณาว่าสถานะปัจจุบันเป็นอย่างไรของแต่ละองค์ประกอบ แล้วเปรียบเทียบกับสถานะที่ต้องการ ทำให้เราสามารถสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อให้ไปถึงสถานะที่ต้องการได้ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โครงร่างพื้นฐาน 7S (McKinsey 7S Framework)

ที่มา : ปีเตอร์ และ วอเตอร์แมน (2550) การวิเคราะห์องค์การด้วย McKinsey 7S [ออนไลน์] *www.hrcenter.co.th*

ปีเตอร์, และวอเตอร์แมน (*www.hrcenter.co.th*) กล่าวถึงคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ ของบริษัทประกันที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงที่ได้ค้นพบจากการวิจัยของ บริษัท แมคคินซีย์ มีดังนี้

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A Bias for Action)
2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer)

3. มีความอิสระในการทำงาน และความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship)

4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity through People)

5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด และความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hand – on and Value Driven)

6. ทำแต่ธุรกิจที่ความเชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่อง (Stick to the Knitting)

7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา และพนักงานอำนวยการมีจำกัด (Simple Form and Lean Staff)

8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose-tight Properties)

ตารางที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างโครงร่างพื้นฐาน 7S กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 7 ประการ

โครงร่างพื้นฐาน 7S	คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ
1. โครงสร้าง	(7) รูปแบบแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยการมีจำนวนจำกัด
2. กลยุทธ์	(2) มีความใกล้ชิดกับลูกค้า
	(6) ทำแต่ธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง
3. บุคลากร	(3) มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ
	(4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงานหรือเจ้าหน้าที่
4. แบบการบริหาร	(5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด
5. ระบบ	(1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ
6. ค่านิยมร่วม	(5) ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน
7. ทักษะ	(8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

ที่มา : ปีเตอร์ และ วอเตอร์แมน (2550) การวิเคราะห์องค์การด้วย McKinsey 7S [ออนไลน์] *www.hrcenter.co.th*

สมยศ นาวีการ (2538 : 125-126) ได้กล่าวถึงแบบจำลอง 7S ว่า หมายถึง ตัวแปรทางองค์การ 7 ตัว ที่ประกอบรวมกันเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การตามแนวความคิดของบริษัท McKinsey ชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์จะถูกดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อเมื่อตัวแปรทางองค์การทั้ง 7 ตัว มีความสอดคล้องกัน ตัวแปรทางองค์การอื่นอีก 6 ตัว จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ ดังนั้น บริษัทที่ได้เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างสำคัญควรจะพิจารณาให้รอบคอบต่อการเปลี่ยนแปลง S ตัวอื่นที่จำเป็นต่อการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบของ 7S มีดังต่อไปนี้

1. โครงสร้าง (Structure)
2. กลยุทธ์ (Strategy)
3. ระบบ (System)
4. แบบการบริหาร (Style)
5. บุคลากร (Staff)
6. ทักษะ (Skill)
7. ค่านิยมร่วม (Shared Value)

และได้ให้ความหมายขององค์ประกอบ 7S ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การรวมกลุ่มกิจกรรมและการกระจายอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ

2. กลยุทธ์ (Strategy)หมายถึงแผนงานโดยส่วนรวมที่นำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรของบริษัทเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

3. ระบบ (System) หมายถึง ระเบียบวิธีปฏิบัติงานและกระแสข้อมูลประจำวันภายในองค์การ

4. แบบการบริหาร (Style) หมายถึงแบบแผนทางพฤติกรรมของผู้บริหารอาวุโส

5. บุคลากร (Staff) หมายถึงคุณลักษณะของบุคลากรภายในองค์การ

6. ทักษะ (Skill) หมายถึงสิ่งที่บุคคลและองค์การกระทำได้ดีหรือความสามารถดีเด่นขององค์การ

7. ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง ค่านิยมร่วมที่สมาชิกขององค์การอุทิศตนให้แก่องค์กร

ตารางที่ 2.3 โครงร่างพื้นฐาน 7S Framework ของ McKinsey

องค์ประกอบตามโครงร่างพื้นฐาน 7S ของแมคคินซีย์	ความหมาย
1. กลยุทธ์	แผนงานโดยส่วนรวมที่นำไปสู่การสรรหาทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมาย
2.โครงสร้าง	การรวมกลุ่มกิจกรรม และการกระจายอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ
3. ระบบ	ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน และกระแสข้อมูลประจำวันภายในองค์การ
4. บุคลากร	คุณลักษณะทางประชากรของบุคคลภายในองค์การ (เช่น หัวหน้างาน และผู้ประกอบการ)
5. แบบการบริหาร	แบบแผนทางพฤติกรรมของผู้บริหารอาวุโส
6. ทักษะ	สิ่งที่บุคคล และองค์การกระทำได้ดี ความสามารถดีเด่นขององค์การ
7. เป้าหมายสูงสุด	ค่านิยมร่วมที่สมาชิกขององค์การอุทิศตนให้

ที่มา : สมยศ นาวีการ (2538) *การบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร นวสาสน์

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544 : 293-295) ได้กล่าวถึง แนวคิดของ 7S Framework ว่าในการประเมินความพร้อมของปัจจัยทั้ง 7 ประการ ที่จะมีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอันได้แก่

1. แผนกลยุทธ์ขององค์การ
2. โครงสร้างขององค์การ
3. ระบบงาน
4. สไตล์การบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูง
5. ทรัพยากรบุคคล
6. ทักษะขององค์การ
7. ค่านิยมร่วมขององค์การ

ซึ่งจะพิจารณาดูถึงความพร้อมและความสอดคล้องประสานกันของปัจจัยทั้ง 6 ตัว ที่จะมีต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategy) ดังนั้น ถ้ามีความพร้อมในแผนกลยุทธ์เพียงอย่างเดียวแต่ปัจจัยอื่นๆไม่พร้อม หรือไม่สอดประสานกัน การที่จะนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผลก็กระทำได้ยากและได้ให้ความหมายขององค์ประกอบ 7S ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนกลยุทธ์ขององค์การที่ได้จัดทำมาแล้วนั่นเอง ได้มีการจัดทำอย่างเหมาะสมต่อสภาพการแข่งขัน และความพร้อมขององค์การมากน้อยแค่ไหน

2. โครงสร้าง (Structure) จะต้องมีโครงสร้างเพื่อรองรับกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ และโครงสร้างจะต้องสอดคล้องเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ด้วย

3. ระบบ (System) เป็นการวิเคราะห์ระบบงานขององค์การในทุกๆเรื่อง ทั้งระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบจัดซื้อ ระบบการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น ระบบงานที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ชัดเจน ง่าย และถูกต้อง

4. สไตล์การบริหาร (Style) จะต้องวิเคราะห์สไตล์การบริหารจัดการของผู้บริหาร โดยเฉพาะของผู้บริหารระดับสูงว่าเป็นอย่างไร มุ่งมั่นในการทำงานแค่ไหน มีความสามารถในการจูงใจและเป็นแบบอย่างในการทำงานได้ดีแค่ไหน สไตล์ต่างๆเหล่านี้จะเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ทรัพยากรบุคคล (Staff) เนื่องจากตามแผนกลยุทธ์จะเกิดขึ้นได้ก็ต้องมีผู้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์นั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ ถ้าพนักงานหรือเจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถมีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม และมีแรงจูงใจในการทำงานตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าวนั้นก็จะสำเร็จได้

6. ทักษะ (Skill) จะเป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์การ โดยรวมว่าองค์การแห่งนี้เก่ง หรือถนัดหรือเชี่ยวชาญในเรื่องใด

7. ค่านิยมร่วม (Shared Value) เป็นการวิเคราะห์ถึงค่านิยมร่วม ความเชื่อร่วมขององค์การนั้นว่าเป็นอย่างไร ซึ่งมักสะท้อนอยู่ในปรัชญา ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์การนั้นๆซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยข้อนี้ดูว่าสอดคล้องสนับสนุนต่อแผนกลยุทธ์ขององค์การเพียงใด

เสน่ห์ จุ้ยโต (2545 : 65) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการให้สอดคล้องต่อการบริหารที่เป็นเลิศ (In search of excellence) ตามแนวคิดของปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Perters and Waterman) ดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.4 ลักษณะองค์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

โครงร่างพื้นฐาน 7S	ลักษณะองค์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ
1. โครงสร้าง	รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา มีพนักงานอำนวยการจำกัด และมีขนาดเล็ก
2. กลยุทธ์	ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง
3. พนักงาน	มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นหุ้นส่วน และเพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน
4. ลีลาบริหาร	มีภาวะผู้นำ และมีการมุ่งสู่ปฏิบัติ
5. ระบบ	มีระบบและวิธีการที่ดี มีวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ และมีระบบข้อมูลข่าวสาร
6. ทักษะ	มีความสามารถ และมีการฝึกฝนพัฒนาได้
7. ค่านิยมร่วม	ความเชื่อมั่นในคุณค่านำมาซึ่งความสำเร็จ และมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต (2545) ""การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 65 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ

พรทิพย์ ดีสมโชค (2542 : 4) ได้นำเสนอไว้ว่า เมื่อองค์การธุรกิจต้องประสบปัญหาและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผู้บริหารมักจะเรียกหาวิธีการบริหารงานใหม่ๆ และทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การเสียใหม่ ดังจะเห็นได้จากเมื่อปี พ.ศ. 2520 บริษัทแมคคินซีย์ ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของสหรัฐอเมริกามีความสนใจเกี่ยวกับปัญหาว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ โดยมุ่งศึกษากลยุทธ์และการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม จนพบโครงร่างพื้นฐาน 7S (McKinsey 7S Framwork) ประกอบด้วยโครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) พนักงาน

(Staff) สไตล์การบริหาร (Style of management) ระบบและวิธีการ (System & Procedure) ค่านิยมร่วม (Shared Value) และทักษะ (Skill) ซึ่งได้เป็นพื้นฐานสำคัญของการค้นหาคุณลักษณะดีเด่น ที่สร้างความเป็นเลิศทางการบริหาร 8 ประการ ได้แก่ เน้นการปฏิบัติ ใกล้ชิดกับลูกค้า มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกร่วม เพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน สัมผัสกับงานและมีความเชื่อมั่นในคุณค่า มุ่งทำแต่ธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง รูปแบบเรียบง่ายและจำกัดจำนวนพนักงานเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

อุไรวรรณ แย้มนิยม (2544 : 166) ได้อ้างถึงทฤษฎี McKinsey 7S Framwork ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นถึงองค์การที่มีประสิทธิผลหรือประสบความสำเร็จในทางการบริหารดำเนินการว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย

1. Strategy กลยุทธ์ที่บริษัทใช้สร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งขันอย่างยั่งยืน

2. Structure โครงสร้างขององค์การ การมอบหมายงาน และการแบ่งงานต้องเอื้อประโยชน์ให้องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3. System ระบบต่างๆในองค์การ เช่น ระบบการจัดการผลิต ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง ระบบการจัดซื้อ ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบการเงิน ระบบการตลาด ระบบการบัญชี ระบบสารสนเทศ และระบบการวัดผลงาน ต้องประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี

4. Style สไตล์การบริหารงาน จรรยาบรรณ และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารต้องกว้างไกล

5. Staff พนักงานในองค์การมีความกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์ อุทิศตนเพื่อบริษัท

6. Skill ทักษะขององค์การและคนในองค์การ เก่งคิด เก่งทำ และเก่งคน

7. Shared Value ค่านิยมร่วมกันของคนในองค์การที่จะมุ่งมั่นให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ญารัตน์ บานแบ่ง (2550 : 14) ได้อ้างถึงทฤษฎี McKinsey 7S Framwork จะต้องประกอบด้วยปัจจัยตัวแปรทั้งหมด 7 ตัว โดย 3 ตัวแรก คือ 1. กลยุทธ์ 2. โครงสร้าง 3. ระบบ เปรียบได้กับส่วนที่เรียกว่า **"ฮาร์ดแวร์"** (Hardware) ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ส่วนปัจจัยที่เหลืออีก 4 ตัว คือ 1. แบบการบริหาร 2. บุคลากร 3. ทักษะ และ 4. จิตสำนึกร่วม คือ ส่วนที่เป็น **"ซอฟต์แวร์"** (Software) ซึ่งทั้ง 2 ส่วนนี้จะต้องประกอบร่วมกันจึงจะทำให้การดำเนินตามแผนกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ

โดยแนวคิด 7S ของแมคคินซีย์ ช่วยทำให้การศึกษาจุดอ่อนขององค์การมีความสะดวกและง่ายขึ้น อีกทั้งยังมีประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างน้อยที่สุด 4 ประการ ดังนี้ คือ

1 ความสามารถขององค์การที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และแนวทางที่เหมาะสมของการเปลี่ยนแปลง เกิดจากปัจจัยที่มีอิทธิพลหลายปัจจัย นอกจากปัจจัยของโครงสร้างและกลยุทธ์แล้ว ยังประกอบด้วยปัจจัยอื่นๆอีก 5 ตัว ที่เหลืออีกด้วย

2 ปัจจัยตัวแปรทั้ง 7 ตัว มีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน และเป็นการยากหรือบางทีอาจเป็นไปไม่ได้เลยที่จะทำให้ปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งก้าวหน้าไปข้างหน้าโดยที่ไม่ทำให้ปัจจัยตัวอื่นๆก้าวหน้าตามไปด้วย ผู้บริหารที่ต้องการบริหารให้เกิดสัมฤทธิ์ผล จึงควรให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ไปพร้อมๆกัน

3 แผนงานกลยุทธ์ที่ได้รับการออกแบบอย่างรอบคอบเป็นจำนวนมาก ต้องประสบกับความล้มเหลวอันเนื่องจากขาดความสนใจในปัจจัยตัวแปรอื่นๆของผู้จัดการนั่นเอง ทำนองเดียวกับแผนกลยุทธ์ของกองทัพในสมรภูมิที่ได้รับการวางแผนอย่างดีเลิศต้องถูกทำลายลงเนื่องจากการส่งกำลังบำรุงทางทหาร การจัดระบบการบริหารงานที่ไม่เหมาะสม หรือการขาดพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างดี ก็มีส่วนสำคัญที่ทำให้แผนกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้อย่างดีไม่ประสบผลสำเร็จได้

4 ปัจจัยตัวแปรทั้ง 7 ตัว ก็ไม่สามารถบอกได้ว่าปัจจัยตัวใดสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ณ เวลาหนึ่ง บางครั้งปัจจัยตัวที่สำคัญที่สุดอาจเป็นกลยุทธ์แต่ในบางครั้งปัจจัยที่สำคัญที่สุดอาจเป็นที่ระบบหรือโครงสร้างก็ได้ ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 7 ตัวไปพร้อมๆกัน

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา (www.ranong.go.th) ได้เสนอมุมมองการปฏิรูประบบราชการไทยยุคใหม่ที่มีการนำเครื่องมือทางการบริหารใหม่ๆมาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง โดยได้กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบและดำเนินการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ ที่เรียกว่า "การพัฒนาระบบราชการ" เครื่องมือที่สำคัญคือ "แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550)" โดยจะปรับเปลี่ยนระบบราชการให้สามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมใน "ยุคโลกาภิวัตน์" และ "การทำให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศ" ก็สะท้อนถึงความพยายามที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การที่จะพัฒนาการบริหารงานด้านต่างๆจนกระทั่งมีความเป็นเลิศ ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา ไว้ 7 ประการ คือ

1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
2. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
3. การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
4. การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
5. การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
6. การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
7. การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

การปรับเปลี่ยนด้านต่างๆ เหล่านี้ หากพิจารณาโดยอาศัยกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซีย์ โดย วีรชัย ตันติวีระวิทยา (2528:1-27) คือการปรับตัวแปรสำคัญในการบริหารองค์การทั้ง 7 ประการ ให้สนับสนุนและสอดคล้องกันนั่นเอง กล่าวคือ

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 "การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน" ก็คือ การปรับเปลี่ยน ยุทธศาสตร์ (Strategy) ในการดำเนินงานให้เหมาะกับภาวะที่ต้องมีงานมากขึ้น แต่มีเงินและคนน้อยลง ซึ่ง กระบวนการวิธีการทำงานตามยุทธศาสตร์ เดิมย่อมใช้ไปได้อีกไม่นาน

2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 "การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน" ก็คือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง (Structure) หรือวิธีการ "จัดทัพ" เพื่อให้สอดรับกับยุทธศาสตร์ใหม่ ซึ่งในการพัฒนาระบบราชการก็มุ่งเน้นการจัดโครงสร้างโดยเชื่อมโยง "หน้าที่" (Function Depart mentalization) คือ กระทรวง ทบวง กรม กับ "พื้นที่" (Regional Departmentalization) ซึ่งหมายถึงจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ในลักษณะเมตริกซ์ (Matrix) โดยให้ยึดจุดเน้นตามนโยบายของรัฐบาล ที่เรียกว่า "Agenda" เข้าไปด้วยอีกมิติหนึ่ง

3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 "การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ" นั้นเป็นการนำเอาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting System) มาใช้ โดยการกำหนดให้มีการทำคำรับรองผลการปฏิบัติราชการที่มีตัวชี้วัดผลงานอย่างชัดเจน และจัดสรรงบประมาณไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และให้ส่วนราชการได้มีอิสระในการบริหารจัดการโดยไม่ติดยึดกับกฎระเบียบต่างๆ จนมากเกินไป ซึ่งก็คือการปลดพันธนาการของกฎระเบียบเพื่อให้ส่วนราชการสามารถเลือกวางระบบระเบียบวิธีปฏิบัติได้เอง หรือเป็นการให้อิสระในการจัดระบบงาน (System) นั่นเอง

4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 "การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่" ก็คือการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อให้สามารถจัดการทรัพยากรบุคคล (Staff) ให้มีขีดสมรรถนะ และทักษะความสามารถ (Skill) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โครงสร้างและระบบงานใหม่นั่นเอง

5. ยุทธศาสตร์ที่ 5 "การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม" เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งหากพิจารณาจากกรอบแนวคิด 7S ก็คือการปรับค่านิยมร่วม (Shared Value) ของระบบราชการนั่นเอง

6. ยุทธศาสตร์ที่ 6 "การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย" โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและความทันสมัย

7. ยุทธศาสตร์ที่ 7 "การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม" ก็เป็นการปรับเปลี่ยนแบบแผนพฤติกรรม (Style) ในการปฏิบัติราชการนั่นเอง

5.2 แนวคิด ทฤษฎีการบริหารเกี่ยวกับแบบจำลอง 7S ของแมคคินซีย์

กลยุทธ์ (Strategy)

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 185) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสันทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายๆวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งกลยุทธ์ก็คือ ส่วนผสมของเป้าหมายและนโยบายหลักต่างๆ ซึ่งได้ประมวลขึ้นมาจนกลายเป็นการกระทำที่จำเพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง และส่วนมากมักจะทำให้ต้องทำการพัฒนาหรือดัดแปลงทรัพยากรต่างๆด้วยกลยุทธ์ต่างๆ ที่จัดทำขึ้นนั้นจะเท่ากับเป็นการแนะแนวทางที่เป็นวิธีการพื้นฐานที่จะไว้ยึดถือใช้ปฏิบัติ เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

ประโชค ชุมพล (2536 : 190) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนขององค์การเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอก

สมยศ นาวีการ (2538 : 125) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แผนงานโดยส่วนรวมที่นำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรของบริษัทเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544 : 293) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แผนกลยุทธ์ขององค์การที่ได้จัดทำมาแล้วนั่นเอง ได้มีการจัดทำอย่างเหมาะสมต่อสภาพการแข่งขัน และความพร้อมขององค์การมากน้อยแค่ไหน

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546 : 1-13) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ธนชัย ยมจินดา (2545: 9) ได้กล่าวถึงหลักกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ว่า กลยุทธ์เป็นเครื่องมือนำสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ หากธุรกิจใดขาดการมีกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้ว ก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้โดยมีการเจริญเติบโต และมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์มิได้เกิดจากฝ่ายบริหารระดับบนที่จะกำหนดเท่านั้น แต่กลยุทธ์อาจเกิดได้จากจุดต่างๆในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากลักษณะการตัดสินใจที่สั่งสมมานาน ทำให้เกิดเป็นแบบแผนของการดำเนินธุรกิจนั้นๆ ว่าควรจะดำเนินกลยุทธ์เช่นใด เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่ทำให้เกิดผลต่อสถานภาพที่เข้มแข็งของกิจการ ทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ ครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

อำนาจ วัดเจริญ (www.hrcenter.co.th) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

ญารัตน์ บานแบ่ง (2550 : 42) กลยุทธ์ขององค์กรเป็นกลวิธีในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยการแบ่งสรรทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่เพื่อดำเนินการในเวลาต่างๆกันให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ กิจกรรม หรือการดำเนินการภายในที่วางแผนเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมกลยุทธ์ขององค์กรกำหนดให้องค์กรสามารถแข่งขันได้เหนือคู่แข่งอื่นๆโดยกลยุทธ์สัมพันธ์กับโครงสร้างองค์กรอย่างใกล้ชิด เพราะการกำหนดโครงสร้างจะเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กร

แชนดเลอร์ (Chandler 1962 : 13 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์ 2533 ค: 50) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นการพิจารณากำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์พื้นฐานสำหรับระยะยาวภายในกิจการ และการยอมรับในทิศทางร่วม รวมทั้งการแบ่งสรรทรัพยากร เพื่อสำหรับใช้ทำงานตามเป้าหมายต่างๆที่วางไว้แล้ว

ทิลเลส (Tilles 1963 :112 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์ 2533 ข : 71) เป็นนักวิชาการรุ่นบุกเบิกเรื่องกลยุทธ์ในอดีตให้ความหมายของคำว่า "กลยุทธ์" ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพิจารณาตัดสินใจเรื่องสำคัญ 2 เรื่อง คือ 1. กิจการมีความต้องการเป็นอะไร และ 2. จะมีทางทำให้สำเร็จเป็นเช่นที่กล่าวได้อย่างไร

พาสคาล และเอโทส (Pascale and Athos 1981 : 81 อ้างใน ทองหล่อ เดชไทย 2539 : 5)ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง การวางแผนปฏิบัติการในการจัดสรรทรัพยากร

เลินด์ และคนอื่น ๆ (Learned .et al. 1969 : 15) กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นแบบแผนของวัตถุประสงค์ จุดประสงค์หรือเป้าหมาย นโยบายส่วนใหญ่และแผนงาน สำหรับการไปถึงเป้าหมาย ซึ่งจะบอกถึงและอธิบายว่าธุรกิจของบริษัทนั้นอยู่ในสถานะอย่างไร และบริษัทจะเป็นอย่างไร

คลีแลนด์ และ คิง (Cleland and King , 1972 : 203) ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แผนงานซับซ้อนที่ทำให้องค์การเป็นไปตามที่กำหนดให้เป็นในอนาคต

นอกจากนี้ยังมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2543 : 21) ได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ โดยจะต้องอาศัยความรู้ประสบการณ์ และความเข้าใจในสภาพความเป็นไปของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อการเอาชนะคู่แข่ง การลดการคุกคามของสภาพแวดล้อม การสร้างความเข้าใจ และการรวมพลังของสมาชิก ซึ่งในการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ (1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) (2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) (3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategic implementation and control) ดังนี้

(1) **การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์** (Strategic analysis)

เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางซึ่งเป็นความต้องการขององค์กรในอนาคต โดยที่มิได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถามซึ่งมักเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด และบริการที่ดีที่สุด

1.2 ภารกิจ (mission) หมายถึง จุดมุ่งหมายที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร เป็นการกำหนดกิจกรรมขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

1.3 เป้าหมาย (goal) หมายถึง กำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรต้องการ

1.4 วัตถุประสงค์ (objectives) หมายถึง เป้าหมายระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้

(2) **การกำหนดกลยุทธ์** (Strategic formulation)

เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว เป็นหน้าที่การจัดการที่กำหนดทิศทางเอาไว้เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน และการกำหนดกลยุทธ์ ผลลัพธ์ของการกำหนดเชิงกลยุทธ์ ก็คือ แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

2.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate level strategy) เป็นกระบวนการที่กำหนดลักษณะทั้งหมด และจุดมุ่งหมายขององค์กร กำหนดผลิตภัณฑ์ หรือธุรกิจที่จะเข้ามาหรือเลิกกระทำ แล้วกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท หรือหมายถึงระดับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับว่า บริษัททำธุรกิจอะไรอยู่ องค์กรทั้งหมดควรเป็นอย่างไร บริษัทสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้เข้มแข็ง โดยการกำหนดความสามารถหลักทางการแข่งขันของบริษัท ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องพิจารณา สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment) สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม (industry environment) เพื่อใช้ในการพิจารณาโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน หรือเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT กลยุทธ์ระดับบริษัท ประกอบด้วยแมทริกซ์สำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1.1 แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (internal factor evaluation matrix) เป็นแมททริกซ์ที่ประเมิน และให้น้ำหนักปัจจัยภายใน จุดแข็ง (strengths) และ จุดอ่อน (weaknesses)ขององค์กร

2.1.2 แมททริกซ์ประเมินปัจจัยภายนอก (external factor evaluation matrix) เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาส (opportunities) และ อุปสรรค (threats) ของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับบริษัทในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม เป็นต้น

2.1.3 แมททริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths—TOWS matrix) เป็นแมททริกซ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรค (Threats--T) และโอกาส (Opportunities--O) กับจุดแข็ง (Strengths--S) และ จุดอ่อน (Weaknesses--W)

2.1.4 แมททริกซ์ความเจริญเติบโต-ส่วนครองตลาด BCG (BCG growth-share matrix) เป็นการวิเคราะห์โอกาสของธุรกิจ โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการเจริญเติบโตของตลาดและส่วนครองตลาด

2.1.5 แมททริกซ์กลยุทธ์หลัก (Grand Strategic—GS matrix) เป็นกลยุทธ์ทั่วไปเพื่อความเข้าใจในการกำหนดการปฏิบัติที่สำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในระยะยาวประกอบด้วย (1) กลยุทธ์การเจริญเติบโต (growth strategies) (2) กลยุทธ์คงที่ (stability strategies) (3) กลยุทธ์การถดถอย (retrenchment strategies)

2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business level strategy) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมองหาวิธีการว่าจะแข่งขันอย่างไรในแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสามารถกำหนดเป็นแนวทางได้ดังนี้

2.2.1 การสร้างความแตกต่าง (differentiation)

2.2.2 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership)

2.2.3 การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (quick risponse)

2.2.4 การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (market focus)

2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (function level strategy) เป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่าที่องค์กรสามารถสร้างลูกค้าได้

(3) **การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม** (Strategic implementation and control) ดำเนินตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และควบคุม เพื่อให้กลยุทธ์ที่วางไว้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

John Henderson ได้กล่าวถึงความสามารถทางการแข่งขันไว้ดังนี้ "นักคิดด้านกลยุทธ์จะต้องมองเห็นได้อย่างชัดเจนในทิศทางขององค์การ และสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ความเข้าใจดังกล่าวนี้เกิดมาจากการตระหนักและหมั่นตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างจริงจัง ซึ่งจะทำให้สามารถมองภาพของอนาคตในแง่ของโอกาส และการคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ที่สำคัญบริษัทที่มีความสามารถด้านการแข่งขัน จะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหายุทธวิธีจากปัญหาเชิงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน และตอบสนองได้อย่างเหมาะสม โดยการแปลเป็นประเด็นด้านยุทธศาสตร์ในระดับเชิงกว้างให้เป็นการกระทำเชิงรูปธรรมในแง่งานที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญไว้ในทุกๆ ส่วนขององค์กร การมีความสามารถทางการแข่งขัน ส่วนหนึ่งมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เพื่อช่วยวัดการดำเนินการต่างๆ ให้เกิดความได้เปรียบและมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง

Michael E. Porter (1979) ได้กล่าวถึงแรงผลักทางการแข่งขันช่วยกำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า "มีปัจจัยมากมายที่จะเป็นตัววัดและกำหนดรูปแบบการแข่งขัน ไม่เฉพาะแค่เพียงคู่แข่งขันเท่านั้น แต่ยังประกอบไปด้วยปัจจัยด้านตัวแปรทางเศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมนั้นๆ และยังรวมถึงปัจจัยด้านการเข้าใหม่ของคู่แข่งขัน อำนาจการต่อรองของลูกค้า และผู้ขาย และภัยคุกคามของสิ่งที่มาทดแทนการบริการ หรือผลิตภัณฑ์ รากฐานการปฏิบัติด้านการวางแผน ซึ่งกำหนดจากปัจจัยข้างต้น นอกจากนี้กลยุทธ์จะต้องรวมไปถึงการวางตำแหน่งทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างดีที่สุดในการปกป้องบริษัทจากแรงผลักต่างๆ และเพื่อที่กำกับแรงผลักให้อยู่ในภาวะดุลยภาพด้วยการใช้แนวทางต่างๆของกลยุทธ์ และรวมถึงการสร้างหรือกำกับควบคุมปัจจัยแรงผลักทางการแข่งขันให้เป็นไปในขอบเขตที่ต้องการ"

นอกจากนี้ Michael E. Porter ได้นำเสนอกลยุทธ์ทางธุรกิจสำหรับการแข่งขันเพื่อการได้เปรียบ เรียกว่า "กลยุทธ์โดยทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน" (Generic Competitive Strategies) โดยแบ่งลักษณะของกลยุทธ์ออกเป็น 3 ชนิด ได้แก่

1. **กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน** (Cost Leadership) คือความสามารถของธุรกิจในการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง

2. **กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง** (Differentiation) คือ ความสามารถในการจัดหาสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งและให้คุณค่าแก่ลูกค้ามากกว่าคู่แข่งในแง่คุณภาพ คุณ ลักษณะพิเศษหรือการบริการหลักการขาย

3. **กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า** (Focus) โดยการให้ความสำคัญกับลูกค้าหลักของตลาดและพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีตลอดจนตอบสนองความต้องการของลูกค้าหลักที่สำคัญเหล่า นั้น ซึ่งในการมุ่งเน้นลูกค้านี้ นอกจากมุ่งเน้นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าแล้ว องค์กรอาจใช้ **กลยุทธ์มุ่งเน้นในการลดต้นทุน** (Cost Focus) **หรือ กลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง** (Focused Differentiation) ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้จะทำให้มีการพัฒนากลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันจากเดิมซึ่งมี 3 แบบ เป็นกลยุทธ์ที่มี 4 แบบดังภาพ

Target Customers

1. Cost leadership	2. Differentiation
3a. Cost focus	3b. Differentiation focus

Low cost Unique

ภาพที่ 2.5 Strategic advantage

ที่มา : Porter, Michael E. ,(1979) "How Competitive Forces Shape Strategy" *Harvard Business Review Article*, January 3 : 15.

จากภาพแสดงถึง Generic Competitive Strategies เป็นกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับความเข้มแข็งขององค์กรเป็นหลัก หรือเป็นมุมมองที่มาจากภายในองค์กรสู่ภายนอกองค์กร (Look Inside Out) ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวนี้สามารถนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยผลการดำเนิน งานที่ดีกว่าคู่แข่งในระยะยาวโดยมีรายละเอียดดังนี้

1) **กลยุทธ์แบบผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)**

ในการใช้กลยุทธ์ประเภทนี้เหมาะกับธุรกิจที่เป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำเปรียบเทียบ กับผู้ผลิตอื่นๆในอุตสาหกรรมเดียวกัน และจะต้องมีขอบข่ายการตลาดที่กว้างและทำการผลิตสินค้าให้ได้หลากหลาย ซึ่งจะมีผลต่อความได้เปรียบทางด้านต้นทุนของบริษัทนั้น ในการทำให้ต้นทุนต่ำนั้นมีหลายสาเหตุ เช่น การประหยัดต่อขนาด การพัฒนาเทคโนโลยี การเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบที่มีราคาถูก การมีช่องการจัดจำหน่ายที่ต้นทุนต่ำ เป็นต้น การใช้กลยุทธ์นี้ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบ โดยมีทางเลือก 2 ประการ คือ

ประการแรก การใช้ต้นทุนที่ต่ำทำให้สามารถตั้งราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่งขันและจูงใจผู้ซื้อให้ซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มกำไรหรือการลดราคาสินค้าลงทั้งของบริษัทและคู่แข่งขันทำให้ส่วนครองตลาดเท่าเดิมแต่ทำให้กำไรต่อหน่วยสูงขึ้น เนื่องจากต้นทุนต่ำหน่วยลดลงทำให้ธุรกิจได้รับกำไรรวมจากการลงทุนสูงขึ้น ซึ่งกลยุทธ์นี้เป็นตัวช่วยป้องกันองค์กรจากผลกระทบจากแรงกดดันต่างๆ เช่น แรงกดดัน 5 ประการ Competitive Analysis Porter's Five Forces Model

ประการสอง ถ้าสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมรุนแรงขึ้นและเริ่มที่จะมีการแข่งขันกันในด้านราคาที่มากขึ้น องค์กรธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะสามารถทนทานต่อสภาพการแข่งขันที่รุนแรงได้ดีกว่าคู่แข่งขันอื่นๆ เนื่องจากการมีต้นทุนที่ต่ำ

2) **กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง** (Differentiation)

กลยุทธ์นี้คือการสร้างความแตกต่างนั้น ได้แก่การที่ธุรกิจสร้างความแตกต่างของสินค้าของตนแต่ยังคงมุ่งตลาดที่กว้าง โดยความแตกต่างนี้จะช่วยให้เกิดกำไรที่สูงได้ เนื่องจากลูกค้าให้ความสำคัญกับราคาขายน้อยลง ถึงแม้ว่าการสร้างความแตกต่างนั้นจะก่อให้เกิดต้นทุนเพิ่มขึ้น แต่ผู้ผลิตสามารถกำหนดราคาในระดับที่สูงกว่าราคาปกติได้ โดยราคาที่เขาได้รับสูงขึ้นเพื่อผลักภาระต้นทุนที่เกิดขึ้นไปยังลูกค้า แต่ก็ต้องมั่นใจว่าราคาที่สูงขึ้นจะต้องไม่สูงกว่าราคาของคู่แข่งมากเกินไป มิเช่นนั้นลูกค้าอาจไม่รู้สึกถึงความคุ้มค่ากับต้นทุนที่เพิ่มขึ้น

2.1 รูปร่างของผลิตภัณฑ์ เป็นการสร้างความแตกต่างด้านลักษณะทางกายภาพและสรรถภาพของผลิตภัณฑ์

2.2 บริการหลังการขายเป็นการสร้างความแตกต่างด้านการอำนวยความสะดวกและคุณภาพของการบริการซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์

2.3 นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถใช้เป็นส่วนสำคัญของข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อสร้างขอบเขตของธุรกิจให้ขยายกว้างขวาง

2.4 สร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักมีความสำคัญต่อการขายสินค้า

2.5 ให้คุณค่าทางจิตใจ

3) **กลยุทธ์แบบมุ่งเน้น** (Focus)

กลยุทธ์แบบมุ่งเน้นนี้ แตกต่างจากกลยุทธ์ในสองแบบแรกตรงที่เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันที่มีขนาดตลาดแคบ ผู้กำหนดกลยุทธ์จะเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของตนในตลาด แล้วจะมุ่งเน้นกลยุทธ์ในการแข่งขันตรงไปที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจน เพื่อที่จะให้ตนได้เปรียบคู่แข่งรายอื่นๆ สำหรับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายนี้เท่านั้น

กลยุทธ์แบบมุ่งเน้นนั้นมี 2 แบบ คือ **กลยุทธ์มุ่งเน้นที่ต้นทุน** (Cost Focus) และ **กลยุทธ์มุ่งเน้นความต่าง** (Differentiation Focus) ในกรณีของกลยุทธ์มุ่งเน้นที่ต้นทุนนั้นเป็นการสร้างความแตกต่างในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของตนที่มีความต้องการต่างจากตลาดปกติ เพื่อให้สามารถตอบสนองเป้าหมายได้ดีกว่าคู่แข่ง แต่ทั้งสองกลยุทธ์นั้นเป็นการใช้กลยุทธ์ที่วางอยู่บนความแตกต่างของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายกับลูกค้ากลุ่มอื่นๆ ดังนั้นกลุ่มลูกค้าเหล่านี้จะเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการไม่เหมือนกลุ่มลูกค้าอื่นๆ โดยกลุ่มลูกค้าทั่วๆไป คือ ลูกค้าที่มีกำลังซื้อต่ำ ส่วนลูกค้าที่มีความแตกต่างในที่นี้มักจะเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีความอ่อนไหวด้านราคาต่ำกว่าลูกค้า

ทั่วไป ดังนั้น นักธุรกิจที่มุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มนี้มักจะกำหนดสินค้าของตนให้เป็นสินค้าแบบ Exclusive นั่นเอง

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนงาน แผนปฏิบัติการที่องค์การกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อให้การปฏิบัติภาระหน้าที่ต่างๆเป็นไปด้วยความสะดวกเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นการสร้างตำแหน่งองค์กรให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์การแข่งขันมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานองค์กรและสมรรถนะหลักองค์กร ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

โครงสร้าง (Structure)

อุทัย หิรัญโต (2525 : 54) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า เป็นการจัดระเบียบการปฏิบัติงานร่วมกัน การจัดระเบียบหมายถึงการจัดการในเรื่องความสัมพันธ์ต่อกันกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบว่าใครมีหน้าที่อะไร รับผิดชอบมากน้อยแค่ไหนและต่อใคร

สุนันทา เลาห์นันทน์ (2531 : 37) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า เป็นแผนผังการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งรวมถึงกฎระเบียบต่างๆระบบอำนาจหน้าที่ว่าใครรายงานต่อใคร การสื่อสาร การวางแผน การประสานงาน การควบคุม และการตัดสินใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 27) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่าเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นระเบียบของระดับการบริหารระดับต่างๆ และของหน้าที่งานด้านต่างๆที่ซึ่งได้มีการจัดไว้อย่างดีเพื่อที่จะเอื้ออำนวยให้การทำงานเป็นไปโดยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วีรนาถ มานะกิจ และพรรณี ประเสริฐวงษ์ (2537 : 110) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า หมายถึงรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆและผู้ดำรงตำแหน่งนั้น

สมยศ นาวีการ (2538 : 125) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า หมายถึง การรวมกลุ่มกิจกรรมและการกระจายอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ

อำนาจ วัดเจริญ (www.hrcenter.co.th) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544 : 294) ได้กล่าวถึงโครงสร้างว่า จะต้องมีโครงสร้างเพื่อรองรับกลยุทธ์ที่ได้วางไว้และโครงสร้างจะต้องสอดคล้องเหมาะกันกับแผนกลยุทธ์ด้วย

ญารัตน์ บานแบ่ง (2550 : 41) โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นการจัดสายงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการทำให้ทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยใดบ้าง โครงสร้างองค์กรแสดงถึงการจัดงานเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ สายการบังคับบัญชาของหน่วยงานต่างๆและการประสานงานของหน่วยงานต่างๆในองค์กร อันส่งผลต่อการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การให้การดำเนินงานต่างๆภายในองค์กรเป็นไปตามระบบในการดำเนินงานขององค์การที่ได้ถูกวางไว้ ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์การให้สามารถดำเนินต่อไป เพราะถ้าโครงสร้างมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร

โชเดอร์เบค (Schoderbek 1971 : 42) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่าเป็นความสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุมีผลของหน้าที่ต่างๆในองค์การเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วโครงสร้างจะอยู่ในรูปของระบบและรูปแบบ

เดสเลอร์ (Dessler 1977 : 105-106)ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า คือแผนผังซึ่งบอกตำแหน่งของผู้จัดการต่างๆ และความหมายของการเชื่อมโยงนั้นแสดงให้รู้ว่าใครต้องขึ้นตรงต่อใคร และใครอยู่แผนกใด โดยที่จะบอกถึงการติดต่อสื่อสารในองค์การ แสดงถึงสายการบังคับบัญชาจากบนสู่ล่างจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่างานของเขาคืออะไร และงานนั้นมีความสัมพันธ์กับองค์การ

สโตนเนอร์ และเวนเคล (Stoner and Wankel 1986 : 243) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า เป็นการบริหารจัดการและความสัมพันธ์กันภายในแต่ละส่วนที่ถาวรแสดงถึงส่วนของงาน ความแตกต่างของหน้าที่หรือการกระทำที่เชื่อมโยงกัน รวมทั้งแสดงถึงระดับของความเฉพาะของงานสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และการรายงานถึงความสัมพันธ์กัน

ออแกน และเบทแมน (Organ and Bateman 1986 : 607-608) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า คือรูปแบบ ระบบการจัดการ ของการปฏิบัติงานและการประพฤติ การกระทำต่างๆที่ประกอบด้วยองค์การและความสัมพันธ์ภายในของการปฏิบัติการเหล่านี้ถึงคนกลุ่มอื่น

เมเยอร์ และกิลแลมส์ (Meyer and Gillams 1988 : 234) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า เป็นรูปแบบที่กำหนดขึ้นให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือส่วนต่างๆ ขององค์การ โครงสร้างเป็นระบบสังคมที่ไม่สามารถมองเห็นเหมือนกับสิ่งมีชีวิตหรือเครื่องจักรกล แต่สามารถแสดงให้เห็นได้จากการปฏิบัติและพฤติกรรมขององค์การ

รอบบิน (Robbins 1987 : 181) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตามปัจจัยแวดล้อมไว้ดังนี้ "การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงด้าน กลยุทธ์ ขนาด เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมขององค์กรบอกเป็นนัยเกี่ยวกับข้อสันนิษฐานในการตัดสินใจขององค์กรว่า ประการแรกผู้ตัดสินใจกระทำการตัดสินใจ โดยใช้กระบวนการตัดสินใจแบบดั้งเดิม (Traditional Decision Making Process) ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยโดยการใช้เหตุผล (Rational Decision Making) ประการที่สองผู้บริหาร คือ กลุ่มของผู้มีอำนาจ ที่มีลักษณะผสมกันเป็นกลุ่มอำนาจหลักเพียงกลุ่มเดียว (Dominant Coalition) ในองค์กร และ ประการที่สาม กลุ่มต่างๆหรือหน่วยงานย่อยต่างๆในองค์กรมีความเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับเป้าหมาย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตามปัจจัยแวดล้อม เป็นทฤษฎีที่อาศัยพื้นฐานของความมีเหตุผล หรือการใช้เหตุผล (Rationality) กล่าวคือ การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลเป็นการตัดสินใจที่มุ่งให้เกิดความสอดคล้องระหว่างการตัดสินใจ และเป้าหมายขององค์กรมากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ อย่างไรก็ดีข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการตัดสินใจขององค์กรไม่ได้เป็นเช่นนั้นเนื่องจากผู้ตัดสินใจขององค์กร ไม่ได้ใช้กระบวนการตัดสินใจแบบดั้งเดิมในการตัดสินใจทุกครั้ง และกลุ่มผู้มีอำนาจในองค์กรอาจเป็นกลุ่มอื่นๆ นอกเหนือไปจากกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มต่างๆ หรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรอาจมีความเห็นขัดแย้งกันในเรื่องของเป้าหมาย ดังนั้น ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตามปัจจัยแวดล้อมจึงไม่สามารถใช้อธิบายถึงการตัดสินใจในการเลือกหรือกำหนดโครงสร้างองค์กรได้ทั้งหมด

กอร์ดอน (Gordon 1991 : 510) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่าเป็นลายเส้นโครงร่างของงานและการรายงานความสัมพันธ์ในองค์การ หน้าที่หลักขององค์การจะมีอิทธิพลและประสานกันกับพฤติกรรมของงานของสมาชิกในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

นอกจากนี้ยังมีผู้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างที่น่าสนใจ ดังนี้

ธนชัย ยมจินดา (2543 : 34-52) ได้กล่าวถึงหลักการพื้นฐานของการจัดองค์การ และรูปแบบโครงสร้างองค์การเพื่อการผลิตและปฏิบัติการไว้ดังนี้

การดำเนินงานปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นการดำเนินงานในลักษณะ และรูปแบบขององค์การมากกว่าจะเป็นการดำเนินงานกันเองโดยลำพัง รูปแบบขององค์การจึงเป็นการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ ดังนั้น องค์การ จึงหมายถึง โครงสร้างทางสังคมที่ได้รับการออกแบบขึ้นเพื่อประสานความพยายามหรือประสานกิจกรรมของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยการแบ่งงานกันทำและแบ่งแยกอำนาจหน้าที่เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน

การจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดโครงสร้างองค์การเป็นทางการในลักษณะที่เอื้อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างงาน คน เครื่องจักร อุปกรณ์และทรัพยากรขององค์การให้ดำเนินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในแนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือการจัดองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดหรือออกแบบโครงสร้างขององค์การเพื่อแสดงความสัมพันธ์ภายในของงาน อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคคล รวมทั้งแสดงถึงการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และการใช้ทรัพยากรขององค์การ โครงสร้างขององค์การ จะมีระดับความซับซ้อนมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์การ หรือถ้าองค์การมีวัตถุประสงค์และหรือพันธกิจที่หลากหลายเป็นจำนวนมาก โครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์การก็จะยิ่งมีความซับซ้อนมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ที่มีขอบเขตครอบคลุมแบบแคบ โครงสร้างขององค์การนั้นก็มีระดับความซับซ้อนน้อยลง และถ้านำเรื่องวัตถุประสงค์ในระยะสั้น จะมีโครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์การที่แตกต่างกันไป ดังนั้น โครงสร้างองค์การหนึ่งจะได้รับการออกแบบไว้เพื่อเป็นเครื่องมือในการบรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆเท่านั้น จะไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่เปลี่ยนไปได้ สรุปได้ว่าการจัดองค์การเป็นการกำหนดโครงสร้างองค์การในลักษณะที่เอื้อให้ความสัมพันธ์ระหว่างคน เครื่องจักร และทรัพยากรอื่นๆขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดสัมฤทธิ์ผล ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดองค์การก็คือโครงสร้างองค์การในรูปของผังภูมิองค์การ ในการจัดองค์การจะต้องพิจารณาหลักการต่างๆคือ หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักการเน้นที่จุดสำคัญ หลักช่วงการบังคับบัญชา หลักสกาลาร์ หลักการแบ่งแผนงาน และหลักการกระจายอำนาจ ดังนั้นการจัดโครงสร้างที่ดีจึงหมายถึงการกำหนดความสัมพันธ์ของงาน และคนที่สอดประสาน เพื่อให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้นั่นเอง

John Child (1976 : 187-188) ได้กล่าวถึงแรงกดดันที่เป็นสาเหตุที่องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างขององค์กรไว้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลกระทบให้องค์กรต้องปรับปรุงโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและเพื่อให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆขององค์กรเป็นไปได้รวดเร็ว โดย Thomson (อ้างใน สมชัย ศรีสุทธิยากร 2529 : 60-61) ได้สนับสนุนอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่เป็นตัวสร้างข้อจำกัด (Constraints) และสร้างความไม่แน่นอนต่างๆ (Contingencies) ให้กับการดำเนินงานขององค์กรโดยกล่าวว่า ยิ่งสิ่งแวดล้อมของงานมีความแตกต่างกันสูง ก็จะยิ่งเป็นการสร้างข้อจำกัดให้กับองค์กรมากขึ้น และยิ่งสิ่งแวดล้อมมีความเคลื่อนไหวตัวสูง ก็จะยิ่งเป็นการสร้างความไม่แน่นอนให้แก่องค์กรมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งในการจัดการนี้ผู้บริหารองค์กรจะต้องออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organization Chart) ที่มีเหตุจะช่วยขจัด (Remove) หรือ ลด (Reduce) ปัญหาความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นให้กับองค์กรให้หมดไปหรือให้เหลือน้อยที่สุด โดยโครงสร้างที่กำหนดจะเป็นเครื่องมือพื้นฐานสำหรับองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีเหตุผลภายในขอบเขตที่จำกัดได้ และโครงสร้างที่ดีจะช่วยให้เกิดกระบวนการประสานงานกิจกรรมและองค์ประกอบต่างๆที่เป็นอิสระในองค์กรได้อย่างเหมาะสม

2. การขยายกิจการไปทำด้านอื่นๆ (Diversification) เมื่อกิจการขยายตัวมากขึ้น ก็จะปรับโครงสร้างตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมา

3. การขยายตัว (Growth) เมื่อองค์กรขยายตัวมากขึ้นก็ต้องมีการขยายบทบาท และขอบเขตของการบริหาร ซึ่งบางครั้งจะมีการเพิ่มสายการบังคับบัญชา

4. เทคโนโลยี (Technology) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในลักษณะรวมอำนาจการตัดสินใจมากขึ้น

5. บุคลากร (Personal) หากพนักงานมีระดับการศึกษาสูงขึ้น มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากขึ้นก็จะมีผลต่อการปรับโครงสร้างขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงก็จะทำงานในรายละเอียดน้อยลง ใช้เวลาในการวางแผนระยะยาวมากขึ้น

นอกจากนี้ John Child (1976 : 179-187)ได้เสนอการปรับปรุงโครงสร้างว่าไม่จำเป็นต้องปรับทั้งหมด อาจจะค่อยๆปรับไปทีละส่วน โดยปกติแล้วจะมีปัญหาเกิดขึ้นให้เป็นเพื่อเป็นสัญญาณเตือนว่าต้องมีการปรับปรุงโครงสร้าง ดังนี้

1. ปริมาณงานล้น (Overload) ผู้บริหารมีปริมาณงานมากต้องทำงานเกินเวลาส่งผลให้คุณภาพของการตัดสินใจด้อยลง ในกรณีนี้จะต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้มากขึ้น

2. การบูรณาการ (Integration) ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารหรือระหว่างหน่วยงานบางครั้งเกิดปัญหาการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ซึ่งมีต้นเหตุมาจากปัญหาโครงสร้างขององค์กร กรณีนี้จะปรับโครงสร้างองค์กรเช่น ลดสายการบังคับบัญชา จัดส่วนงานใหม่ หรือจัดกลไกการประสานงานใหม่

3. นวัตกรรม (Innovation) การที่องค์กรไม่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ หรือไม่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆจากภายนอก อาจเป็นเพราะโครงสร้างขององค์กร ที่มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานสูงจะเอื้ออำนวยต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ๆมากกว่าที่องค์กรปิดตัวเอง

4. การควบคุม (Control) การมีปัญหาในการควบคุม และการวางแผน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยการกำหนดจุดมุ่งหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบของงานต่างๆในองค์กรให้ชัดเจน

5. การถอนตัวออกจากงาน (Withdraw from work) โครงสร้างขององค์กรซึ่งไม่เอื้ออำนวยต่อการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสร้างความรู้สึกห่างเหินให้กับพนักงานและองค์กรก็เป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาการลาออกการขาดงานและการแสดงความไม่ใส่ใจต่องาน

Robbins (1987 : 56-61) ได้แบ่งประเภทของความแตกต่างของโครงสร้างออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความแตกต่างของโครงสร้างองค์กรในแนวราบ (Horizontal Differentiation) คือ ระดับความแตกต่างของโครงสร้างระหว่างหน่วยงานต่างๆภายในองค์กร โดยใช้หน้าที่ ภารกิจ คุณลักษณะของงาน เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าหากสมาชิกขององค์กรประกอบด้วยบุคลากรที่มีความแตกต่างในด้านวิชาชีพ ที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และลักษณะเฉพาะเจาะจงของงานมากเท่าใด องค์กรดังกล่าวจะมีความแตกต่างของโครงสร้างในแนวราบมากขึ้นเท่านั้น เนื่องจากความหลากหลาย และความแตกต่างของหน้าที่ และภารกิจของบุคลากรในองค์กรเป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน และจะเป็นอุปสรรคที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร ในการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคุณลักษณะขององค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึง

ความแตกต่างของโครงสร้างองค์กรในแนวราบคุณลักษณะดังกล่าวคือลักษณะเฉพาะเจาะจงของงาน (Specialization) และการแบ่งแยกหน่วยงานภายในองค์กร (Departmentalization) โดยลักษณะเฉพาะเจาะจงของงานเหล่านั้น หมายถึงการจัดกลุ่มงานภายในองค์กรโดยการแยกตามประเภทของงานที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการทำงาน ซึ่งการจัดกลุ่มดังกล่าวนั้นสามารถกระทำได้ 2 วิธี คือ การใช้หน้าที่ในงานเป็นเกณฑ์ และใช้สังคมเป็นเกณฑ์ ลักษณะเฉพาะเจาะจงของงานในทางหน้าที่ (Functional Specialization) เกิดจากการแบ่งงานออกเป็นกิจกรรมย่อย ซึ่งไม่ซับซ้อน และสามารถกระทำได้โดยง่าย หรืออีกนัยหนึ่ง ลักษณะเฉพาะเจาะจงของงานทางหน้าที่ ทำให้เกิดการแบ่งแยกหน้าที่ในการทำงาน (Division of Labor) ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเปลี่ยนตัวผู้ปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น เนื่องจากงานแต่ละอย่างมีลักษณะไม่ซับซ้อนจึงไม่จำเป็นต้องใช้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้และทักษะในการทำงานสูง ส่วนลักษณะเฉพาะเจาะจงของงานทางสังคม (Social Specialization) ที่เกิดจากตัวบุคคลมิใช่เกิดจากการแบ่งงานกล่าวคือ ลักษณะเฉพาะเจาะจงของงานในทางสังคมมีที่มาจากการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ ซึ่งมีความรู้ และความชำนาญพิเศษ โดยที่ความรู้ และความชำนาญดังกล่าว ไม่สามารถแบ่งแยกและทำให้เป็นกิจวัตรได้

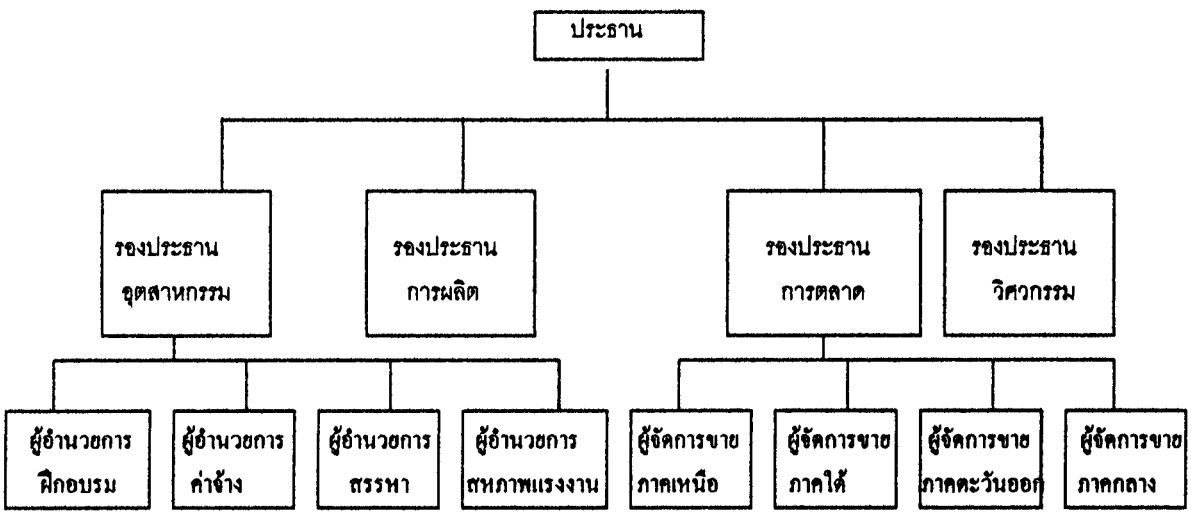
2. ความแตกต่างของโครงสร้างองค์กรในแนวดิ่ง (Vertical Differentiation) คือระดับความลึกของโครงสร้างองค์กร กล่าวคือ เมื่อระดับชั้นในการบังคับบัญชาขององค์กรมีจำนวนเพิ่มขึ้น องค์กรดังกล่าวจะมีความแตกต่างของโครงสร้างในแนวดิ่ง และมีระดับความซับซ้อนเพิ่มขึ้น โดยระยะห่างระหว่างผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับปฏิบัติการขององค์กร ซึ่งดูได้จากจำนวนระดับชั้นในการบังคับบัญชาขององค์กรจะเป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและการควบคุมการดำเนินงาน นอกจากนี้ Robbins ยังได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของโครงสร้างในแนวราบ และแนวดิ่งไว้ว่า ความแตกต่างของโครงสร้างองค์กรในแนวดิ่งเกิดจากความแตกต่างของโครงสร้างองค์กรในแนวราบ กล่าวคือเมื่อความหลากหลายของลักษณะเฉพาะเจาะจงของงานขององค์กรเพิ่มขึ้น องค์กรดังกล่าวต้องการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆเพิ่มขึ้นด้วย เนื่องจากความแตกต่างของโครงสร้างในแนวราบจะไม่สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง และหน่วยงานอื่นๆในภาพรวมได้อย่างชัดเจน ดังนั้นจึงต้องการผู้ควบคุมเพื่อควบคุมและประสานการทำกิจกรรมของหน่วยงานต่างๆ ทำให้เกิดระดับชั้นในการบังคับบัญชาในโครงสร้างเพิ่มขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีความแตกต่างของโครงสร้างในแนวดิ่งเพิ่มขึ้น

3.ความแตกต่างของโครงสร้างองค์กรในการกระจายของที่ตั้ง(SpatialDifferentiation) คือ ระดับการกระจัดกระจายของที่ตั้งสำนักงาน โรงงานและบุคลากรขององค์กร โดยความแตกต่างของโครงสร้างในการกระจาย จะแสดงให้เห็นว่าที่ตั้ง สำนักงาน โรงงาน และบุคลากรขององค์กรที่กระจัดกระจายอยู่ตามภูมิภาคต่างๆมากเพียงใด ความแตกต่างของโครงสร้างในการกระจายที่ตั้งมีที่มาจากแนวความคิดที่ว่างาน และศูนย์รวมอำนาจ สามารถแบ่งแยกได้โดยเกณฑ์ทางด้านภูมิศาสตร์ ซึ่งการแบ่งแยกดังกล่าว มีความครอบคลุมทั้งในด้านจำนวน และระยะทาง กล่าวคือ ความแตกต่างของโครงสร้างในการกระจายที่ตั้งขององค์กรจะอยู่ในระดับสูง หากองค์กรดังกล่าวมีสาขากระจัดกระจายอยู่ตามที่ต่างๆเป็นจำนวนมาก และ หรือ สาขาต่างๆขององค์กรอยู่ห่างกันมาก ซึ่งจำนวนสาขา และระยะทางระหว่างสาขาต่างๆเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความซับซ้อนทางด้านโครงสร้าง และเป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและการควบคุม

สมยศ นาวีการ (2544 : 30-36) ได้เสนอลักษณะรูปแบบการจัดโครงสร้างขององค์กรหลายแบบ ดังนี้

1.1 โครงสร้างแบบแบ่งตามหน้าที่

อาจจะกล่าวได้ว่าการออกแบบองค์กรที่ธรรมดามากที่สุดคือ การออกแบบโดยใช้หน้าที่ หน้าที่ที่สำคัญขององค์กร คือ ประธานบริษัท ถูกแสดงไว้ที่ระดับสูงขององค์กรตามภาพหน้าที่การตลาด การผลิต วิศวกรรม เป็นต้น ถูกแสดงให้เห็นในระดับรองประธานบริษัท ในองค์กรอื่นๆ อาจมีหน้าที่ที่แตกต่างกันไป

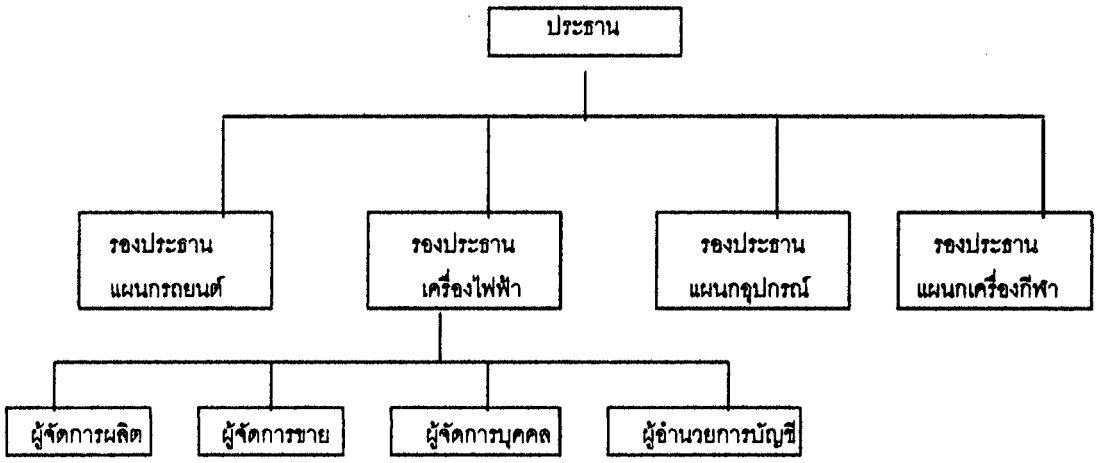


ภาพที่ 2.6 โครงสร้างแบบแบ่งตามหน้าที่

ที่มา : สมยศ นาวีการ (2544) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ

1.2 โครงสร้างแบบแบ่งตามผลิตภัณฑ์ หรือสายผลิตภัณฑ์

ในขณะที่องค์การที่เป็นทางการเจริญเติบโตและซับซ้อนมากขึ้น องค์การที่เป็นทางการอาจจะเปลี่ยนแปลงการออกแบบที่ระดับสูงไปเป็นการออกแบบโดยใช้กลุ่มผลิตภัณฑ์ หรือสายผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์แต่ละอย่างจะถูกบริหารงานโดยผู้บริหารที่รายงานตัวต่อประธานบริษัทหรือผู้บริหารระดับสูง ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ของพนักงานอยู่ที่ผู้จัดการ

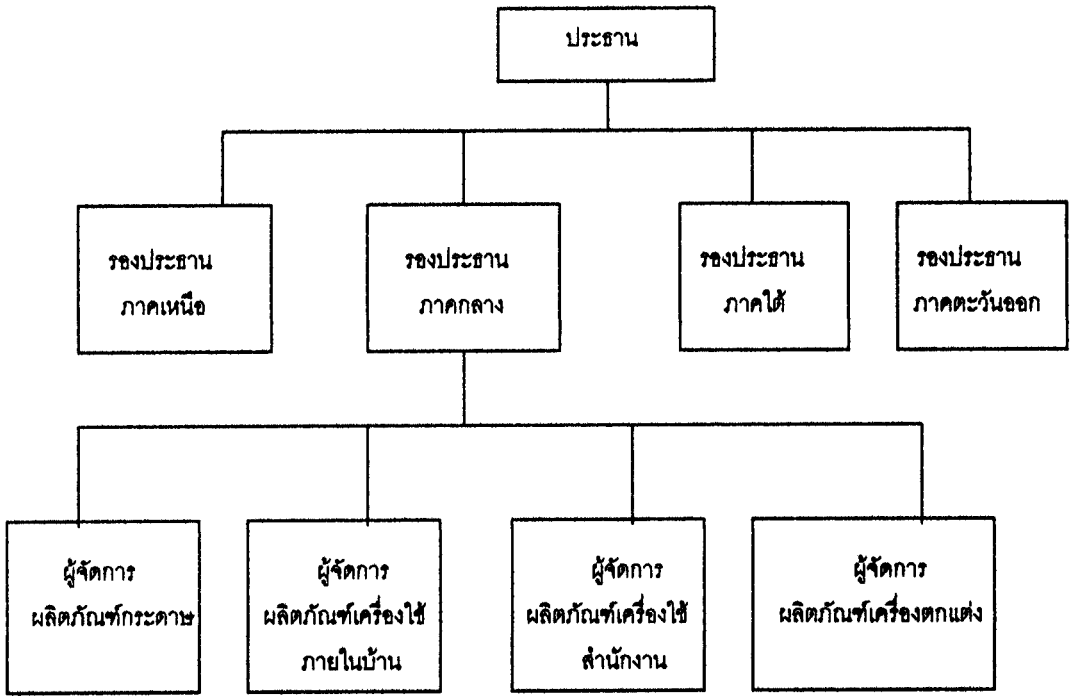


ภาพที่ 2.7 โครงสร้างแบบแบ่งตามผลิตภัณฑ์ หรือสายผลิตภัณฑ์

ที่มา : สมยศ นาวีการ (2544) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ

1.3 โครงสร้างแบบแบ่งตามพื้นที่

เมื่อองค์กรดำเนินงานอยู่ในพื้นที่ที่กระจายออกไปตามเขตภูมิศาสตร์การออกแบบองค์กรโดยใช้พื้นที่จะเกิดขึ้น พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ตามส่วนต่างๆของประเทศมักจะถูกแบ่งเป็นกลุ่มตามพื้นที่พร้อมด้วยผู้จัดการขายที่ถูกมอบหมายให้รับผิดชอบพื้นที่แต่ละแห่งโรงงานออกจะกระจายออกไปตามพื้นที่ด้วย การจัดแผนกงานตามพื้นที่อย่างเต็มที่ควรจะเป็นการมอบหมายงานให้กับผู้บริหารระดับสูงควบคุมกิจกรรมทุกอย่างของบริษัทภายในส่วนของพื้นที่ที่มอบหมายให้บริษัท



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างแบบแบ่งตามพื้นที่

ที่มา : สมยศ นาวีการ (2544) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ

1.4 **โครงสร้างแบบแมทริกซ์** (Matrix Organization)

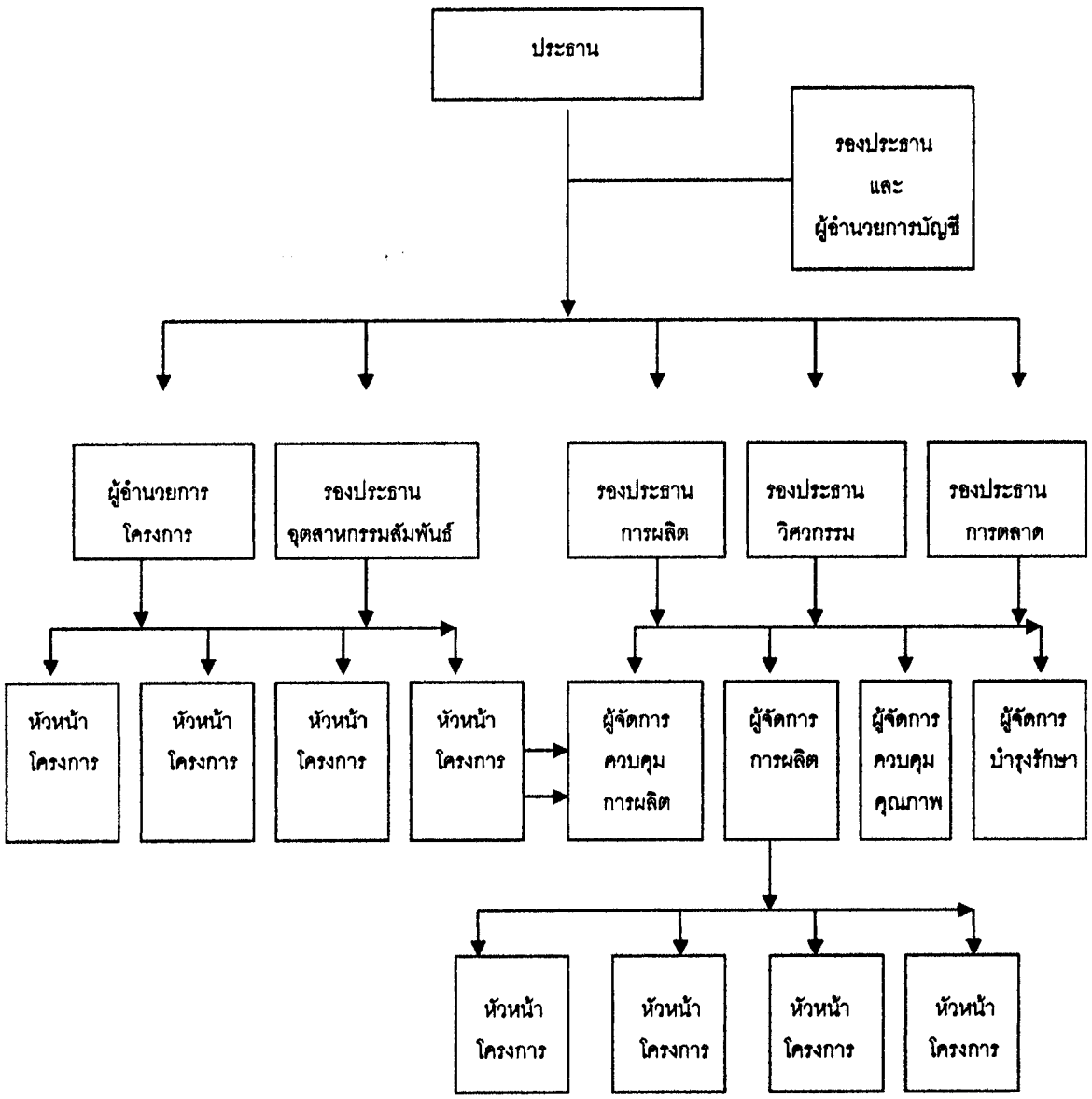
แนวคิดขององค์การแบบแมทริกซ์ได้รับความนิยมแพร่หลายมากขึ้น ความนิยมส่วนใหญ่เกิดขึ้นที่อุตสาหกรรมยานอวกาศ การออกแบบองค์การแมทริกซ์จะสร้างตาข่ายหรือแมทริกซ์ของกระแสอำนาจหน้าที่ขึ้นมา อำนาจหน้าที่ภายในแผนกงานจะมีทิศทางตามแนวดิ่ง ส่วนอำนาจหน้าที่ตามขวางแผนกงานจะมีทิศทางตามแนวนอน ทิศทางของอำนาจหน้าที่ที่มี 2 ทางจะสร้างแมทริกซ์ขึ้นมาที่เป็นชื่อของรูปแบบขององค์การ โดยเกณฑ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแนวทางของการบริหารโครงการและออกแบบองค์การแบบแมทริกซ์มีอยู่ 4 อย่าง ดังนี้

1.4.1 กิจกรรมต้องมีระยะเวลาทำเสร็จที่แน่นอนและต้องทำให้ได้ตามตารางเวลาที่กำหนดไว้

1.4.2 การจำกัดค่าใช้จ่ายเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง

1.4.3 กลุ่มของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านต้องมีการประสานงานเพื่อความสำเร็จของโครงการ

1.4.4 ผู้มีส่วนร่วมรู้สึกว่ากิจกรรมเป็นสิ่งใหม่หรือเป็นสิ่งที่ไม่คุ้นเคย

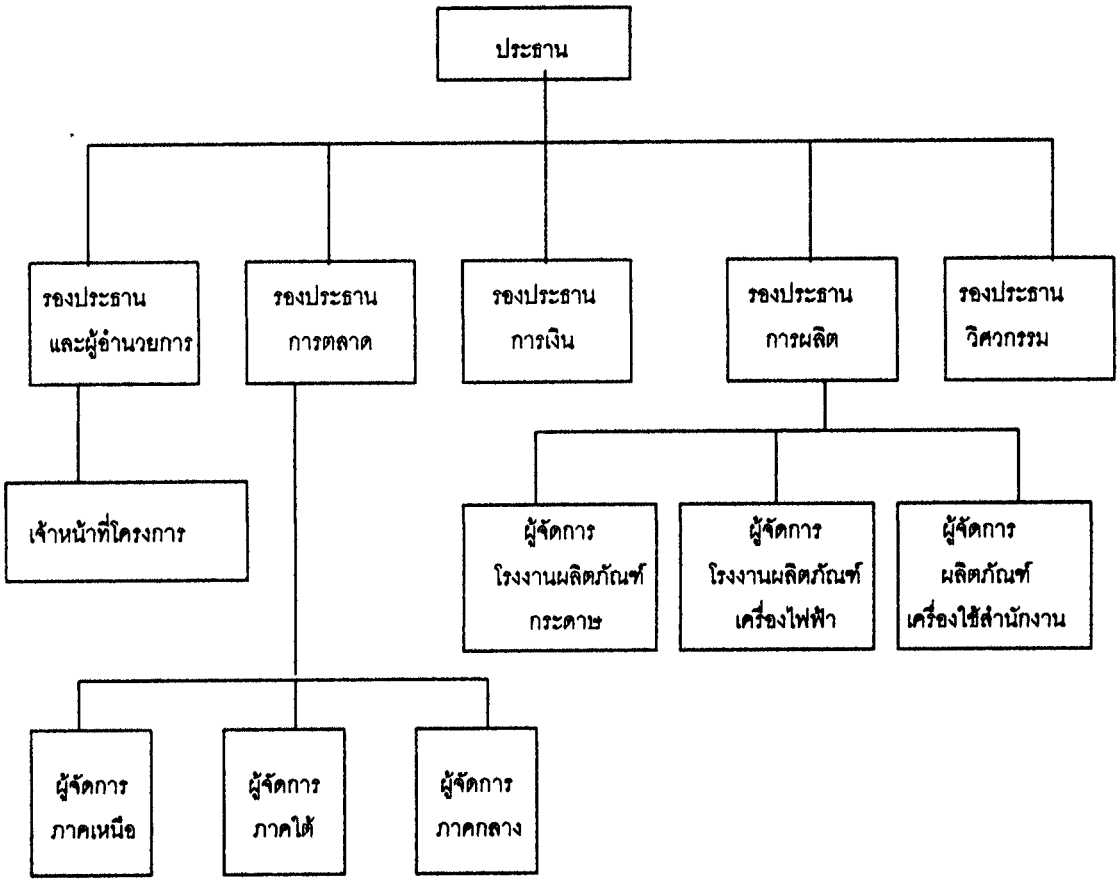


ภาพที่ 2.9 โครงสร้างแบบแมทริกซ์

ที่มา : สมยศ นาวีการ (2544) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ

1.5 โครงสร้างแบบผสม

องค์การที่เป็นทางการถูกออกแบบโดยใช้วิธีการหลายอย่าง เราไม่มีวิธีการออกแบบโครงสร้างองค์การที่ดีที่สุดเพียงวิธีการเดียว การออกแบบองค์การที่ใช้วิธีการหลายอย่างเป็นสิ่งที่มีเหตุผลต่อองค์การขนาดใหญ่และซับซ้อน ดังภาพจะใช้พื้นที่ผลิตภัณฑ์ หน้าที่ และวิธีการแบบแมทริกซ์ ในส่วนต่างๆขององค์การที่เป็นทางการ



ภาพที่ 2.10 โครงสร้างแบบผสม

ที่มา : สมยศ นาวีการ (2544) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า โครงสร้าง หมายถึง แผนผังการปฏิบัติงานขององค์การ การกำหนดสายการบังคับบัญชา ในรูปแบบของอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ การประสานงาน (Coordination)การติดต่อสื่อสาร วางแผนกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร การควบคุม และการตัดสินใจ ในการกำหนดโครงสร้างจึงจำเป็นต้องพิจารณาในเรื่องของกระบวนการบริหาร และการจัดการที่เป็นระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เช่น ขนาดองค์กร เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนกลไกทางด้านการรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารองค์กร เป็นต้น ซึ่งความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งหมดนี้ เป็นมิติที่แฝงอยู่ในโครงสร้างองค์กรด้วยกันทั้งสิ้น

ระบบ (Systems)

เพ็ญศรี สุโรจน์ (2529 : 71) ได้ให้ความหมายว่า ระบบจะต้องมีวัตถุประสงค์ประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 2 องค์ประกอบขึ้นไป องค์ประกอบหนึ่งๆต้องมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ ทุกๆองค์ประกอบจะต้องมีการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

สุปัญญา ไชยชาญ (2534 : 113) กล่าวว่า ระบบ เป็นกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ที่เข้าไปสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานต่างๆที่ได้จัดองค์การไว้แล้ว

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2534 : 146-149) ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึงการจัดระเบียบในการปฏิบัติงาน โดยการนำงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกันมารวมกันเพื่อให้เกิดอำนาจในการบริหารงานและเป็นศูนย์อำนวยการให้งานทั้งหมดดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ประชุม รอดประเสริฐ (2535 : 66) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง องค์ประกอบของสรรพสิ่งที่รวมตัวกันอย่างมีเอกภาพ โดยแต่ละองค์ประกอบต่างๆปฏิบัติภาระหน้าที่ของตนมีการประสานงาน และสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ขององค์ประกอบอื่นๆและเป็นการปฏิบัติภาระหน้าที่อย่างมีรูปแบบและขั้นตอนเป็นการเฉพาะ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 88) กล่าวว่า ระบบ หมายถึงส่วนต่างๆจำนวนหนึ่ง ซึ่งสัมพันธ์และขึ้นอยู่ต่อกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จผลตามที่ต้องการ

ประโชค ชุมพล (2536 : 190) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึงระเบียบวิธีปฏิบัติและกระบวนการขององค์การ

สมยศ นาวีการ (2538 : 125) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง ระเบียบวิธีปฏิบัติและกระแสข้อมูลประจำวันภายในองค์การ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544 : 293) ได้ให้ความหมายของ ระบบว่าเป็นการวิเคราะห์ระบบงานขององค์การในทุกๆเรื่องทั้งระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงานระบบงานที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ชัดเจน ง่าย และถูกต้อง

ลีเวย์ และลอมบา (Levey and Loomba 1973 : 58) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง กลุ่มของส่วนต่างๆที่สัมพันธ์กันและต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

แมคอินทอช (Mackintosh 1978 : 1-2) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง กลุ่มขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งความสัมพันธ์ในคุณสมบัติขององค์ประกอบเหล่านั้น ระบบต้องมีเป้าหมายเพื่อการดำเนินงาน

อัลวาเรส (Alvarez 1980 : 7-9) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง ส่วนต่างๆที่มีความสัมพันธ์กันนำมารวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ การรวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนี้ อาจรวมกันโดยธรรมชาติหรือปรุงแต่งขึ้นก็ได้

แฮนสัน (Hanson 1983 : 30) ได้ให้ความหมายของระบบ ว่าหมายถึง การจัดการของส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันภายใน และขึ้นอยู่กับส่วนประกอบของเป้าหมายและกล่าวว่าระบบเป็นส่วนประกอบที่ออกแบบขึ้นเพื่อจะอธิบายถึงวัตถุประสงค์เฉพาะตามแผนงาน

สเคนเลน และคีย์ (Scanlan and Keys 1983 : 436) ได้ให้ความหมายของระบบว่าหมายถึงระเบียบวิธีปฏิบัติของรายงานกับกระบวนการปฏิบัติ

เจเอ็ม (Cybercorp : 1996) กล่าวว่า ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่างๆในปัจจุบันต้องพึ่งพาเทคโนโลยีโดยเฉพาะ IT เป็นอันดับแรก เพราะมีความเชื่อว่าเทคโนโลยีใหม่ๆจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่ง IT จะเป็นการสร้างความสามารถที่โดดเด่นให้กับองค์กรที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปได้รวดเร็ว และดีกว่าคู่แข่ง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2538 :1-2) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดระบบงานให้ได้ผลดีจำเป็นที่จะต้องเข้าใจลักษณะและบทบาทของการจัดการ การจัดระบบงานจึงต้องศึกษาทั้งการจัดองค์การ (Organization) และการจัดการ (Management) ตลอดจนวิธีการ (Method) ทั้งหมด การจัดระบบงานที่ปฏิบัติกันอยู่ในเวลานี้เกี่ยวข้องอยู่กับการสำรวจ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่จะใช้การจัดตั้ง หรือปรับปรุงหน่วยงาน การจัดแบ่งกำหนดหน้าที่การงาน การแก้ไขอุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการปรับปรุงวิธีการ และกระบวนการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ งานจัดระบบงานเป็นงานที่จำเป็นต้องทำอยู่เสมอเพื่อช่วยให้การจัดโครงสร้างการทำงาน (Work organization) ได้ผลตลอดจนช่วยให้องค์การสามารถปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น พัฒนาการทางเทคนิคใหม่ๆ ซึ่งองค์การมีความสนใจ อาจทำให้ต้องทำการสำรวจเพื่อพิจารณาว่าพัฒนาการนั้นๆมีความเหมาะ สมที่จะนำไปใช้ในองค์การนั้น ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันดีอยู่แล้วว่าระบบงานจะมีผลกระทบอย่างสูงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ เพราะระบบงานที่มีการจัด หรือปรับปรุงอย่างดีจะนำมาซึ่งผลงานทั้งในด้านปริมาณคุณภาพ ตลอดจนวิธีการทำงานที่ดีกว่า ง่ายกว่า รวดเร็วกว่า เป็นการใช้ทรัพยากรทั้งกำลังคน และกำลังเงินให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นส่วนราชการจะดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพต้องมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อันเดียวกัน ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับประสิทธิภาพของงานนั้น คือการบริหารจะต้องพิจารณาผลงานที่ปรากฏในลักษณะของคุณภาพ เช่น ความสะดวก รวดเร็ว และมีมาตรฐาน ฉะนั้นจำเป็นต้องปรับปรุงระบบงานให้เอื้ออำนวยต่อ

สภาวะแวดล้อม และนโยบายของรัฐบาล ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า เมื่อปรับปรุงระบบงานในแต่ละงานให้มีประสิทธิภาพแล้ว ระบบในส่วนรวมก็จะมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

นอกจากนี้ระบบงานทุกระบบจะต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ หลักการหนึ่งคือ การปรับปรุงงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ โดยที่ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าในการทำงานทุกชนิดจะต้องมีวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ งานทุกอย่างมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น แม้จะได้รับการปรับปรุงมาแล้วหลายครั้งก็ตาม โดยเลือกใช้วิธีการที่ดีกว่าเดิม และวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นระบบเป็นระเบียบ ย่อมจะดีกว่าการแก้ไขปัญหาแบบลวกๆ การใช้เครื่องมือ และเทคนิคในการปรับปรุงงานต่างๆ เช่น ผังการจำแนกงาน ผังลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การปรับงาน การประหยัดแรงงาน การจัดสำนักงาน เป็นต้น สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงงานได้ ถ้าหากมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงอย่างแท้จริง ดังนั้นการปรับปรุงงานจึงเป็นการใช้เทคนิค และวิธีการต่างๆ มาประกอบการแก้ไขในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้งานที่ดีที่สุด และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ระบบกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์การจำเป็นต้องสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับองค์การ โดยเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างระบบ และกลไกให้สอดคล้องกับกระบวนการดำเนินงาน เครื่องมือทางด้านการบริหารประการหนึ่งที่จะสามารถช่วยให้องค์การได้รับความสำเร็จอันยั่งยืนคือการทำระบบ หรือกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยได้มีผู้ให้นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

Senge (1990 : 3-4) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่บุคลากรทุ่มเทความสามารถในการสร้างสรรค์งาน มีรูปแบบวิธีคิดใหม่ๆมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร และเรียนรู้วิธีการที่จะเรียน (Learning How to Learn) และได้กล่าวไว้อีกว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กรเพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงได้ และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

Wick and Leon (อ้างใน พิณสวัน ปัญญามาก 2543 : 12) ให้ความหมายว่า องค์กรที่ใช้ในการเรียนรู้เป็นวิถีทางในการปรับองค์กร (Transform) ไปสู่การเป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรมใช้การเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงผลงาน เพื่อความสำเร็จทางธุรกิจ มุ่งมั่นในการเรียนรู้เพื่อความสำเร็จขององค์กร ภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่หลากหลายและกว้างขวาง แทรกการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงาน ใช้ความรู้พัฒนาขีดความสามารถใหม่ๆ สร้างสมรรถนะใหม่ๆ ไปสู่การปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ที่จะเรียน (Learning to Learn) รักษาความสามารถ

นั้นไว้ พัฒนาและปรับปรุงไม่ให้สูญเสียเอกลักษณ์ขององค์กรด้วยวิธีทั้งที่เป็นเชิงรุก และเชิงรับ ใช้การพัฒนาเป็นกุญแจสำคัญขององค์กร มุ่งสร้างความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันของทุกระดับในองค์กร

Marquardt and Reynolds (อ้างใน กัลยาณี คำแดง 2542 : 20-23) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการวิพากษ์วิจารณ์เพื่อเข้าใจในสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นที่ซึ่งบุคคลได้เรียนรู้จากความผิดพลาดเช่นเดียวกับการเรียนรู้จากความสำเร็จ

Pedler (1997:1-4) ได้เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทเรียนรู้ (The Learning Company) และได้ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่เอื้อความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร ได้แก่ พนักงาน ลูกจ้าง เจ้าของ เพื่อนบ้าน และคู่แข่ง ให้มีการปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่พร้อมทั้งกระตุ้นให้ทุกคนได้เกิดการเรียนรู้

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2541:69) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสภาวะผู้นำในองค์กร (Leadership) ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) เป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) ทักษะ (Skill) ระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศเหนือกว่าคู่แข่งขันทั้งปวง และมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็วยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใดๆในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีผลกระทบต่อองค์กร

พิณสวัน ปัญญามาก (2538 : 14-15) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรกลุ่มและทีมในองค์กรได้พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีพลังร่วมในการทำงานและแก้ไขปัญหาขององค์กร สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีระบบจัดการความรู้ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การทำงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งบุคลากรและองค์กร องค์กรจะมีศักยภาพในการปรับตัวให้พร้อมและเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้

ลือชัย พันธ์เจริญกิจ (2541 : 6) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้ง

บทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร จนนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ยุวราณี สุขวิญญาณ์ (2546 : 2) ให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่สร้างเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรปรับเปลี่ยนตนเอง ทั้งระบบความคิดและวิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ให้บรรลุผลสำเร็จสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและภารกิจขององค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้องค์กรพัฒนาปรับปรุงตนเองจนมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

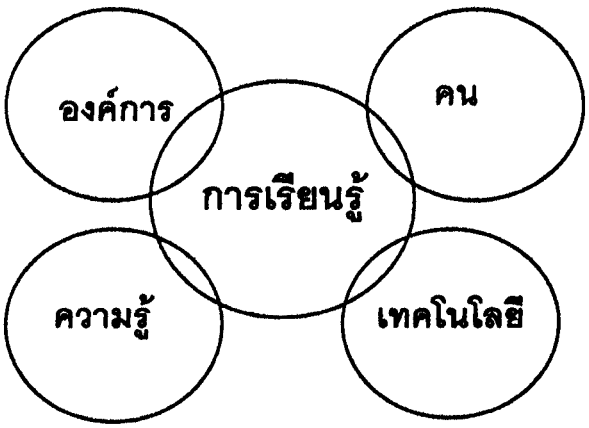
โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้นเร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอเกิดกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันในเชิงระบบ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์กร ทำให้เกิดการปรับปรุงและเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุด

นอกจากนี้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

Michael J. Marquardt (*www.hrcenter.co.th*) ได้เสนอองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบคือ

1. การเรียนรู้ (Learning) คือ การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics)
2. องค์กร (Organization) คือการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้
3. สมาชิกในองค์กร (People) คือ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หรือการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ
4. ความรู้ (Knowledge) คือ การจัดการความรู้ (Knowledge management) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. เทคโนโลยี (Technology) คือ การใช้เทคโนโลยี (Technology application) สำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความเข้าใจและความมุ่งมั่นในการทำระบบย่อยทั้ง 5 ระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้อันได้แก่ การเรียนรู้ (Learning) องค์การ (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนา เชื่อมโยงและขับเคลื่อนไปพร้อมๆกันโดยเริ่มต้นที่การเรียนรู้เป็นอันดับแรก ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากบุคลากรในองค์กร มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานที่เน้นการมีประสิทธิภาพเพื่อนำองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร การเพิ่มอำนาจให้บุคคล การจัดระบบความรู้อย่างมีประสิทธิ ภาพ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ภายในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพให้องค์กร ซึ่งสามารถแสดง ได้ดังภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 ตัวแบบขององค์การเรียนรู้ในเชิงระบบ

ที่มา : Marquardt, Michael J. (2007) *Learning Organization* [Online] *www.hrcenter.co.th*

ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นต้องจัดระบบย่อยด้านองค์การ คน ความรู้และเทคโนโลยี โดยสิ่งสำคัญคือจำเป็นต้องมีการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ (Learning) ให้เกิดขึ้น โดยระบบย่อยทั้ง 4 ข้างต้นล้วนเป็นส่วนประกอบในการ สร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์การที่ขาดมิได้ โดยองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นๆ ดังนั้นระบบย่อยทั้ง 5 ระบบดังกล่าวจึงมี

ความสัมพันธ์ และเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่น ๆ ก็จะได้รับความเสียหายไปตาม ๆ กัน

Peter M. Senge (1990) ได้เสนอแนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ซึ่งบุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างผลงาน ได้ตามความปรารถนาอีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญาโดยการเรียนรู้ร่วมกัน และการที่จะสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น Peter M. Senge ได้แนะนำว่าองค์การต้องสร้างวินัย 5ประการ (Fifth Discipline) ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ดังต่อไปนี้

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) เป็นการสร้างบุคคลให้เป็นผู้รอบรู้ในทุกๆ เรื่อง หรือเก่งทุกๆเรื่อง ทั้งในเรื่องของการเรียนรู้ การคิด และการปฏิบัติ ซึ่งจะต้องทำการฝึกฝนและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง หรือที่เรียกว่าต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) แนวการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคคลควรต้องได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอโดยในการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง แนววิธีปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ คือ

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal vision)

1.2 การหยั่งรู้หรือเล็งเห็นถึงวิสัยทัศน์ (Mastery vision)

1.3 การจัดเก็บความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์(Holding creativetension)

1.4 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)

2. รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental models) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติของบุคคลนั้นๆ อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานว่าจะมีลักษณะเช่นไร ด้วยเหตุนี้เององค์การต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (Self Vision) กับสิ่งที่องค์การต้องการ (Organizational Vision) ซึ่งองค์การควรเตรียมการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันอันทำให้คนในองค์การมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3.การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์การและวิสัยทัศน์ของบุคคล ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแค่การทำตามหน้าที่เท่านั้น ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลในองค์การทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดทางใจ โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน (Partner) ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน มุ่งสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ คือ

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยสร้างบรรยากาศให้เกิดการสร้างสรรค์

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน

3.4 การสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านบวก

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียวในองค์การ ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกันภายในองค์การ การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์การ เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ

5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systematrix thinking) เป็นวินัยข้อที่สำคัญมาก มีลักษณะคือการพิจารณาองค์การต้องพิจารณาในรูปแบบองค์รวมขององค์การ ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิดคือ คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ คิดทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ การมองเห็นโอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้ การจะมองโลกแบบองค์รวมก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน คือ

5.1 เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์เป็นการมองมนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

ตามแนวคิดของ Peter M. Senge สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ถือได้ว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของบุคคลการบริหารจัดการขององค์กร ทำให้องค์กรต้องสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระบบต่างๆ ตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน

อาจกล่าวได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นเทคนิคในการพัฒนา องค์กร และระบบการจัดการในองค์กร ซึ่งเป็นแนวคิดในการพัฒนารูปแบบองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างความสามารถในการแข่งขันในสิ่งที่เรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องทั่วทุกระบบในองค์กร โดยการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน โดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่คาดคิดได้อย่างทันท่วงที

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ระบบ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานต่างๆที่สนับสนุนการทำงานในทุกๆเรื่องตามเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อให้การปฏิบัติภาระหน้าที่ต่างๆเป็นไปด้วยความสะดวกเรียบร้อย การคิดและเข้าใจเชิงระบบตลอดจน เป็นการมองแบบภาพรวมที่ทุกอย่างจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งระบบ มีการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกันทั้งระบบ ระบบงานที่ดีจะต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที

แบบการบริหาร (Style)

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 69) กล่าวว่า สไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงนั้น เป็นแบบเฉพาะตัวของผู้บริหารที่แสดงออกในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะประพฤติปฏิบัติ เพื่อมุ่งผลสำเร็จหรือการสามารถสร้างผลสำเร็จให้กับองค์การ องค์การที่จะประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผลดีนั้น หากได้พิจารณาวิเคราะห์ย้อนกลับไปดูแล้วก็จะพบโดยส่วนมากนอกจากองค์กรมีการจัดโครงสร้างองค์การอย่างเหมาะสมและชัดเจนแล้ว องค์กรจะต้องมีบรรยากาศในทางสร้างสรรค์ เอื้ออำนวยต่อการทำงานที่มุ่งเน้นการตลาดและบริการ นอกจากนี้การพัฒนานักบริหารอย่างต่อเนื่องตลอดจนการติดตามดูความเป็นอยู่ของพนักงาน พร้อมกับสำรวจทัศนะคติ ได้ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงการติดต่อสื่อสารกับพนักงานดีขึ้นเป็นลำดับตลอดเวลา ความเข้าใจในระหว่างกันเป็นแรงจูงใจในการทำงาน และการร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่มีอยู่ให้ลุล่วงไปได้อย่างราบรื่นเสมอ ได้ส่งผลให้กิจการเหล่านั้นเติบโตได้อย่างรวดเร็วและมั่นคง

สุปัญญา ไชยชาญ (2534 : 113) ได้ให้ความหมายแบบการบริหารหมายถึง รูปแบบพฤติกรรม และแนวคิดของผู้บริหารในองค์การ

สมยศ นาวีการ (2538 : 125) ได้ให้ความหมายว่า แบบการบริหารหมายถึง แบบแผนทางพฤติกรรมของผู้บริหาร

อำนาจ วัดเจริญ (www.hrcenter.co.th) รูปแบบการบริหาร เป็นแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544 : 293) ได้ให้ความหมายของสไตล์ของผู้บริหารว่าจะต้องวิเคราะห์สไตล์การบริหารจัดการของผู้บริหาร โดยเฉพาะของผู้บริหารระดับสูงว่าจะต้องเป็นอย่างไร มุ่งมั่นในการทำงานแค่ไหน มีความสามารถในการจูงใจ และเป็นแบบอย่างในการทำงานได้ดีแค่ไหน สไตล์ต่างๆเหล่านี้จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

พาสคาล และ เอโทส (Pascale and Athos 1982 : 125) ได้ให้ความหมายของสไตล์การบริหารว่าเป็นลักษณะซึ่งผู้บริหารประพฤติ หรือพฤติกรรมของผู้บริหารในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายองค์การ และรวมถึงวัฒนธรรมในการจัดองค์การด้วย โดยได้อธิบายเพิ่มเติมว่าพฤติกรรมผู้บริหารนั้น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูง และทีมบริหารอาวุโส

สแคนเลน และคีย์ (Scanlane and Keys 1983 : 436) ได้ให้ความหมายของสไตล์การบริหารว่า หมายถึง คุณลักษณะซึ่งผู้บริหารประพฤติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

นอกจากนี้ยังมีผู้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

สเตอดท์ (อ้างใน กฤช ไวยากรณ์ 2542 : 25) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ดี จะต้องคำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน เป็นที่พึ่งของบุคคลอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้ มีความกล้าคิดกล้าเสี่ยง มีความรับผิดชอบ มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ มีวินัยในตนเอง มีมโนภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการสื่อความคิด แข็งแรง และมีสุขภาพดี มีความสามารถในการจัดรูปงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

สต็อกดิลล์ (1974 : 62) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำประกอบด้วยการรู้จักการเข้าสังคม มีความคิดริเริ่ม มีความเพียรพยายาม รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จมีความเชื่อมั่นในตนเอง ตื่นตัวและหยั่งรู้สถานการณ์ มีความร่วมมือ เป็นที่นิยมของประชาชน มีความสามารถในการปรับตัวและมีความสามารถในการพูด

กรีนเบอร์ก และบารอน (*www.hrcenter.co.th*) กล่าวว่า นักวิจัยหลายคนได้ศึกษาอุปนิสัยหรือคุณลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จพร้อมกับให้คำจำกัดความของอุปนิสัยหรือคุณลักษณะต่างๆไว้ หลายคุณลักษณะด้วยกัน ดังนี้

ตารางที่ 2.12 คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จตามแนวคิดของกรีนเบอร์ก และบารอน

อุปนิสัยหรือคุณลักษณะ	คำจำกัดความ
แรงขับ (Drive)	ความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จ มีความทะเยอทะยาน ใช้พลังงานสูง การยึดครอง และการริเริ่ม
ความซื่อสัตย์และความสุจริต (Honesty and Integrity)	เชื่อใจได้ น่าไว้ใจ และเปิดเผย
แรงจูงใจผู้นำ (Leadership Motivation)	ความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลนำผู้อื่นไปสู่จุดหมายร่วมกัน
ความมั่นใจในตนเอง (Self - confidence)	เชื่อในความสามารถของตนเอง
ความสามารถทางความรู้ (Cognitive Ability)	ฉลาด สามารถรวบรวมและตีความข้อมูลจำนวนมากได้
ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ (Knowledge of the Business)	ความรู้ในงาน
ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	มีความคิดเป็นของตนเอง
ความยืดหยุ่น (Flexibility)	ความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้ตามและสถานการณ์

ที่มา : กรีนเบอร์ก และบารอน (2550) คุณลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ [ออนไลน์] *www.hrcenter.co.th*

จากแนวคิดของ กรีนเบอร์กและบารอน (*www.hrcenter.co.th*) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ 8 คุณลักษณะ ได้แก่ แรงขับ ความซื่อสัตย์ ความสุจริต แรงจูงใจของผู้นำ ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถทางความรู้ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ ความคิดสร้างสรรค์ และความยืดหยุ่น โดยคุณลักษณะที่ต้องพิจารณาให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น คือ คุณลักษณะด้านแรงจูงใจของผู้นำ (Leadership Motivation) หมายถึง ความปรารถนาของผู้นำที่จะมีอิทธิพลนำผู้อื่นให้ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งแรงจูงใจนี้แบ่งได้เป็นสองประการด้วยกันคือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจภายในตน (Personalized Power Motivation) คือ มีความต้องการที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่นโดยการใช้สถานภาพของตนเองเป็นตัวควบคุมผู้อื่น และแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคม (Socialized Power Motivation) คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในจุดหมายร่วมกัน โดยการนำให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน มากกว่าจะแสดงอำนาจหรือควบคุมผู้อื่น ซึ่งคุณลักษณะประการที่สองนี้มีความเหมาะสมกับการพัฒนาองค์การมากที่สุด คุณลักษณะด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่รู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ควรกระทำและเมื่อไหร่ที่ควรจะแสดงการกระทำนั้นออกมา ผู้นำที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่จะมีการปรับปรุง ดัดแปลงรูปแบบการทำงานของตนเองให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ตามหรือเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต้องเผชิญโดยจะไม่ประพฤติปฏิบัติในรูปแบบเดียวตลอดเวลา คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่ง คือ คุณลักษณะด้านความสามารถพิเศษ (Special Abilities) โดยพิจารณาจากความสามารถทางความรู้ (Cognitive Ability) คือผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีความฉลาดและสามารถที่จะรวบรวมและตีความข้อมูลจำนวนมากได้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543 : 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือการสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่นๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์การ เป็นความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการหาแนวทาง เพื่อขยายสมรรถนะของพนักงาน ให้ทำคุณประโยชน์แก่เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จสรุปเป็น 9 มิติ คือ การสื่อความหมาย วิสัยทัศน์ และแรงบันดาลใจ การมอบอำนาจให้ผู้อื่น สร้างทีมงาน ทำหน้าที่ในการบริหาร สร้างสิ่งแวดล้อมของการทำงานในด้านบวก ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ การแก้ปัญหาและนวัตกรรม และการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้แล้วผู้นำควรจะแตกต่างจากผู้บริหาร คือ มีความสามารถในการสื่อความหมาย มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การที่ดีให้อำนาจแก่คนอื่น สร้างทีมงาน ทำหน้าที่การบริหารควบคู่ไปด้วย สร้างสิ่งแวดล้อมของการทำงานในทางบวก คาดหวังความเป็นเลิศในผลลัพธ์และให้พนักงานมีความรับผิดชอบ แก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม เป็นผู้

ตามที่ดีและพัฒนาความเป็นผู้ตามในตัวพนักงานให้ผลกระทบต่อผู้ตามในด้านบวกทั้งทางด้านวิชาชีพและด้านชีวิตส่วนตัว

โชคชัย บูลกุล (www.siamhrm.com) ได้พูดถึง กลยุทธ์สู่การเป็นผู้จัดการระดับโลก โดยได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้จัดการระดับโลกไว้น่าสนใจดังนี้ ประการที่ 1 นอกจากจะต้องเป็นผู้มีความสามารถอย่างแท้จริงแล้ว ผู้จัดการระดับโลกจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีวิสัยทัศน์ในการมองเห็นเป้าหมายและบริหารงานไปด้วยกัน นอกจากนี้ผู้จัดการระดับโลกจะต้องแยกแยะให้ออกระหว่างความเรียบร้อย กับความกล้าแสดงออกเนื่องจากวัฒนธรรมต่างชาติมักตีความว่าการไม่แสดงออกคือการไม่ให้เกียรติกัน หรือไม่ใส่ใจ เพราะฉะนั้นการเป็นผู้นำได้นั้นต้องกล้าแสดงออก ซึ่งตรงนี้ผู้บริหารของไทยต้องรู้จักใช้ให้เหมาะสมในช่วงเวลาต่างๆ ประการที่ 2 ผู้นำยุคใหม่ต้องสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน และพยายามทำให้เขารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนมองเห็นเป้าหมายของธุรกิจในอนาคต เหตุนี้ผู้นำจึงต้องมีความเป็นครู ซึ่งในกรณีตนจะมีเลขานุการคอยบันทึกแล้วนำเรื่องราวไปเผยแพร่ให้พนักงานได้รับทราบ เพื่อให้องค์กรซึ่งหมายถึงตัวพนักงานได้มีส่วนร่วมในการออกสู่สาธารณชน ประการที่ 3 ผู้นำควรใส่ใจรายละเอียดเล็กน้อย โดยจะต้องให้น้ำหนักกับเรื่องเล็กๆน้อยๆที่ตนมองข้าม เพราะเป็นการซื้อใจพนักงานและเป็นสิ่งที่พนักงานจะไปพูดกันแบบปากต่อปากอีกทีหนึ่ง ดังนั้นยิ่งใหญ่เท่าไรก็ต้องให้ความสำคัญกับสิ่งเล็กมากเท่านั้น ประการที่ 4 ออกจากสิ่งที่คุ้นเคย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเปิดโลกทัศน์ของตนให้กว้าง ทำให้มีความสามารถในการปรับตัวได้ตลอดเวลา เพราะการเป็นผู้จัดการระดับโลกจะต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ต่างๆได้เป็นอย่างดี ประการที่ 5 เลิกวัฒนธรรมคำสั่ง โดยการให้พนักงานมีทักษะในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ โดยที่ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งโดยการสร้างแรงกระตุ้นที่เกิดจากความตั้งใจที่อย่างให้เกิด ไม่ใช่เกิดจากความเป็นเจ้านาย เจ้านายที่ดีต้องมีวิธีพูดกับลูกน้องที่ถูกวิธีทำให้กลายเป็นสิ่งที่สร้างความฮึกเหิม มากกว่าการถูกบังคับ

Fred E. Fiedler (อ้างในศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2545 : 239-242) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกลุ่มในองค์กรที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นผลมาจากความเหมาะสมของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ของธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ โดยประเมินรูปแบบของความเป็นผู้นำว่าได้มุ่งความสำคัญกับงานหรือมุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นรูปแบบของพฤติกรรมของผู้นำ เพื่อนำสมาชิกขององค์กรให้ดำเนินงานตามคำบังคับบัญชาที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ รูปแบบของความเป็นผู้นำตามแนวคิดของ Fiedler มี 2 รูปแบบ คือ

1) ผู้นำที่มุ่งงาน คือ ผู้นำที่มีลักษณะการบริหารด้วยการกำหนดความต้องการในชิ้นงาน และการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นที่ผลผลิตและเป้าหมายของธุรกิจเป็นสำคัญ

2) ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คือผู้นำที่มีลักษณะการบริหารด้วยการมุ่งความสำคัญที่ความรู้สึกของพนักงาน โดยมีการแสดงออกด้วยการให้ความไว้วางใจรับฟังความคิดเห็น มีความห่วงใย และเอาใจใส่ช่วยเหลือทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว

Fiedler ได้ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยกล่าวว่าสถานการณ์ส่งผลให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสถานการณ์ของความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ ซึ่งสามารถสร้างภาวะความเป็นผู้นำที่เป็นที่พอใจ และไม่เป็นที่พอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ปัจจัยทั้ง 3 ประการ ประกอบด้วย

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน (Leader-member relations) หมายถึง บรรยากาศของกลุ่มพนักงานที่มีต่อการยอมรับผู้นำ นั่นคือ พนักงานเกิดความไว้วางใจ เคารพนับถือและมั่นใจในตัวผู้นำ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี และเกิดความร่วมมือร่วมใจทำงานระหว่างผู้นำและพนักงาน ในทางกลับกัน ถ้าพนักงานไม่ไว้ใจ ไม่เคารพนับถือ และไม่มีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ก็จะส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงานระหว่างผู้นำและพนักงาน

2) โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง ลักษณะของการกำหนดขอบเขตงาน วิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ จะส่งผลให้ผู้นำเป็นที่พึงพอใจของพนักงาน และในทางกลับกันหากการกำหนดโครงสร้างของงานจากผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำ จะส่งผลให้ไม่เป็นที่พึงพอใจของพนักงาน

3) อำนาจตามตำแหน่ง (Position power) หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีขอบเขตของอำนาจหน้าที่เหนือพนักงานอย่างเป็นทางการ อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำจะมีอยู่สูง เมื่อผู้นำมีอำนาจในการวางแผน สามารถกำหนดงานและประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ตลอดจนมีอำนาจในการให้รางวัลและลงโทษ ผู้นำที่มีอำนาจตามตำแหน่งสูงจะเป็นที่พึงพอใจของพนักงาน แต่เมื่ออำนาจตามตำแหน่งต่ำ ผู้นำก็จะไม่เป็นที่พึงพอใจของพนักงาน

วารสารเทคโนโลยี สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ฉบับที่31(177):160-162 ได้นำเสนอบทความเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่ในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสม สอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์ สถานการณ์ และบุคคล คือความสามารถใน "การปรับตัว" และ มี "ความยืดหยุ่น" อันเป็นสมรรถนะที่หากผู้บริหารขาดเสียแล้ว อาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการกำหนดนโยบาย กระบวนการบริหาร การเป็นผู้นำทีมและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปรับตัวและยืดหยุ่นของผู้บริหารมีอย่างน้อย 5ประการ คือ

1) การวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์

ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจและวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตนเอง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งต้องเข้าใจถึงคามเกี่ยวข้องระหว่างความต้องการ แรงจูงใจ และ พฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งมีทฤษฎีการบริหารหลายทฤษฎี เช่น ถ้าจะใช้ทฤษฎีพฤติกรรมการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) ที่กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้น 5 ขั้น คือ ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยอมรับนับถือ และ ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน ก็ควรตระหนักด้วยว่า ความต้องการที่ได้รับความพึงพอใจแล้ว อาจจะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรม แต่จะเกิดความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ เพราะความต้องการของบุคคลมีความซับซ้อนมาก

2) ความสามารถด้านการบริหาร

แดเนียล โกลแมน (Danial Goleman) ได้กล่าวถึง Emotional Quotient (EQ) คือ ปัญญาทางอารมณ์ที่ และได้แบ่งองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) การรู้ตัว 2) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ 3) แรงกระตุ้น 4) ความเห็นใจ และ 5) ทักษะทางด้านสังคม เช่น การให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำ เป็นต้น ผู้บริหารจึงต้องมีคุณลักษณะสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนาปัญญาทางอารมณ์อย่างน้อย 5 ประการคือ 1) การรู้จักตัวเอง 2) การรู้จักจัดการกับอารมณ์ 3) การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง 4) การควบคุมอารมณ์ชั่ววูบ และ 5) การหยั่งรู้จิตใจผู้อื่น ดังนั้น ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านการบริหารจะเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ มีคุณค่าอยู่กับใครใครก็รัก ทำงานกับใครใครก็ชอบ และ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและมีการตัดสินใจที่ดีเสมอ

3) การปรับตัวให้เข้ากับบุคคล และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารคงไม่โชคดีที่จะมีโอกาสเลือกทำงานกับบุคคลหรือกับหน่วยงานที่ตนเองต้องการได้เสมอไป ในแต่ละองค์กรก็มีบริบทที่แตกต่างกันออกไป ทั้งในด้านบุคคล ปัจจัยความพร้อม วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับ work style การปรับตัวในความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวกับบุคคลที่แตกต่างกันในโลกงานของผู้ บริหารจะทำอย่างไรจึงจะทำให้คนหลายคน หลายฝ่าย หลายภูมิหลัง หลายค่านิยม หลายความมุ่งหมาย หลายวิธีคิดและวิธีปฏิบัติ มาผูกสัมพันธ์กับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง จนเป็นพลังสู่ความสำเร็จ จึงเป็นโจทย์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่ ดังนั้นการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง จึงต้องเริ่มจากการปรับตนเองไปพร้อมกับการใช้วิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ เจตคติพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ ในทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ถือว่า "การเปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งการเสริมแรงทางบวก จะเป็นวิธีการปรับตัวและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและคงทนอยู่ได้

4) การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในการบริหาร ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องเลวร้ายในการบริหารเสมอไป อาจเป็นประโยชน์ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มก็ได้ ซึ่งความขัดแย้งนั้นมีทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์กร และความขัดแย้งระหว่างองค์กร ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์นั้น ผู้บริหารจะต้องวินิจฉัยความขัดแย้ง และพิจารณาใช้เทคนิคในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ได้จากทุกวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของความขัดแย้ง แต่แบบที่ถือว่าสร้างสรรค์ อันเป็นการแสวงจุดร่วม สงวนจุดต่างนำไปสู่การบริหารที่ไม่มีผลเสีย

5) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ผู้บริหารที่รู้จักปรับตัว และยืดหยุ่นจะสร้างบรรยากาศในการบังคับบัญชาที่ไม่วางตัวเป็นนาย ที่คอยบงการ แต่จะสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันในลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีระบบการติดตามช่วยเหลือการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ หรือเผยแพร่ผลงานดีเด่นของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติต่อกันอย่าง เอื้ออาทร ช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นมิตรต่อกัน โดยมีความเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีคุณค่าและพัฒนาได้ มีศักยภาพและความสามารถที่แตกต่าง

กันออกไป ทุกคนต่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ด้วยกันทั้งสิ้น ซึ่งความเชื่อและการปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้บุคลากรเกิดความอบอุ่นใจ พึงพอใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนางานให้ก้าวหน้า เพราะความพึงพอใจของบุคคลนั้นมีปัจจัยสำคัญทางด้านจิตใจก็ คือความสำเร็จของงานและการได้รับความยอมรับนับถือ การจัดสภาพแวดล้อมที่ดี มีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความสงบ ร่มรื่น สดชื่น สวยงาม มีเอกลักษณ์ ขจัดความซ้ำซากจำเจและมีความมั่นคงปลอดภัย จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกพอใจ ภูมิใจ อบอุ่นใจ สบายใจ รู้สึกในความเป็นเจ้าของและอยากมาทำงาน หากผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมด้านกายภาพและบรรยากาศของการทำงานที่ดีก็จะส่งผลให้บุคลากรมีความสุขพึงพอใจในการทำงาน

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า แบบการบริหาร หมายถึง สไตล์การบริหารจัดการของผู้บริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สามารถเข้าใจและวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น รู้จักปรับตัว และมีความยืดหยุ่น วินิจฉัยความขัดแย้งและพิจารณาใช้เทคนิคในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถทำงานร่วมกันในลักษณะต่างๆ รวมทั้งมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสม ส่งผลให้บุคลกรมีความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน

บุคลากร (Staff)

อุทัย สุดสุข (2533 : 45) ได้ให้ความหมายของบุคลากรว่า หมายถึงการจัดหาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพให้เหมาะสมกับงาน การใช้ การบำรุงรักษา และการพัฒนาเจ้าหน้าที่

ประโชค ชุมพล (2536 : 190) ได้ให้ความหมายของบุคลากรว่า หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

สมยศ นาวีการ (2538 : 125) ได้ให้ความหมายของบุคลากรว่า หมายถึง คุณลักษณะทางประชากรของบุคคลภายในองค์การ เช่น หัวหน้างาน และ ผู้ประกอบการ

อำนาจ วัดเจริญ (www.hrcenter.co.th) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากร ควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์การที่เป็นสิ่งกำหนด

ทิศทางที่องค์การจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ การคัดเลือก และจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2544 : 293) ได้ให้ความหมายของทรัพยากรบุคคลว่าเนื่องจากงานตามแผนกลยุทธ์จะเกิดขึ้นได้ ก็ต้องมีผู้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์นั้น จึงต้องมีการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ และแรงจูงใจในการทำงานตามแผนกลยุทธ์ ดังกล่าวนั้นก็จะสำเร็จลงได้

Bernardin and Russell (1998 : 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับกระบวนการ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การธำรงรักษาพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้งการตัดสินใจต่างๆที่มีผลต่อผู้ปฏิบัติงานจะเป็นหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Dessler (2000 : 2) ได้อธิบายความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวคิดและเทคนิคต่างๆ ที่จำเป็นต้องดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในด้านการบริหารงานซึ่งรวมทั้งเรื่องต่างๆ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนิเทศงาน การฝึกอบรมพนักงานใหม่ การบริหารค่าจ้างเงินเดือน การให้รางวัลและสิ่งตอบแทน ประเมินผล การติดต่อสื่อสาร การพัฒนาผู้จัดการ และสิ่งที่ผู้จัดการ ควรจะรู้เกี่ยวกับเรื่องความเสมอภาคทางโอกาส สุขภาพ และความปลอดภัยของพนักงานและเรื่องแรงงานสัมพันธ์

Ivancevich (2001 : 4-5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้การใช้ประโยชน์จากพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรและของพนักงานไปพร้อมกัน

Fisher, Schoenfeldt and Shaw (1999 : 7) ให้ความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางด้านการบริหารทั้งมวล และการปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อบุคคลที่ปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

Mondy and Noe (1996 : 4-6) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ายิ่งขององค์กรให้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ และมีหน้าที่ 6 ประการคือ การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือก การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพ และความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนี้ยังมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจ ดังนี้

เสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์ (ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การ และทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน้า 30-31) ได้กล่าวถึงภารกิจของหน่วยงานที่ต้องจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเสนอแนวคิดในรูปแบบที่จำง่ายที่เรียกว่า "STARS" โมเดล ดังนี้

1. คัดเลือก (Selection) สรรหาบุคลากรดีมีความรู้และความสามารถ

2. การฝึกอบรม (Training) ให้บุคลากรมีความสามารถและมีศักยภาพ

3. การประเมินผล (Apprisal) ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบที่มีความถูกต้องและยุติธรรม

4. การจัดผลประโยชน์ (Remuneration) การจัดผลประโยชน์ และสวัสดิการสงเคราะห์ให้พนักงานมีความพึงพอใจ

5. ความปลอดภัย (Safety) การจัดและดูแลให้มีความปลอดภัยและป้องกันการเกิดอุบัติเหตุในงาน มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีสุขอนามัย

นั่นหมายถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การคัดเลือกคนดี มีความสามารถให้ถูกต้องกับลักษณะงาน และความชำนาญส่วนบุคคล สร้างความผูกพันใจไว้ได้นาน โดยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ประสิทธิผลบนความประหยัด งานเสร็จในเวลาที่กำหนด พนักงานทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ด้วยความกระตือรือร้น มีขวัญกำลังใจดี และด้วยค่าใช้จ่าย ค่าตอบแทน โบนัส สวัสดิการ อันเหมาะสมด้วยความพึงพอใจของพนักงานในสภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยจากอันตรายในการปฏิบัติงาน เพื่อการอยู่ร่วมทำงานกับองค์กรตลอดไป

ดนัย เทียนพุฒ (2543 : 43) ได้แบ่งภารกิจหลักที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรออกเป็น 4 ภารกิจ คือ

1. การสรรหา (recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคคลโดยเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่เป็นคนที่สามารถปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมของบริษัท (Corporate Culture) หรือ Norm ขององค์กร รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีแววในการพัฒนาให้เติบโตก้าวหน้าได้ โดยปกติ การสรรหาจะแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การสรรหาภายใน กับการสรรหาภายนอก

2. การพัฒนา (development) หมายถึง การพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วยการพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development)

3. การรักษาพนักงาน (retention) คือ การพยายามที่จะให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันในรูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์กร ตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทน และสวัสดิการที่จูงใจและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

4. การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางการจัดแผนงานกำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ก็เพื่อจัดงานหรือใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และท้าทายคนให้ทำงานรวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะทำให้เกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ

ชวลิต ประภาวานนท์ และสุดา สุวรรณภิรมย์ (*www.hrcenter.co.th*) ได้เสนอกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย 6 ขั้นตอน

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต โดยแผนกลยุทธ์จะกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ นอกจากนั้นแผนจะประกอบด้วย การพยากรณ์ความต้องการของพนักงานที่จะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่มีความจำเป็นต่อเป้าหมาย ตลอดจนลักษณะของพนักงานที่เหมาะกับงานแต่ละชนิด พนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานจะต้องมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กร

2. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นกระบวนการในการดึงดูดและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆภายในองค์กร โดยการสรรหาจากผู้สมัครงานและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมกับงาน

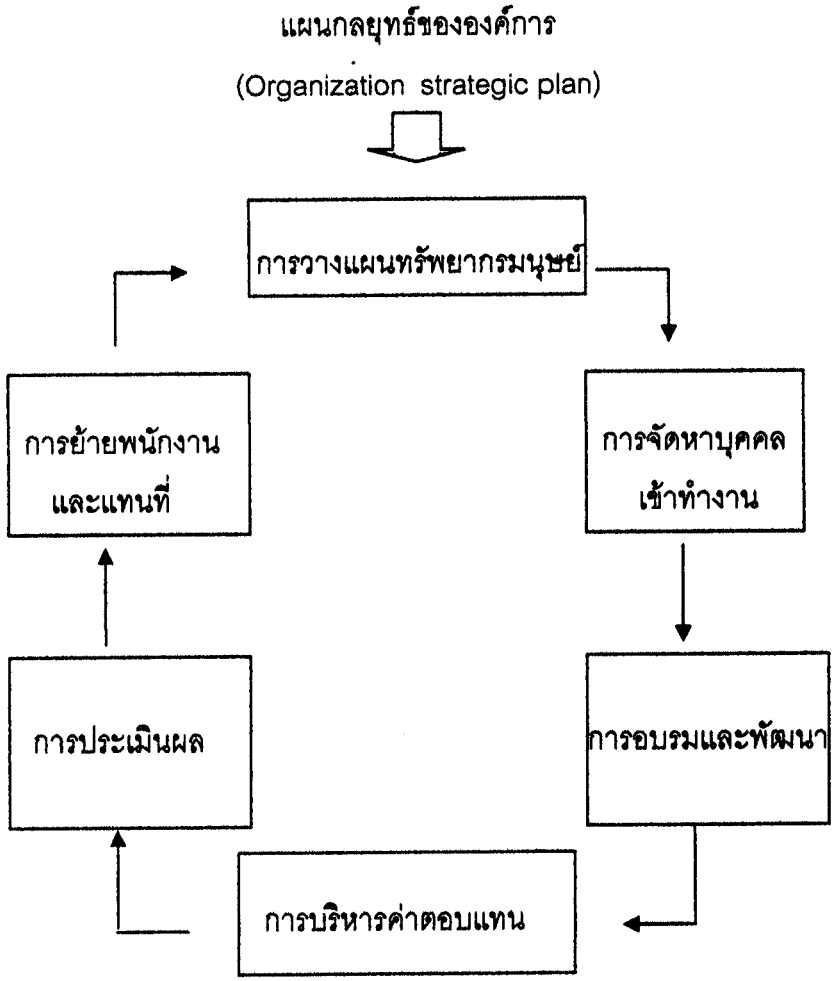
3. การอบรมและพัฒนา เพื่อพัฒนาความรู้และเพิ่มทักษะต่างๆโดยก่อนเลือกโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาโปรแกรมหนึ่งโดยเฉพาะลงไป มีสิ่งที่ควรจะต้องพิจารณาได้แก่ความต้องการขององค์การ เช่น วัตถุประสงค์ขององค์การ ประโยชน์ที่จะได้รับ เป็นต้น

4. การบริหารค่าตอบแทน รวมถึงการจ่ายค่าจ้างแรงงานเงินเดือนและผลประโยชน์ต่างๆ เช่น สวัสดิการเรื่อง การลาหยุด การพักร้อน และรายได้พิเศษ ผลประโยชน์ เป็นส่วนหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทนที่นอกจากค่าจ้างแรงงาน ซึ่งรวมถึงการประกันสุขภาพ

5. การประเมินผลพนักงาน เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการประเมินคุณภาพในการทำงานและการสื่อสารของพนักงานภายในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ซึ่งสิ่งนี้มีผลสะท้อนกลับไปให้พนักงาน อาจจะเป็นการปรับตำแหน่ง หรือ จ่ายเงินโบนัสประจำปี

6. การย้ายพนักงาน และแทนที่พนักงานที่จะออกจากตำแหน่งในการทำงานภายในองค์กรจะถูกแทนที่ด้วยบุคคลอื่น พนักงานที่ออกจากตำแหน่งมีคุณค่าต่อการป้อนข้อมูลอันมีค่าต่อองค์กร

สามารถเขียนสรุปกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ซึ่งเป็นวงจรแสดงกระบวนการการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังรูป



ภาพที่ 2.13 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ที่มา : ชวลิต ประภวานนท์ และสุดา สุวรรณภิรมย์ (2549) การบริหารทรัพยากรบุคคล [ออนไลน์] *www.hrcenter.co.th*

นอกจากนั้น Hebert G. Heneman และคณะ (1980: 332-349) ได้เสนอกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไว้ 4 ขั้นตอน คือ (อ้างถึงในศุภณัฐ วงศ์วิริยะธรรม 2537 : 17)

1) การระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งความต้องการได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการปฏิบัติงานที่เป็นช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ ปัญหานี้มีความสำคัญต่อองค์กร และสามารถแก้ไขให้โดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา

2) การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมาที่จะจัดการได้หมด ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้สนองตอบต่อความต้องการให้มากที่สุด ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มจากการลำดับความจำเป็นของความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดสรรทรัพยากรให้แต่ละโครงการตามลำดับ จนถึงการบูรณาการโครงการต่างๆให้เป็นแผนดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3) การคัดเลือก ออกแบบ และการดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ การพิจารณาเนื้อหา ซึ่งเป็นการกำหนดหลักสูตรที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้ กำหนดวิธีและเทคนิค จนถึงการนำเอาวิธีการและเทคนิคนั้นมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำได้ใน 2 ระดับ ระดับแรกคือการพิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละโครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ระดับที่สอง เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ว่าสนองต่อความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การหรือไม่

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า บุคลากร หมายถึง ลักษณะและส่วนประกอบของสมาชิกในองค์กร ที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพเหมาะสมกับลักษณะของโครงสร้างองค์กรและงานที่ต้องปฏิบัติ การคัดเลือกคนดี มีความสามารถให้ถูกต้องกับลักษณะงาน และความชำนาญส่วนบุคคล โดยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความกระตือรือร้น มีการประเมินและพัฒนาความสามารถที่เหมาะสม นอกจากนี้ต้องมีการสร้างขวัญกำลังใจดี ด้วยค่าตอบแทน โบนัส สวัสดิการ ฯลฯ อันเหมาะสมด้วยความพึงพอใจของพนักงาน

ทักษะ (Skill)

สุรีย์พร เลิศวรกุล (2534 : 9) ได้ให้ความหมายของ ทักษะบุคคล ว่าหมายถึง ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ในการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น วัดจากการประเมินพฤติกรรมของตนเอง ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

(1) ทักษะการจูงใจ คือ การชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดเต็มความสามารถและมีความเต็มใจ

(2) ทักษะการสื่อความหมาย คือ การแสดงถึงลักษณะท่าทาง กิริยาการพูดที่แสดงออกถึงความหมายจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มตามจุดมุ่งหมายของตนอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์

(3) การทำงานร่วมกับผู้อื่น คือ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็น การปรึกษาหารือ การตักเตือน การช่วยเหลือผู้อื่น การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีมในบทบาทผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน

ประโชค ชุมพล (2536 : 190) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะเป็นความสามารถเดิมขององค์การ

สมยศ นาวีการ (2538 : 125) ได้ให้ความหมายของทักษะว่า หมายถึง สิ่งที่บุคคลและองค์การกระทำได้ดี หรือความสามารถดีเด่นขององค์การ

อำนาจ วัดเจริญ (www.hrcenter.co.th) ได้ให้ความหมายว่า เป็นทักษะในการปฏิบัติงานสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544 : 293) ได้ให้ความหมายของทักษะว่าจะเป็นการพิจารณาถึงทักษะ หรือความเชี่ยวชาญขององค์การโดยรวมว่าองค์การแห่งนี้ถนัดหรือเชี่ยวชาญในเรื่องใด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2543 : 69) กล่าวว่าในการดำเนินธุรกิจมีความสลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้ประกอบธุรกิจจึงต้องเรียนรู้ และเข้าใจกลยุทธ์ต่างๆเพื่อสร้างความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์หนึ่งที่มีความสำคัญคือกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับทักษะ (Skill-related KSFs)โดยให้ความสำคัญกับเรื่องดังต่อไปนี้

1. ความสามารถและความเป็นมืออาชีพในการผลิตและให้บริการ
2. การควบคุมคุณภาพและเทคโนโลยี
3. ความเชี่ยวชาญในการออกแบบ
4. ความชำนาญในเทคโนโลยีเฉพาะอย่าง
5. การโฆษณาที่สามารถดึงความสนใจได้
6. ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการเข้าสู่ตลาดที่รวดเร็ว

Bourgeois (1999: 22) กล่าวว่า ความล้มเหลวหรือการไม่สามารถสร้างองค์การให้เกิดการเรียนรู้จะเป็นการสร้างขอบขีดจำกัดให้กับการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยมองแยกองค์การแห่งการเรียนรู้เป็น 2 ลักษณะ คือ การเรียนรู้ในขั้นต่ำ (low-level learning) เป็นลักษณะของการปรับปรุงและหรือปรับแต่งปรัชญาและความเชื่อเดิมๆ การทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆแบบกรอบเดิม และการเน้นกระบวนการขององค์กรแบบเดิมที่เป็นอยู่ และ การเรียนรู้ในขั้นสูง (high-level learning) เป็นการสร้างและพัฒนาภาพและความเข้าใจในแบบใหม่ และการเน้นที่กระบวนการใหม่ๆที่เปลี่ยนไปจากเดิม ทั้ง 2 ส่วนนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์การจะต้องทำให้เกิด เพราะการเรียนรู้ในขั้นต่ำเปรียบเสมือนเป็นการแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่รู้(exploitation of the known) แต่การเรียนรู้ในขั้นสูงเป็นการสำรวจเพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ๆ (exploration of the new)

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความเชี่ยวชาญหรือความสามารถดีเด่นที่เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรซึ่งมีลักษณะแตกต่างไปจากองค์กรอื่น ส่งผลให้องค์กรมีเจริญก้าวหน้า โดยองค์กรคงต้องให้ความสำคัญและพัฒนาทักษะหรือความชำนาญที่ดีเด่นนี้อย่างต่อเนื่อง พร้อมกับให้ความสำคัญกับการพัฒนาการปรับปรุงคุณภาพโดยรวมทั้งระบบ เช่น การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ การพัฒนาฝึกอบรมทักษะใหม่ให้พนักงาน เป็นต้น

ค่านิยมร่วม (Shared Value)

อรุณ รักธรรม (2525 : 33) กล่าวถึงค่านิยมของสังคมไทยกับการพัฒนาองค์การว่า ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่บุคคลพอใจหรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีค่า แล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดเป็นแนวปฏิบัติของตน โดยปกติแต่ละบุคคลมักจะมีค่านิยมในเรื่องเดียวกันแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้เพราะแต่ละบุคคลมีความรู้ ประสบการณ์ และสิ่งแวดล้อมไม่เหมือนกัน อย่างไรก็ตาม บุคคลอาจมีค่านิยมในบางเรื่องตรงกันก็ได้ เรียกว่า ค่านิยมร่วม ส่วนมากมักจะเป็นในเรื่องศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมอย่างเดียวกัน

วิเชียร รักการ (2529 : 4) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง วัฒนธรรมที่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกของสังคมโดยส่วนรวม ค่านิยมเป็นระบบความชอบในการจัดรูปแบบของพฤติกรรมมนุษย์ที่ฝังแน่นอยู่ในตัวคน และเป็นสิ่งที่คนเรายึดถือปฏิบัติต่อกันมา

สมยศ นาวีการ (2533 : 31) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง เป้าหมายสูงสุด (Super ordinate Goals) ที่มักจะไม่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ค่านิยมร่วมจะเป็นแนวคิดรากฐานของการสร้างธุรกิจขึ้นมา และเป็นทิศทางในอนาคตที่ทีมผู้บริหารระดับสูงต้องการให้ซึมซาบไปทั่วองค์การ ตัวอย่างของค่านิยมร่วม คือ "การบริการโดยทั่วไป" ของเอทีแอนด์ดี และ "การบริการลูกค้า" ของไอบีเอ็ม เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 240) ให้ความหมายของ ค่านิยมร่วม ไว้ทำนองเดียวกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งหมายถึงอารมณ์ร่วมที่ช่วยในการประสานองค์การให้รวมอยู่เป็นอันหนึ่งอันเดียว ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวจะซึมซาบไปทั่วในบรรดาพนักงานขององค์การและหากพนักงานหรือสมาชิกคนใดไม่อาจยอมรับได้ก็จะถูกกดดันโดยคนจากองค์การ และกล่าวว่าค่านิยมร่วมเป็นจุดมุ่งหมายที่อยู่เบื้องบน ซึ่งองค์การและสมาชิกต้องอุทิศตัวไปสู่จุดนั้น

พาสคาล และเอโทส (Pascale and Athos อ้างใน ทองหล่อ เดชไทย 2539 : 5) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมที่เป็นความหมายสำคัญทางจิตใจร่วมกันของบุคคลในองค์การ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544:293) ได้ให้ความหมายของค่านิยมร่วมว่าเป็นการวิเคราะห์ถึงค่านิยมร่วม ความเชื่อร่วมขององค์การนั้นว่าเป็นอย่างไร ซึ่งมักสะท้อนอยู่ในปรัชญา ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การนั้นๆ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยข้อนี้ดูว่า มันสอดคล้อง สนับสนุนต่อแผนกลยุทธ์ขององค์การเพียงใด

อำนาจ วัดจินดา (www.hrcenter.co.th) ค่านิยมร่วม คือ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรม

องค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้ว ความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมา ความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยม และความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมี วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ธนชัย ยมจินดา (2545 : 36) กล่าวว่า ปรัชญาหรือค่านิยมขององค์การก็เพื่อให้ บุคลากรในองค์การยึดถือไว้ในใจเมื่ออยู่ในเวลาปฏิบัติงาน ปรัชญาจะเป็นสิ่งกำหนดหรือเป็น กรอบกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งองค์การคาดหวัง

นอกจากนี้ยังมีผู้เสนอแนวคิดค่านิยมร่วมในการทำงานที่น่าสนใจ ดังนี้

Wollack (1997) ได้จำแนกค่านิยมในการทำงานออกเป็น 2 ด้านคือ

1. ค่านิยมในการทำงานที่มาจากภายใน (Intrinsic Work Values) ได้แก่ ความสนใจเกี่ยวกับงาน ความภูมิใจในงาน ความกระตือรือร้นในงาน และความปรารถนาที่จะมี ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

2. ค่านิยมในการทำงานที่มาจากภายนอก (Extrinsic Work Values) ได้แก่ ผลตอบแทนหรือรายได้ ความสำคัญของงาน และเพื่อนร่วมงาน Hofstede (1980) ได้ศึกษา ค่านิยมของพนักงานบริษัทไอบีเอ็ม แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการศึกษาพบว่าค่านิยม ในการทำงานออกเป็น 4 ด้านดังนี้

2.1 ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) โดยพิจารณาในเรื่อง การทำงานอย่างมีอิสระ หรือการทำงานเป็นทีม ร่วมกันตัดสินใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.2 การใช้อำนาจ (Power Distance) โดยพิจารณาถึงความ แตกต่างในเรื่องการใช้อำนาจ การบังคับบัญชา ความต้องการชื่อเสียง และสถานภาพทางสังคม ตลอดจนสถานภาพทางเศรษฐกิจ

2.3 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) เป็น ความต้องการงานที่มั่นคงและปลอดภัย

2.4 ลักษณะของความเป็นเพศชาย (Masculinity) โดยพิจารณา ด้านการทำงานแบบเป็นผู้นำ กระตือรือร้น เน้นการแข่งขันสูง หรือเป็นการทำงานแบบผู้ตาม ชอบ ปฏิบัติตามคำสั่ง

ซุปเปอร์ (Supper 1970 : 25) ได้เสนอแนวคิดในการศึกษาค่านิยมในการทำงาน (Supper's Work Value Inventory) โดยจำแนกค่านิยมในการทำงานออกเป็น 15 ด้าน ดังนี้ คือ

1. ด้านบริการสังคม (Altruism) เป็นค่านิยมซึ่งเกี่ยวกับงานที่สามารถให้ความช่วยเหลือ สงเคราะห์บุคคลอื่น และก่อประโยชน์แก่ผู้อื่น ค่านิยมในการทำงานด้านนี้ แสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้นมีความสนใจ หรือมีค่านิยมในการบริการสังคม

2. ด้านสุนทรีย์ (Esthetics) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับงานที่ช่วยให้บุคคลได้สร้างสิ่งที่สวยงาม และเพิ่มความงดงามให้แก่โลก บุคคลที่มีค่านิยมในการทำงานด้านสุนทรีย์ส่วนมากจะเป็นบุคคลที่มีความสนใจงานทางศิลปะ

3. ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับงานที่เกี่ยวกับการประดิษฐ์ คิดค้น ออกแบบ และพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ค่านิยมในการทำงานด้านความคิดสร้างสรรค์นี้เกี่ยวสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความสนใจทางด้านศิลปะ และวิทยาศาสตร์ และจะพบในบุคคลที่ชอบแสดงความรู้สึกนึกคิดของตนเอง

4. ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความคิดอย่างอิสระ ประเมินผลการทำงานของตนจากการเรียนรู้ และสามารถคิดค้นสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมได้

5. ด้านสัมฤทธิ์ผล (Achievement) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับงานที่ส่งเสริมให้บุคคลประสบผลสำเร็จจากการทำงาน และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลมุ่งทำงานเพื่องานด้วย บุคคลที่มีค่านิยมในการทำงานด้านสัมฤทธิผลนี้ จะมีลักษณะมุ่งมั่นในการทำงาน และต้องการเห็นผลสำเร็จในการทำงาน

6. ด้านความมีอิสระ (Independence) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับงานซึ่งบุคคลที่ทำงานนั้นมีอิสระในการทำงานตามที่ตนเองปรารถนา ค่านิยมในการทำงานด้านนี้แสดงให้เห็นว่าบุคคลที่ทำงานนั้นมักจะมุ่งในด้านความพึงพอใจของตนเอง

7. ด้านความมีศักดิ์ศรี (Prestige) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับงานซึ่งให้เกียรติกับบุคคลที่ทำงานนั้น ค่านิยมในการทำงานด้านความมีศักดิ์ศรี แสดงให้เห็นว่าบุคคลปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น มากกว่าจะอยู่ในสถานะที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น

8. ด้านการบริหารหรือการจัดการ (Management) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับงานที่ต้องมีการวางแผน และจัดสรรงาน ให้ผู้อื่นทำ ค่านิยมนี้จะพบในบุคคลที่ชอบงานทางด้านธุรกิจ หรือบุคคลที่สนใจในการติดต่องานหลายๆอาชีพ หรือบุคคลที่ชอบวางแผนการทำงานของตนเอง

9. ด้านผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ (Economic Returns) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับงานที่มีรายได้ดีหรือรายได้สูงเพียงพอที่จะเลี้ยงชีพและซื้อสิ่งของเพื่อสนองความต้องการได้ บุคคลที่มีค่านิยมในการทำงานด้านนี้จึงมีความปรารถนาที่จะได้รับรายได้เพื่อมาซื้อวัตถุสิ่งของที่จะช่วยอำนวยความสะดวกสบายให้ตนเอง

10 ด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับงานที่มีความมั่นคงปลอดภัย และเป็นงานที่ทำให้พนักงานมั่นใจได้ว่าจะมีงานทำตลอดไป

11 ด้านสภาพแวดล้อม (Surrounding) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับงานซึ่งมีสภาพแวดล้อมที่มีบรรยากาศที่สุขสบาย ตลอดทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ช่วยให้บุคคลที่ทำงานในสถานที่นั้นมีความสุข สำหรับค่านิยมในการทำงานด้านสภาพแวดล้อมนี้เน้นสภาพแวดล้อมทางวัตถุที่จะช่วยอำนวยให้บุคคลมีความสุขในการทำงาน เช่น สภาพที่ทำงานที่สะอาด ไม่มีเสียง อึกทึก ไม่ร้อนจัด หรือ เย็นจัดเกินไป สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญต่อบุคคลที่มีความสนใจสภาพแวดล้อมพร้อมๆกับสนใจในการทำงาน

12 ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Supervisory Relations) เป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับงานที่พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นบุคคลที่มีเหตุผล และยุติธรรม

13 ด้านผู้ร่วมงาน (Associates) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลที่ปฏิบัติงานได้ติดต่อกับผู้ร่วมงานที่ตนเองพอใจ โดยเฉพาะผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันหรือต่ำกว่า

14 ด้านวิถีชีวิต (Way of Life) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้ชีวิตตามที่ตนเองชอบหรือต้องการ หรืออยากจะเป็น

15 ด้านความหลากหลายของงาน (Variety) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลทำงานหลายๆด้าน ในขณะเดียวกัน งานที่ทำก็ต้องไม่ซ้ำซาก จำเจ ค่านิยมในการทำงานในด้านนี้แสดงให้เห็นว่าบุคคลจะทำงานตามความพึงพอใจของตนมากกว่ามุ่งทำงานเพื่องาน

จากแนวคิดดังกล่าวของ ซุปเปอร์ (Supper : 1970)พบว่าองค์กรต่างๆหันมาให้ความสนใจเรื่องค่านิยมในการทำงานมากขึ้น ได้แก่หน่วยงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้มีแผนที่จะปฏิรูปองค์กรให้เหมาะกับสภาวะเศรษฐกิจจึงได้นำแนวคิดดังกล่าวของซุปเปอร์มาใช้และได้บรรจุเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของพนักงานไว้ในแผนหลัก จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ระดับรองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่าผู้บริหารต้องการให้พนักงานมีคุณลักษณะอย่างๆไร เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับค่านิยมในการทำงานตามแนวคิดของ ซุปเปอร์ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.14 แสดงค่านิยมในการทำงานตามแนวคิดของซุปเปอร์

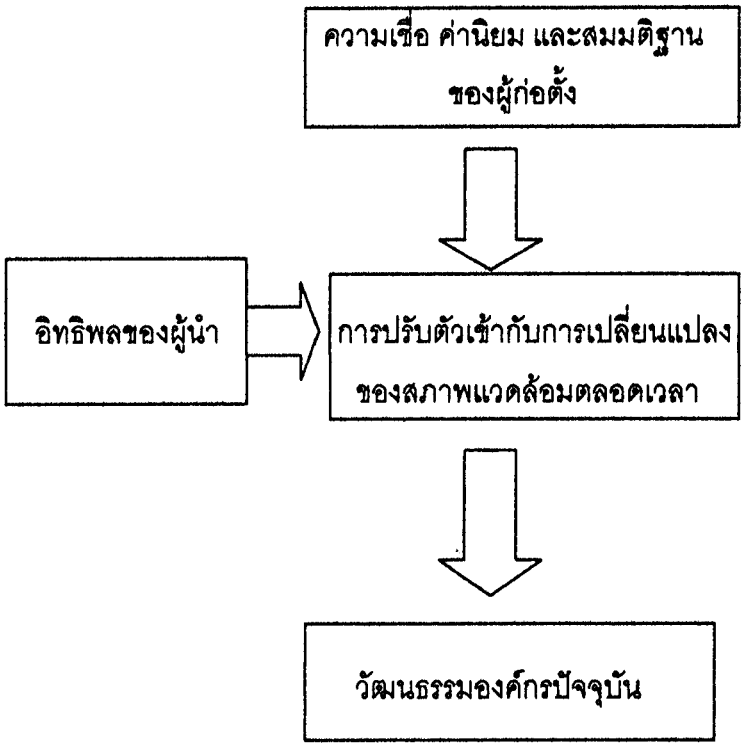
ค่านิยมที่พึงประสงค์	ค่านิยมในการทำงานตามแนวคิดของซุปเปอร์ (Supper)
- รับใช้ประชาชนและสังคม - คำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคมเป็นที่ตั้งและเอื้ออาทรต่อสังคม - เป็นผู้ให้	- ด้านบริการสังคม
- มุ่งความสามัคคี ทำงานเป็นทีม - มีความรับผิดชอบในหน้าที่	- ด้านผู้ร่วมงาน
- เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม - ทำงานเป็นระบบ - ทำงานแบบตรวจสอบได้	- ด้านบริหารจัดการ
- มุ่งเน้นประสิทธิภาพ - มองความสำเร็จในภาพรวม - พร้อมปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลง	- ด้านสัมฤทธิ์ผล

ที่มา: เอกสารประกอบการสัมมนา "การสร้างพลังร่วม ใน กฟผ" สายงานธุรกิจระบบส่ง.วันที่ 24-28 ม.ค 2543 หน้า 46-47

ฮิลล์ (Hill 2000 : 143-144) ได้เสนอว่าการมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งอาจไม่ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันเสมอไป วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นที่มาของข้อได้เปรียบในการแข่งขันก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมองค์กรนั้นเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะเงื่อนไขในการดำเนินธุรกิจปัจจุบันที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง การแนะนำสินค้าหรือบริการใหม่เข้าสู่ตลาดเป็นไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง การเข้าสู่ตลาดใหม่ การที่มีคู่แข่งขันรายใหม่เข้ามาในตลาด การพัฒนาเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนการที่ผู้บริโภคคาดหวังจากธุรกิจมากขึ้นว่าจะผลิตสินค้าคุณภาพสูงขึ้น หรือให้บริการที่ดีขึ้น เป็นต้น อาจมีผลให้วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในองค์กรไม่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป ผู้บริหารจึงต้องพิจารณากำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนต้องดำเนินการในทุกวิถีทางที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดอย่างเคร่งครัด อาจกล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ท้าทายความสามารถอย่างหนึ่งของผู้บริหารองค์การ

สมยศ นาวีการ (2544 : 119-120) ได้กล่าวถึง ค่านิยมร่วม ความเชื่อ และแบบแผนทางพฤติกรรม ถือเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรยอมรับและปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะต้องปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรคสามารถนำองค์กรไปสู่การซะงักงันและความล้มเหลวได้ในที่สุด โดยความสำเร็จขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของเขา และเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม องค์กรทุกแห่งต่างมีวัฒนธรรมของพวกเขาเอง แม้ว่าจะมีคำนิยามของวัฒนธรรมองค์กรอยู่หลากหลาย โดยทั่วไปวัฒนธรรม หมายถึง วิถีชีวิตขององค์กร หัวใจสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมร่วมที่เป็นส่วนหนึ่งตามธรรมชาติขององค์กร วัฒนธรรมจะนำไปสู่กฎของพฤติกรรมที่อาจเขียนไว้เป็นหรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่กระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร ยิ่งกว่านั้นวัฒนธรรมจะมีผลกระทบโดยตรงต่อความสอดคล้องระหว่างพนักงานและองค์กรด้วย นั่นหมายถึงวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่กำหนดระดับความพอใจของพนักงาน

นอกจากนี้ สมยศ นาวีการ (2544 : 122-123) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมจะถูกปรับปรุงเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรบางอย่างล้าสมัยไป รากฐานใหม่ของวัฒนธรรมจะต้องถูกเพิ่มเข้ามาเมื่อรากฐานเก่าถูกละทิ้งไปเพื่อที่จะรักษาความสำเร็จขององค์กรไว้ดังภาพ วัฒนธรรมองค์กรอาจจะเปลี่ยนแปลงไปเพื่อการสะท้อนให้เห็นอิทธิพลของผู้นำแบบแปรสภาพนอกเหนือไปจากผู้ก่อตั้งด้วย



ภาพที่ 2.15 การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง

ที่มา : สมยศ นาวีการ (2544) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ

วัฒนธรรมองค์กรจึงจัดได้ว่าเป็นแหล่งที่มาหนึ่งของการได้เปรียบในการแข่งขันโดยเฉพาะองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งเนื่องจากเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรที่ก่อให้เกิดความสามารถพิเศษที่นำมาซึ่งข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้เมื่อพนักงานเข้าใจถึงปรัชญาที่อยู่เบื้องหลังการดำเนินงานแล้วพยายามที่จะปฏิบัติสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสมเพื่อประโยชน์ขององค์กร ในวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่แข็งแกร่ง คนในองค์กรก็จะมีความคิดเห็นหรือการกระทำที่แตกต่างกันไปตามที่แต่ละคนเห็นว่าเหมาะสม เป็นผลมาจากความแตกต่างของแต่ละบุคคลในเรื่องของวัย ฐานะทางเศรษฐกิจ ชนชั้น ส่วนองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง หรือเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง พนักงานทุกคนซึมซับถึงค่านิยมที่มีอยู่ ทั้งยังรู้ถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างดีก็จะร่วมกันทำงานในทิศทางเดียวกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการ ตัวอย่างเช่น บริษัท 3M จำกัด เป็นบริษัทชั้นนำของโลกที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับด้านนวัตกรรมมาเป็นเวลานานแล้ว จนบริษัทกำหนดคำขวัญองค์กรว่า 3M ซึ่งเป็นสิ่งบ่งชี้ให้ทราบว่าบริษัทให้ความสนใจต่อการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้บริษัทยังปลูกฝังและพัฒนาค่านิยมอื่นๆที่สำคัญ ได้แก่ ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) นั่นคือ บริษัทมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงาน

สร้างสรรค์สินค้าหรือวิธีการใหม่ๆ โดยยอมรับว่าความล้มเหลวที่เกิดขึ้นหรือสินค้าหรือวิธีการดำเนินงานใหม่ๆที่คิดขึ้นไม่อาจใช้ประโยชน์ได้ เป็นวิธีหนึ่งในการเรียนรู้และนำมาซึ่งความ สำเร็จในอนาคต หรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นระหว่างพนักงานในฝ่ายต่างๆ (Ideas Sharing) ที่มีส่วนช่วยให้พนักงานในฝ่ายต่างๆร่วมมือกันในการพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิก และเป็นสิ่งที่คนในองค์กรยึดถือปฏิบัติร่วมกันตลอดเวลา พนักงานในองค์กรเห็นความสำคัญและเกิดความเข้าใจร่วมกันในการช่วยสืบสาน และปฏิบัติตามค่านิยมร่วมซึ่งองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีเพื่อใช้เป็นกรอบบรรทัดฐานในการปฏิบัติและสืบทอดในองค์กร เพื่อความเป็นเอกภาพในการดำเนินงานร่วมกันของทุกคนในองค์กร

จากการศึกษา ได้นำทฤษฎีของแมคคินซีย์ที่ว่าด้วย 7S Model เข้ามาใช้ในงานวิจัยตามทัศนะของผู้วิจัย คือ ในการพัฒนาองค์กรแต่ละองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ องค์กรจะต้องมีการจัดระบบการทำงานในองค์กรให้มีความเหมาะสม มีความคล่องตัวในการบริหาร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องอาศัยหลักการทำงานร่วมกัน และมีเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้นำองค์กรกับพนักงานทุกคน ในส่วนของด้านโครงสร้างจะเป็นเรื่องของการจัดงานเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่การวางผังของระบบสายงาน ความรับผิดชอบของสายงานต่างๆอันส่งผลต่อการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรช่วยให้ดำเนินงานต่างๆภายในองค์กรให้เป็นไปตามระบบการดำเนินงานขององค์กรที่ได้วางไว้ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ รวมถึงลักษณะแบบแผน หรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกทุกระดับภายในองค์กร และสิ่งสำคัญหากสมาชิกทุกคนในองค์กรมีค่านิยมร่วมกันโดยมุ่งเน้นความสำเร็จก็จะทำให้การดำเนินงาน การแก้ไขปัญหาเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปก็คือ การบริหารเพื่อให้องค์การเกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น ในที่นี่ขอเลือกแนวคิด 7S ของ แมคคินซีย์ มาประยุกต์และใช้ในการวิเคราะห์ เพราะเชื่อว่าการบริหารตามแนวคิด ของ แมคคินซีย์ นั้น ครอบคลุมทุกระบบงาน ซึ่งจะสามารถส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน

6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วันชัย ศิริชนะ และจรินทร์ เทศวานิช (2530 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสถานภาพปัจจุบันของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงพิมพ์ขนาดต่างๆ ในภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคละ 3 จังหวัด ๆ ละ 6 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า

1. โครงสร้างของตลาดอุตสาหกรรมการพิมพ์เป็นตลาดที่มีการแข่งขัน คือ จำนวนผู้ซื้อและผู้ผลิตมีมากแต่ความสามารถในการผลิตอาจแตกต่างกันไปตามภาวะของเครื่องจักร และความชำนาญของแรงงาน

2. การดำเนินงานของโรงพิมพ์มีปัญหาหลายประการ ได้แก่ ปัญหาทางด้านเทคนิคการผลิต การตัดราคากันเองของโรงพิมพ์ ไม่ได้รับการส่งเสริมจากรัฐบาล ขาดแคลนช่างผู้ควบคุมงาน อัตราภาษีการค้า และวัตถุดิบสูง ตลอดจนปัญหาวัตถุดิบมีราคาสูง

3. โรงพิมพ์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การดำเนินงานเป็นไปในลักษณะแบบงาน อุตสาหกรรมในครอบครัว โรงพิมพ์ส่วนใหญ่จะมีขนาดเล็ก จะรับพิมพ์งานเฉพาะภายในท้องถิ่นเท่านั้น และถ้าเป็นงานที่ต้องการคุณภาพก็จะส่งไปที่โรงพิมพ์ขนาดใหญ่ในจังหวัด หรือจังหวัดใกล้เคียง

4. บุคลากรทางการพิมพ์ มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติดีพอสมควรแต่ความรู้ในเชิงทฤษฎี ความรู้ด้านเทคนิคที่ลึกซึ้ง การแก้ปัญหาทางเทคนิคทางการพิมพ์และความรู้ในองค์ประกอบด้านการพิมพ์อื่นๆที่ตนเองไม่ได้ปฏิบัติอยู่เป็นประจำมีน้อยมาก โดยมีความมุ่งหวังในอนาคตที่จะเป็นช่างชำนาญการ และจะทำงานให้นานที่สุดที่จะทำงานไหว

ภัชรา คติกุล (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กร ในทัศนะของอาสาพัฒนา พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ภูมิลำเนา ประสบการณ์ที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน การนำความรู้จากหลักสูตร และวิธีการอบรมก่อนปฏิบัติงานไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรู้ความชำนาญพิเศษที่มีนอกเหนือกว่าความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความคาดหวัง ผลประโยชน์จากการเป็นอาสาพัฒนา การสนับสนุนของเจ้าหน้าที่ การรับฟังข่าวสารข้อมูล และการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ถีรวุธ เนตรชาลีรัตน์ (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ศักยภาพการดำเนินงานของโรงพิมพ์ ประเภทออฟเซต อำเภอซุมแพ จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่าโรงพิมพ์ประสบปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ ปริมาณงานพิมพ์ลดลงทำให้รายได้จากการดำเนินงานลดลง ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของโรงพิมพ์และมีผลต่อเนื่องให้ไม่สามารถจ่ายชำระหนี้แหล่งเงินทุนของโรงพิมพ์ได้ สาเหตุมาจากมีโรงพิมพ์จากต่างถิ่นเข้ามาหาตลาดในอำเภอมากขึ้น โดยสามารถสรุปศักยภาพของโรงพิมพ์ในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

1. ศักยภาพด้านการผลิต โรงพิมพ์มีศักยภาพอยู่ในระดับดีมาก เนื่องจากมีทำเลสถานที่ตั้งโรงพิมพ์เหมาะสม การทำงานไม่เกิดเสียงรบกวนบริเวณข้างเคียง การจัดสรรพื้นที่การทำงานเหมาะสมกับกำลังการผลิตและปริมาณเครื่องจักรและอุปกรณ์ แต่การที่โรงพิมพ์สั่งซื้อวัตถุดิบจำนวนเพียงพอกับการผลิตแต่ละครั้งเท่านั้น จะทำให้โรงพิมพ์มีค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อวัตถุดิบสูง เครื่องจักรและอุปกรณ์ของโรงพิมพ์เป็นเครื่องจักรที่ทันสมัยซึ่งได้เปรียบคู่แข่ง

2. ศักยภาพด้านการตลาด โรงพิมพ์มีศักยภาพในด้านการตลาดระดับปานกลาง ทั้งนี้จุดแข็งของโรงพิมพ์อยู่ที่ผลิตภัณฑ์ของโรงพิมพ์ที่มีคุณภาพมาก มีราคาต่ำ แต่ยังมีจุดอ่อนในเรื่องของการให้บริการจัดส่งงานพิมพ์ที่เสร็จแล้วที่โรงพิมพ์ไม่มีให้การจัดส่งให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้โรงพิมพ์จากต่างถิ่นและความก้าวหน้าทางคอมพิวเตอร์ทำให้ผู้บริโภคสามารถผลิตสิ่งพิมพ์ได้ด้วยตนเอง และจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้บริการที่มีต่อโรงพิมพ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางแสดงถึงการบริหารงานตลาดของโรงพิมพ์ยังคงมีประสิทธิภาพ

3. ศักยภาพด้านการเงิน การใช้เงินลงทุนของโรงพิมพ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งเงินทุนแต่โรงพิมพ์มีปัญหาในเรื่องภาระดอกเบี้ยที่เกิดขึ้นสูงเนื่องจากโครงสร้างของเงินทุนส่วนใหญ่ได้มาจากแหล่งเงินทุนอันจะเป็นจุดอ่อนในการบริหารด้านการเงินของโรงพิมพ์ นอกจากนี้โรงพิมพ์มีการบริหารเงินทุนเพื่อไม่ให้กิจการขาดสภาพคล่องโดยการยืมเงินจากญาติมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน และโรงพิมพ์ยังขาดการจัดทำระบบบัญชีให้เป็นมาตรฐาน

4. ศักยภาพด้านการจัดการอยู่ในระดับดีมาก โดยโรงพิมพ์ให้ความสำคัญกับการบริหารองค์กร มีการจัดโครงสร้างองค์กร กำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน แต่ยังมีจุดอ่อนในเรื่องการตัดสินใจที่ยังเป็นลักษณะศูนย์รวมอำนาจการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังพบว่าโรงพิมพ์มีจุดแข็งในเรื่องการบริหารบุคลากรที่มีการจัดสวัสดิการในเรื่องที่พักอาศัย ค่ารักษาพยาบาล ทำให้สามารถรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญของโรงพิมพ์ บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาความสามารถในการแข่งขันขององค์การของธุรกิจโรงพิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้รูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย ผู้จัดการโรงพิมพ์ และรองผู้จัดการโรงพิมพ์ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 70 โรงพิมพ์

1.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และให้ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% ซึ่งขนาดตัวอย่างนี้สามารถคำนวณได้จากสูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{70}{1+ (70) . (0.05^2)} = 59.57 = 60 \text{ โรงพิมพ์}$$

เมื่อ n = จำนวนตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร = 70

e = ค่าความคลาดเคลื่อน = 0.05

1.2 **วิธีการสุ่มตัวอย่าง**

ขั้นที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยแบ่งขนาดโรงพิมพ์ ออกเป็น 3 ขนาด คือ โรงพิมพ์ขนาดเล็ก โรงพิมพ์ขนาดกลาง โรงพิมพ์ขนาดใหญ่ เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครบตามที่กำหนดไว้ โดยใช้สูตรดังนี้

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

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ขนาดโรงพิมพ์	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง
โรงพิมพ์ขนาดเล็ก	51	44
โรงพิมพ์ขนาดกลาง	17	14
โรงพิมพ์ขนาดใหญ่	2	2
รวม	**70**	**60**

ที่มา : กรมโรงงานอุตสาหกรรม (2551) ข้อมูลจดทะเบียนโรงพิมพ์ [ออนไลน์] *www.diw.go.th*

ในการจัดแบ่งขนาดของโรงพิมพ์ จัดแบ่งโดยใช้ข้อมูลจากกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ดังนี้

เงินทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท คือ โรงพิมพ์ขนาดเล็ก

เงินทุนจดทะเบียน 10 - 100 ล้านบาท คือ โรงพิมพ์ขนาดกลาง

เงินทุนจดทะเบียน 101 ล้านบาท ขึ้นไป คือ โรงพิมพ์ขนาดใหญ่

ขั้นที่ 2 การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการสุ่มจับชื่อกลุ่มตัวอย่างในแต่ละขนาดโรงพิมพ์ตามที่กำหนดไว้ คือ โรงพิมพ์ขนาดเล็ก : กลาง : ใหญ่ เท่ากับ 44 : 14 : 2 รวมทั้งสิ้น 60 โรงพิมพ์

ขั้นที่ 3 การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โรงพิมพ์แต่ละโรงพิมพ์ที่ได้รับเลือกจากการจับฉลากนั้น จะเก็บข้อมูลจากผู้บริหารของโรงพิมพ์ 2 คน คือ ผู้จัดการโรงพิมพ์ จำนวน 1 คน และ รองผู้จัดการโรงพิมพ์ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 120 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยใช้กรอบแนวคิดองค์ประกอบการบริหาร 7 ด้าน ตามแนวคิด 7S ของบริษัทแมคคินซีย์ ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ แบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม โดยแบบสอบถามจะอยู่ในรูปของคำถามเป็นชุดๆ เรียงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อวัดสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการวัด โดยผู้ตอบแบบสอบถามแสดงพฤติกรรมออกมา

2.1 ลักษณะของแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และอื่นๆ มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklists) จำนวน 7 ข้อ ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา เป็นต้น

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงพิมพ์ในเขตยานนาวา ใน 7 ด้านจำนวน 42 ข้อ ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ แบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม โดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตร ประมาณค่าแบบ ลิเคิร์ท (Likert Rating Scales) 5 ระดับ ตามเกณฑ์ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด คือ มีระดับความสามารถในด้านนี้มากที่สุด
คะแนน 4 หมายถึง ระดับมาก คือ มีระดับความสามารถในด้านนี้มาก
คะแนน 3 หมายถึง ระดับปานกลาง คือ มีระดับความสามารถในด้านนี้ปานกลาง
คะแนน 2 หมายถึง ระดับน้อย คือ มีระดับความสามารถในด้านนี้น้อย
คะแนน 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด คือ มีระดับความสามารถในด้านนี้น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) จำนวน 1 ข้อ เกี่ยวกับข้อคิดเห็นต่อปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้โรงพิมพ์ประสบผลสำเร็จ

2.2 การสร้างเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาหนังสือ เอกสาร วารสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร 7 ด้าน ตามแนวคิด 7s ของบริษัทแมคคินซีย์ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามโดยยึดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

2.2.2 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.2.3 สร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งคุณสมบัติที่ต้องการวัดออกเป็นด้านต่างๆ หรือเป็นตอนๆซึ่งจะทำให้แบบสอบถามทำได้ง่ายขึ้นและครอบคลุมในแต่ละด้านอย่างทั่วถึง กล่าวคือ เมื่อแบ่งออกเป็นด้านๆแล้วก็ดำเนินการสร้างข้อคำถามทีละด้านให้เฉพาะเจาะลึกลงไป โดยจะต้องสร้างให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ สมมติฐานของการวิจัย ตัวแปร และการวัดตัวแปรที่กำหนดไว้

2.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ แนะนำแก้ไข และนำมาปรับปรุงเพื่อให้ถูกต้องมากที่สุด

2.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.3.1 นำแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์แล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข

2.3.2 นำแบบสอบถามที่ได้จากการปรับปรุงไปทดสอบ Pre-test กับกลุ่มตัวอย่างในเขตปทุมวัน จำนวน 20 แห่ง หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ในเบื้องต้น เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เพื่อเตรียมนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง

3. การเก็บรวมรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชเพื่อขอความอนุเคราะห์จากโรงพิมพ์ในเขตยานนาวาจำนวน 60 แห่ง โดยในโรงพิมพ์แต่ละแห่งจะเก็บข้อมูลจากผู้จัดการโรงพิมพ์ จำนวน 1 คน และรองผู้จัดการโรงพิมพ์ จำนวน 1 คน จึงได้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวนทั้งสิ้น 120 ฉบับ โดยเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถจำแนกได้ดังนี้

3.1 **ข้อมูลปฐมภูมิ** (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการกรอกแบบสอบถามจำนวน 120 ฉบับ โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

3.1.1 ขอเข้าพบผู้บริหารในระดับต่างๆ เพื่อเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองโดยอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการทำการศึกษาเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจ และเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องมากที่สุด

3.1.2 ผู้ศึกษาทำการรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมด แล้วทำการตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับ และนำข้อมูลที่ได้รับเข้าระบบกระบวน การประมวลผลโดยใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการประมวลผล

3.1.3 นำผลการวิเคราะห์ที่ได้รับจากการประมวลผล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ไปดำเนินการตามขั้นตอนของการศึกษาต่อไป

3.2 **ข้อมูลทุติยภูมิ** (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้เก็บรวบรวม หรือเรียบเรียงเอาไว้เรียบร้อยแล้ว ได้แก่ หนังสือ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ เว็ปไซด์ต่างๆ เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งมากที่สุด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามกลับคืนมาจนครบตามกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามลำดับขั้นตอนดังนี้

4.1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาในแต่ละฉบับ และ นำแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์ จัดหมวดหมู่ตามลักษณะของตัวแปร และนำแบบสอบถามมาลงรหัส

4.1.2 นำตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามที่ได้กำหนดไว้ในทุกส่วนข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ จากนั้นใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows มาวัดระดับความแตกต่างโดยใช้ค่าสถิติ t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ค่า F-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป จากนั้นใช้สถิติ LSD (Least Significant Difference) เพื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ในกรณีที่ตัวแปรมีความแตกต่างกัน

โดยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ผู้วิจัยจะใช้เกณฑ์การประเมินค่าตามแนวคิดตามแนวคิดของลิเคิร์ท เรียบเรียงโดย บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2542:137-138) โดยการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้เทียบเกณฑ์ของลิเคิร์ท และแบ่งระดับความสามารถ ในการแข่งขันออกเป็น 5 ระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีความสามารถในการแข่งขันน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีความสามารถในการแข่งขันน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีความสามารถในการแข่งขันปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีความสามารถในการแข่งขันมาก
ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีความสามารถในการแข่งขันมากที่สุด

4.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูลจากนั้นใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ช่วยในการประมวลผลข้อมูล และจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อนำเสนอและสรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 1

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 เพื่อแปลความหมายของระดับความสามารถในการแข่งขัน

1.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เพื่อวัดการกระจายของระดับความสามารถในการแข่งขัน

2. สถิติอนุมาน (Inference Statistic)

2.1 ค่าสถิติที (t-test) ใช้ทดสอบสมมติฐานความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม

2.2 ค่าสถิติเอฟ (F-test) ใช้ทดสอบสมมติฐานความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป

2.3 ค่าสถิติ LSD (Least Significant Difference)ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรรายคู่

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย เรื่อง การศึกษาความสามารถในการแข่งขันขององค์การของธุรกิจโรงพิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 หาค่าความถี่และหาค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ระดับความสามารถทางการแข่งขัน

ตอนที่ 3 ทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน

ตอนที่ 3.1 ทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 3.2 ทดสอบสมมติฐานปัจจัยองค์การ

ตอนที่ 4 เนื้อหาของคำถามปลายเปิด (Content Analysis)

ตอนที่ 1 หาค่าความถี่ และหาค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 4.1- 4.6

ตารางที่ 4.1 จำนวนความถี่ และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	95	79.2
หญิง	25	20.8
รวม	**120**	**100**

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 79.2 ที่เหลือเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 20.8

ตารางที่ 4.2 จำนวนความถี่ และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	6	5
30-40 ปี	44	36.7
41-50 ปี	55	45.8
51 ปีขึ้นไป	15	12.5
รวม	**120**	**100**

จากตารางที่ 4.2 พบว่า มากที่สุดมีอายุในช่วง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.8 รองลงมา อายุในช่วง 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.7 อายุในช่วง 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 12.5 และ อายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	20	16.7
ปริญญาตรี	78	65
สูงกว่าปริญญาตรี	22	18.3
รวม	**120**	**100**

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 65 รองลงมาคือ วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 18.3 และในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 จำนวนความถี่ และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10 ปี	32	26.7
10-20 ปี	54	45
21-30 ปี	27	22.5
31 ปีขึ้นไป	7	5.8
รวม	**120**	**100**

จากตารางที่ 4.4 พบว่า มากที่สุดมีอายุงานในองค์กรช่วงระหว่าง 10-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 45 รองลงมา คือช่วงอายุงานต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.7 ช่วงอายุงานระหว่าง 21-30 ปี และ อายุงาน 31 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 22.5 และ 5.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน

เงินทุนจดทะเบียน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10 ล้านบาท	88	73.4
10-100 ล้านบาท	28	23.3
101 ล้านบาทขึ้นไป	4	3.3
รวม	**120**	**100**

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ส่วนใหญ่มีเงินทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 73.4 รองลงมามีเงินทุนจดทะเบียนในช่วง 10-100 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 23.3 และมีเงินทุนจดทะเบียน 101 ล้านบาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามจำนวนคนงาน

คนงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 50 คน	94	78.3
50-100 คน	18	15
101-200 คน	6	5
201 คนขึ้นไป	2	1.7
รวม	**120**	**100**

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ส่วนใหญ่มีจำนวนคนงานต่ำกว่า 50 คน คิดเป็นร้อยละ 78.3 รองลงมามีจำนวนคนงานในช่วง 50-100 คน คิดเป็นร้อยละ 15 จำนวนคนงานในช่วง 101-200 คน และ 201 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 5 และ ร้อยละ 1.7 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ระดับความสามารถทางการแข่งขัน

ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อศึกษาระดับความสามารถทางการแข่งขัน ดังแสดงในตารางที่ 4.7 – 4.14

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสามารถด้านกลยุทธ์

1	ด้านกลยุทธ์	$\overline{X}$	S.D	ระดับความสามารถ
1	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดแผนทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน	3.88	0.812	มาก
2	หน่วยงานของท่านมีกระบวนการจัดทำแผนธุรกิจอย่างเป็นระบบ	3.65	0.941	มาก
3	หน่วยงานของท่านจัดทำกระบวนการปฏิบัติงานและการใช้งบประมาณที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจอย่างชัดเจน	3.63	0.711	มาก
4	หน่วยงานของท่านมีการปรับแผนธุรกิจตามสภาวะแวดล้อมภายนอกและการแข่งขัน	3.65	0.857	มาก
5	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนธุรกิจ	3.38	0.870	ปานกลาง
6	หน่วยงานของท่านมีการประเมินแผนธุรกิจที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ	3.35	0.904	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม	**3.59**	**0.849**	**มาก**

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.59) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ยกเว้นการให้ความสำคัญกับการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนธุรกิจ และการประเมินแผนธุรกิจที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอที่ระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.38, 3.35 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถด้านโครงสร้าง

2	ด้านโครงสร้าง	$\overline{X}$	S.D	ระดับความสามารถ
1	หน่วยงานของท่านกำหนดโครงสร้างแผนผังสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน	3.74	0.939	มาก
2	หน่วยงานของท่านกำหนดอำนาจและบทบาทหน้าที่ของพนักงานในแต่ละสายงานไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม	3.72	0.801	มาก
3	หน่วยงานของท่านกำหนดโครงสร้างที่เอื้อให้สามารถเกิดผลสัมฤทธิ์ได้	3.73	0.809	มาก
4	หน่วยงานของท่านกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่นต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง	3.42	0.885	ปานกลาง
5	หน่วยงานของท่านกำหนดโครงสร้างการทำงานร่วมกันของฝ่ายต่างๆในองค์กรอย่างเป็นระบบและมีเอกภาพในแนวทางเดียวกัน	3.44	0.828	ปานกลาง
6	หน่วยงานของท่านมีรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคลากรเป็นแบบเปิดกว้างเพื่อการเรียนรู้ของบุคคล และองค์กร	3.52	0.686	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	**3.59**	**0.825**	**มาก**

จากตารางที่ 4.8 มีความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.59) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ยกเว้นการให้ความสำคัญกับการกำหนดโครงสร้างการทำงานร่วมกันของฝ่ายต่างๆในองค์กรอย่างเป็นระบบ และมีเอกภาพในแนวทางเดียวกัน และการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่นต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่ระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =3.44,3.42 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสามารถด้านระบบ

3	ด้านระบบ	$\overline{X}$	S.D	ระดับความสามารถ
1	หน่วยงานของท่านจัดระบบการดำเนินงานภายในองค์กรที่ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและประสานงานด้านข้อมูลและการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	3.59	0.957	มาก
2	หน่วยงานของท่านจัดระบบการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ	3.59	0.845	มาก
3	หน่วยงานของท่านจัดระบบการทำงานแบบเป็นทีมงานที่เอื้อต่อการใช้ทรัพยากร และการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆภายในองค์กร	3.52	0.898	มาก
4	หน่วยงานของท่านเห็นความสำคัญและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั่วทุกระบบในองค์กร	3.51	0.889	มาก
5	หน่วยงานของท่านจัดระบบฐานข้อมูลการเรียนรู้ขององค์กรที่ทันสมัยง่ายต่อสืบค้นและใช้ประโยชน์ด้านข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ	3.33	0.780	ปานกลาง
6	หน่วยงานของท่านมีการสร้างระบบการทำงานเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างบุคคล	3.41	0.992	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม	**3.49**	**0.894**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านระบบอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.49) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านระบบส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการให้ความสำคัญกับการจัดระบบการดำเนินงานภายในองค์กรที่ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และมีการประสานงานด้านข้อมูลและการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดระบบการดำเนินงานที่มีความ

ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ การจัดระบบการทำงานแบบเป็นทีมงานที่เอื้อต่อการใช้ทรัพยากร และการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆภายในองค์กร และการให้ความสำคัญและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั่วทุกระบบในองค์กรที่ระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.59, 3.59, 3.52, 3.51 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสามารถด้านแบบการบริหาร

4	ด้านแบบการบริหาร	$\overline{X}$	S.D	ระดับความสามารถ
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแนวทางในการบริหารงานที่ชัดเจนในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ	3.51	0.970	มาก
2	ผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ	3.42	0.904	ปานกลาง
3	ผู้บริหารเน้นการจัดระบบการบริหารงานที่เอื้อในการปรับตัวและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม	3.62	0.724	มาก
4	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานแบบทีมงานให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทุกระบบในองค์กร	3.48	0.733	ปานกลาง
5	ผู้บริหารมีเทคนิคการสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ	3.34	0.804	ปานกลาง
6	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่ใกล้ชิดกับพนักงานและมีการดูแลพนักงานอย่างทั่วถึง	3.59	0.761	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	**3.49**	**0.816**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านแบบการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.49) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขัน ด้านแบบการบริหารส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการให้ความสำคัญกับการที่ผู้บริหารเน้นการจัดระบบการบริหารงานที่เอื้อในการปรับตัวและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแนวทางในการบริหารงานที่ชัดเจน และผู้บริหารมีเทคนิคการสร้างแรงบันดาลใจ และสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ที่ระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.62, 3.51, 3.34 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสามารถด้านบุคลากร

5	ด้านบุคลากร	$\overline{X}$	S.D	ระดับความสามารถ
1	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินการตามกลยุทธ์หลักขององค์กร	3.39	0.833	ปานกลาง
2	หน่วยงานของท่านมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับลักษณะงาน	3.47	0.830	ปานกลาง
3	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในองค์กรบุคลากรสามารถทำงานนอกเหนือจากหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ	3.36	0.754	ปานกลาง
4	หน่วยงานของท่านมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.49	0.970	ปานกลาง
5	หน่วยงานของท่านมีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างเหมาะสมเพื่อรักษาคนเก่งและให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน	3.43	0.876	ปานกลาง
6	หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยเน้นความยุติธรรมและความเสมอภาค	3.45	0.878	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม	**3.43**	**0.857**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$=3.43) และเมื่อพิจารณาทุกรายข้อในองค์กรมีระดับความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสามารถด้านทักษะ

6	ด้านทักษะ	$\overline{X}$	S.D	ระดับความสามารถ
1	หน่วยงานของท่านมีการระบุทักษะ หรือความชำนาญที่องค์กรให้ความความสำคัญอย่างชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์หลัก	3.53	0.777	มาก
2	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะหรือความชำนาญที่องค์กรตระหนักและให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง	3.77	2.797	มาก
3	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านการปรับปรุงคุณภาพโดยรวมทั้งระบบขององค์กร	3.41	0.794	ปานกลาง
4	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการฝึกทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการแสวงหาและรับข้อมูลเพื่อการใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน	3.53	0.888	มาก
5	ในแต่ละสายงานภายในองค์กรบุคลากรมีทักษะความชำนาญในสายงานของตนและมีความรู้ที่จะพัฒนางานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี	3.58	0.773	มาก
6	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง	3.62	0.881	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	**3.57**	**1.152**	**มาก**

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.57) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ยกเว้นการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านการปรับปรุงคุณภาพโดยรวมทั้งระบบขององค์กรที่ระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.41)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสามารถด้านค่านิยมร่วม

7	ด้านค่านิยมร่วม	$\overline{X}$	S.D	ระดับความสามารถ
1	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมที่ให้พนักงานทั้งองค์กรยึดถือและปฏิบัติร่วมกันอย่างชัดเจน	3.68	0.622	มาก
2	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมที่บุคลากรทุกฝ่ายรับรู้ เห็นความ สำคัญ และเห็นพ้องในประโยชน์ซึ่งจะเกิดกับองค์กร	3.57	0.742	มาก
3	หน่วยงานของท่านมุ่งมั่นส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามค่านิยมร่วมขององค์กร	3.46	0.744	ปานกลาง
4	หน่วยงานของท่านให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร	3.52	0.788	มาก
5	บุคลากรในหน่วยงานของท่านรับรู้ปฏิบัติตามและช่วยกันสืบสานค่านิยมร่วมขององค์กร	3.50	0.661	มาก
6	หน่วยงานของท่านยึดถือหลักการของคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินงาน	3.76	0.722	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	**3.58**	**0.713**	**มาก**

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.58) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ยกเว้นการให้ความสำคัญกับความมุ่งมั่นส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามค่านิยมร่วมขององค์กร ที่ระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.46)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสามารถในการแข่งขันทุกด้าน

	ความสามารถในการแข่งขันทุกด้าน	$\overline{X}$	S.D	ระดับความสามารถ
1	ด้านกลยุทธ์	3.59	0.849	มาก
2	ด้านโครงสร้าง	3.59	0.825	มาก
3	ด้านระบบ	3.49	0.894	ปานกลาง
4	ด้านแบบการบริหาร	3.49	0.816	ปานกลาง
5	ด้านบุคลากร	3.43	0.857	ปานกลาง
6	ด้านทักษะ	3.57	1.152	มาก
7	ด้านค่านิยมร่วม	3.58	0.713	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	**3.54**	**0.872**	**มาก**

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=3.54) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ด้านกลยุทธ์ และด้านโครงสร้างอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$=3.59) หมายความว่า องค์การมีความสามารถทางการแข่งขันในปัจจัยด้านกลยุทธ์ และด้านโครงสร้างอยู่ในระดับสูง รองลงมาเป็นความคิดเห็นตามที่ปฏิบัติจริงด้านค่านิยมร่วม ($\overline{X}$=3.58) ด้านทักษะ ($\overline{X}$=3.57) ยกเว้นด้านระบบ ($\overline{X}$=3.49) ด้านแบบการบริหาร ($\overline{X}$=3.49) และ ด้านบุคลากร ($\overline{X}$=3.43) ที่ระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 ทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน

ตอนที่ 3.1 ทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคล

ผู้ศึกษาได้ทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันที่มีต่อปัจจัยทั้ง 7 ด้าน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.15 - 4.22

3.1.1 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน จำแนกตามเพศ

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติทดสอบที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามเพศ

ปัจจัยรายด้าน	เพศ				t	p
	ชาย		หญิง			
	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
ด้านกลยุทธ์	3.58	0.466	3.62	0.392	-0.387	0.699
ด้านโครงสร้าง	3.61	0.421	3.51	0.544	0.998	0.320
ด้านระบบ	3.49	0.551	3.48	0.665	0.114	0.910
ด้านแบบการบริหาร	3.51	0.465	3.43	0.411	0.739	0.462
ด้านบุคลากร	3.45	0.504	3.38	0.530	0.573	0.568
ด้านทักษะ	3.60	0.641	3.47	0.446	0.990	0.324
ด้านค่านิยมร่วม	3.59	0.368	3.53	0.411	0.703	0.483
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.55**	**0.488**	**3.49**	**0.486**	**0.746**	**0.457**

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมของผู้บริหารโรงพิมพ์ จำแนกตามเพศ พบว่า เพศชาย และเพศหญิงให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

3.1.2 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน จำแนกตามอายุ

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามอายุ

ปัจจัยรายด้าน	อายุ								F	p
	ต่ำกว่า 30 ปี		30-40 ปี		41-50 ปี		51 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
ด้านกลยุทธ์	3.53	0.195	3.62	0.481	3.52	0.418	3.78	0.510	1.462	0.228
ด้านโครงสร้าง	3.44	0.172	3.55	0.357	3.61	0.489	3.72	0.597	0.760	0.519
ด้านระบบ	3.17	0.149	3.43	0.500	3.47	0.577	3.89	0.715	3.447	0.019*
ด้านแบบการบริหาร	3.25	0.431	3.42	0.437	3.51	0.452	3.74	0.440	2.668	0.051
ด้านบุคลากร	3.11	0.479	3.43	0.483	3.41	0.514	3.66	0.525	1.844	0.143
ด้านทักษะ	3.39	0.344	3.63	0.811	3.55	0.468	3.56	0.444	0.323	0.808
ด้านค่านิยมร่วม	3.47	0.287	3.63	0.308	3.55	0.414	3.58	0.454	0.548	0.650
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.34**	**0.294**	**3.53**	**0.482**	**3.52**	**0.476**	**3.70**	**0.526**	**1.883**	**0.136**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.16 พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมทุกด้านของผู้บริหารโรงพิมพ์ที่มีอายุต่างกัน (ต่ำกว่า 30 ปี 30-40 ปี 41-50 ปี 51 ปีขึ้นไป) มีค่าไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงพิมพ์ที่มีอายุต่างกัน (ต่ำกว่า 30 ปี 30-40 ปี 41-50 ปี 51 ปีขึ้นไป) มีค่าไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ($p > .05$) ในด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม นั่นคือผู้บริหารโรงพิมพ์ที่มีอายุต่างกัน ให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วมไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านระบบ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ($p < .05$) นั่นคือผู้บริหารโรงพิมพ์ที่มีอายุต่างกัน ให้ความสำคัญกับ

ระดับความสามารถในการแข่งขันด้านระบบแตกต่างกัน ซึ่งจะทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยใช้ค่าสถิต LSD (Least Significant Difference) ในการทดสอบ ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความสำคัญที่แตกต่างกันที่มีต่อปัจจัยด้านระบบ จำแนกตามอายุ

อายุ		ต่ำกว่า 30 ปี	30-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
	$\overline{X}$	3.17	3.43	3.47	3.89
ต่ำกว่า 30 ปี	3.17		0.26	0.30	0.72*
30-40 ปี	3.43			0.04	0.46*
41-50 ปี	3.47				0.42*
51 ปีขึ้นไป	3.89				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสำคัญที่มีต่อปัจจัยด้านระบบ จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันของผู้ที่อายุต่ำกว่า 30 ปี อายุระหว่าง 30-40 ปี และระหว่าง 41-50 ปี ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มนี้ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิต .05 ส่วนความคิดเห็นของผู้ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีค่าสูงสุดและแตกต่างจาก 3 กลุ่มดังกล่าว ทั้งนี้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิต .05 ($\overline{X}$ = 3.89)

3.1.3 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามระดับการศึกษา

ปัจจัยรายด้าน	ระดับการศึกษา						F	p
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
ด้านกลยุทธ์	3.66	0.494	3.60	0.443	3.50	0.439	0.674	0.512
ด้านโครงสร้าง	3.61	0.624	3.62	0.396	3.47	0.441	1.027	0.361
ด้านระบบ	3.55	0.753	3.52	0.484	3.35	0.682	0.863	0.424
ด้านแบบการบริหาร	3.48	0.432	3.50	0.463	3.47	0.456	0.049	0.953
ด้านบุคลากร	3.51	0.659	3.44	0.465	3.35	0.514	0.521	0.595
ด้านทักษะ	3.45	0.459	3.63	0.682	3.47	0.387	1.134	0.325
ด้านค่านิยมร่วม	3.47	0.421	3.62	0.378	3.53	0.311	1.644	0.198
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.53**	**0.549**	**3.56**	**0.473**	**3.45**	**0.461**	**0.909**	**0.406**

จากตาราง 4.18 พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมทุกด้านของผู้บริหารโรงพิมพ์ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน (ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี) มีค่าไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงพิมพ์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน (ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี) มีค่าไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ($p > .05$) ในด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม

3.1.4 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน จำแนกตามอายุงาน

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามอายุงาน

ปัจจัยรายด้าน	อายุงาน								F	p
	ต่ำกว่า 10 ปี		10-20 ปี		21-30 ปี		31 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
ด้านกลยุทธ์	3.59	0.499	3.55	0.419	3.70	0.368	3.45	0.705	0.962	0.413
ด้านโครงสร้าง	3.51	0.341	3.60	0.460	3.72	0.324	3.45	0.970	1.348	0.262
ด้านระบบ	3.36	0.428	3.42	0.515	3.85	0.482	3.31	1.219	4.995	0.003*
ด้านแบบการบริหาร	3.37	0.447	3.47	0.453	3.72	0.416	3.36	0.366	3.563	0.016*
ด้านบุคลากร	3.34	0.406	3.34	0.496	3.73	0.465	3.43	0.798	4.367	0.006*
ด้านทักษะ	3.70	0.933	3.50	0.418	3.58	0.454	3.50	0.481	0.760	0.519
ด้านค่านิยมร่วม	3.56	0.260	3.56	0.420	3.70	0.286	3.33	0.638	2.092	0.105
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.49**	**0.473**	**3.49**	**0.454**	**3.72**	**0.399**	**3.40**	**0.740**	**3.356**	**0.021***

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.19 พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมทุกด้านของผู้บริหารโรงพิมพ์ที่มีอายุงานต่างกัน (ต่ำกว่า 10 ปี 10-20 ปี 21-30 ปี 31 ปีขึ้นไป) มีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงพิมพ์ที่มีอายุงานต่างกัน (ต่ำกว่า 10 ปี 10-20 ปี 21-30 ปี 31 ปีขึ้นไป) มีค่าไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ($p > .05$) ในด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม นั่นคือ ผู้บริหารโรงพิมพ์ที่มีอายุงานต่างกัน ให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วมไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร และด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ($p < .05$) นั่นคือ ผู้บริหารโรงพิมพ์ที่มีอายุงานต่างกัน ให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร และด้านบุคลากรแตกต่างกัน ซึ่งจะทดสอบความ

แตกต่างรายคู่โดยใช้ค่าสถิต LSD (Least Significant Difference) ในการทดสอบ ดังตารางที่ 4.20 - 4.22

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความสำคัญที่แตกต่างกันที่มีต่อปัจจัยด้านระบบ จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน		ต่ำกว่า 10 ปี	10-20 ปี	21-30 ปี	31 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.36	3.42	3.85	3.31
ต่ำกว่า 10 ปี	3.36		0.06	0.49*	0.05
10-20 ปี	3.42			0.43*	0.11
21-30 ปี	3.85				0.54*
31 ปีขึ้นไป	3.31				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสำคัญที่มีต่อปัจจัยด้านระบบ จำแนกตามอายุงาน เป็นรายคู่ พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันของผู้ที่อายุงานต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10-20 ปี และ 31 ปีขึ้นไป ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มนี้ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิต .05 ส่วนความคิดเห็นของผู้มีอายุงานระหว่าง 21- 30 ปีมีค่าสูงสุด และแตกต่างจาก 3 กลุ่มดังกล่าว ทั้งนี้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\bar{X}$ = 3.85)

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความสำคัญที่แตกต่างกันที่มีต่อปัจจัยด้านแบบการบริหาร จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน		ต่ำกว่า 10 ปี	10-20 ปี	21-30 ปี	31 ปีขึ้นไป
	$\overline{X}$	3.37	3.47	3.72	3.36
ต่ำกว่า 10 ปี	3.37		0.10	0.35*	0.01
10-20 ปี	3.47			0.25*	0.11
21-30 ปี	3.72				0.37
31 ปีขึ้นไป	3.36				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.21 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสำคัญที่มีต่อปัจจัยด้านแบบการบริหาร จำแนกตามอายุงาน เป็นรายคู่ พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันของผู้ที่อายุงานต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10-20 ปี และอายุงาน 31 ปีขึ้นไป ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มนี้ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนความคิดเห็นของผู้ที่มีอายุงานระหว่าง 21-30 ปีมีค่าสูงสุดและแตกต่างจาก 3 กลุ่มดังกล่าวทั้งนี้อย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ.05($\overline{X}$=3.72)

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความสำคัญที่แตกต่างกันที่มีต่อปัจจัยด้านบุคลากร จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน		ต่ำกว่า 10 ปี	10-20 ปี	21-30 ปี	31 ปีขึ้นไป
	$\overline{X}$	3.34	3.34	3.73	3.43
ต่ำกว่า 10 ปี	3.34		0.01	0.38*	0.08
10-20 ปี	3.34			0.39*	0.09
21-30 ปี	3.73				0.30
31 ปีขึ้นไป	3.43				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

หมายเหตุ : $\overline{X}$ = 3.34 ของอายุงานต่ำกว่า 10 ปี และ ระหว่าง 10-20 ปี เป็นค่าประมาณจากการปัดเศษทศนิยม

จากตารางที่ 4.22 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสำคัญที่มีต่อปัจจัยด้านบุคลากร จำแนกตามอายุงาน เป็นรายคู่ พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันของผู้ที่อายุงานต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10-20 ปี และ 31 ปีขึ้นไป ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มนี้ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิต .05 ส่วนความคิดเห็นของผู้ที่มีอายุงานระหว่าง 21-30 ปีมีค่าสูงสุดและแตกต่างจาก 3 กลุ่มดังกล่าว ทั้งนี้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\overline{X}$ = 3.73)

ตอนที่ 3.2 ทดสอบสมมติฐานปัจจัยองค์การ

ผู้ศึกษาได้ทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันที่มีต่อปัจจัยทั้ง 7 ด้าน จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน และจำนวนคนงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.23 - 4.29

3.2.1 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ด้านที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน

ปัจจัยรายด้าน	เงินทุนจดทะเบียน						F	p
	ต่ำกว่า10 ล้านบาท		10-100 ล้านบาท		101ล้านบาท ขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
ด้านกลยุทธ์	3.55	0.428	3.67	0.486	3.88	0.629	1.550	0.217
ด้านโครงสร้าง	3.55	0.460	3.64	0.371	4.13	0.438	3.389	0.037*
ด้านระบบ	3.47	0.595	3.48	0.496	4.00	0.471	1.642	0.198
ด้านแบบการบริหาร	3.45	0.435	3.59	0.490	3.67	0.577	1.246	0.291
ด้านบุคลากร	3.37	0.503	3.65	0.470	3.25	0.569	3.588	0.031*
ด้านทักษะ	3.54	0.644	3.69	0.507	3.58	0.289	0.685	0.506
ด้านค่านิยมร่วม	3.56	0.348	3.58	0.448	4.04	0.083	3.265	0.042*
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.50**	**0.488**	**3.61**	**0.467**	**3.79**	**0.437**	**2.258**	**0.109**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.23 พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมทุกด้านของโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียนต่างกัน (ต่ำกว่า 10 ล้านบาท 10-100 ล้านบาท 101 ล้านบาทขึ้นไป) มีค่าไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียนต่างกัน (ต่ำกว่า 10 ล้านบาท 10-100 ล้านบาท 101 ล้านบาทขึ้นไป) มีค่าไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ($p > .05$) ในด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร และด้านทักษะ นั่นคือโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียนต่างกัน มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร และด้านทักษะไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร และด้านค่านิยมร่วม มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ($p < .05$) นั่นคือ โรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียนต่างกัน มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร และด้านค่านิยมร่วม แตกต่างกัน ซึ่งจะทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยใช้ค่าสถิต LSD (Least Significant Difference) ในการทดสอบ ดังตารางที่ 4.24 - 4.26

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความสำคัญที่แตกต่างกันที่มีต่อปัจจัยด้านโครงสร้าง จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน

เงินทุนจดทะเบียน		ต่ำกว่า10 ล้านบาท	10-100ล้านบาท	101 ล้านบาทขึ้นไป
	$\overline{X}$	3.55	3.64	4.13
ต่ำกว่า 10 ล้านบาท	3.55		0.08	0.57*
10-100 ล้านบาท	3.64			0.49*
101 ล้านบาทขึ้นไป	4.13			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสำคัญที่มีต่อปัจจัยด้านโครงสร้าง จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน เป็นรายคู่ พบว่า ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท เงินทุนจดทะเบียนระหว่าง 10-100 ล้านบาท ซึ่งคู่นี้ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนความคิดเห็นของโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียน 101 ล้านบาทขึ้นไปมีค่าสูงสุดและแตกต่างจาก 2 กลุ่มดังกล่าว ทั้งนี้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\overline{X} = 4.13$)

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความสำคัญที่แตกต่างกันที่มีต่อปัจจัยด้านบุคลากร จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน

เงินทุนจดทะเบียน		ต่ำกว่า10ล้านบาท	10-100ล้านบาท	101 ล้านบาทขึ้นไป
	$\overline{X}$	3.37	3.65	3.25
ต่ำกว่า 10 ล้านบาท	3.37		0.28*	0.12
10-100 ล้านบาท	3.65			0.40*
101 ล้านบาทขึ้นไป	3.25			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสำคัญที่มีต่อปัจจัยด้านบุคลากร จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน เป็นรายคู่ พบว่า ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท เงินทุนจดทะเบียน 101 ล้านบาทขึ้นไป ซึ่งคู่นี้ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนความคิดเห็นของโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียนระหว่าง 10-100 ล้านบาท มีค่าสูงสุดและแตกต่างจาก 2 กลุ่มดังกล่าว ทั้งนี้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\overline{X}$ = 3.65)

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความสำคัญที่แตกต่างกันที่มีต่อปัจจัยด้านค่านิยมร่วม จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน

เงินทุนจดทะเบียน		ต่ำกว่า10 ล้านบาท	10-100ล้านบาท	101 ล้านบาทขึ้นไป
	$\overline{X}$	3.56	3.58	4.04
ต่ำกว่า 10 ล้านบาท	3.56		0.02	0.48*
10-100 ล้านบาท	3.58			0.46*
101 ล้านบาทขึ้นไป	4.04			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.26 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสำคัญที่มีต่อปัจจัยด้านค่านิยมร่วม จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน เป็นรายคู่ พบว่า ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท เงินทุนจดทะเบียนระหว่าง 10-100 ล้านบาท ซึ่งคู่นี้ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนความคิดเห็นของโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียน 101 ล้านบาทขึ้นไป มีค่าสูงสุดและแตกต่างจาก 2 กลุ่มดังกล่าว ทั้งนี้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\overline{X}$=4.04)

3.2.2 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน จำแนกตามจำนวนคนงาน

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามจำนวนคนงาน

ปัจจัยรายด้าน	จำนวนคนงาน								F	p
	ต่ำกว่า50คน		50-100 คน		101-200 คน		201คนขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
ด้านกลยุทธ์	3.58	0.438	3.61	0.514	3.75	0.535	3.33	0.000	0.492	0.688
ด้านโครงสร้าง	3.61	0.430	3.38	0.464	4.06	0.360	3.17	0.000	4.511	0.005*
ด้านระบบ	3.50	0.515	3.36	0.850	3.78	0.502	3.25	0.118	0.939	0.424
ด้านแบบการบริหาร	3.49	0.462	3.46	0.402	3.58	0.594	3.50	0.236	0.103	0.958
ด้านบุคลากร	3.43	0.508	3.46	0.565	3.39	0.491	3.50	0.000	0.050	0.985
ด้านทักษะ	3.60	0.643	3.40	0.499	3.64	0.287	3.58	0.118	0.591	0.622
ด้านค่านิยมร่วม	3.59	0.347	3.48	0.491	3.86	0.287	3.08	0.118	2.842	0.041*
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.54**	**0.478**	**3.45**	**0.541**	**3.72**	**0.437**	**3.35**	**0.084**	**1.140**	**0.336**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.27 พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมทุกด้านของโรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงานต่างกัน (ต่ำกว่า 50 คน 50-100 คน 101-200 คน 201 คนขึ้นไป) มีค่าไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของโรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงานต่างกัน (ต่ำกว่า 50 คน 50-100 คน 101-200 คน 201 คนขึ้นไป) มีค่าไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ($p > .05$) ในด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร และด้านทักษะ นั่นคือโรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงานต่างกัน มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร และด้านทักษะ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านโครงสร้าง และด้านค่านิยมร่วม มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ($p < .05$) นั่นคือ โรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงานต่างกัน มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้าน

โครงสร้าง และด้านค่านิยมร่วม แตกต่างกัน ซึ่งจะทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยใช้ค่าสถิต LSD (Least Significant Difference) ในการทดสอบ ดังตารางที่ 4.28 - 4.29

ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความสำคัญที่แตกต่างกันที่มีต่อปัจจัยด้านโครงสร้าง จำแนกตามจำนวนคนงาน

จำนวนคนงาน		ต่ำกว่า 50 คน	50-100 คน	101-200 คน	201 คนขึ้นไป
	$\overline{X}$	3.61	3.38	4.06	3.17
ต่ำกว่า 50 คน	3.61		0.23*	0.44*	0.45*
50-100 คน	3.38			0.68*	0.21
101-200 คน	4.06				0.89*
201 คนขึ้นไป	3.17				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.28 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสำคัญที่มีต่อปัจจัยด้านโครงสร้าง จำแนกตามจำนวนคนงาน เป็นรายคู่ พบว่า ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของโรงพิมพ์ที่มี จำนวนคนงานระหว่าง 50-100 คน จำนวนคนงาน 201 คนขึ้นไป ซึ่งคู่นี้ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนความคิดเห็นของโรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงานระหว่าง 101–200 คนมีค่าสูงสุดและแตกต่างจาก 2 กลุ่มดังกล่าว ทั้งนี้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ($\overline{X}$ =4.06)

ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความสำคัญที่แตกต่างกันที่มีต่อปัจจัยด้านค่านิยมร่วม จำแนกตามจำนวนคนงาน

จำนวนคนงาน		ต่ำกว่า 50 คน	50-100 คน	101-200 คน	201 คนขึ้นไป
	$\overline{X}$	3.59	3.48	3.86	3.08
ต่ำกว่า 50 คน	3.59		0.11	0.27	0.51*
50-100 คน	3.48			0.38*	0.40*
101-200 คน	3.86				0.78*
201 คนขึ้นไป	3.08				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.29 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสำคัญที่มีต่อปัจจัยด้านค่านิยมร่วม จำแนกตามจำนวนคนงาน เป็นรายคู่ พบว่าความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน ของจำนวนคนงานต่ำกว่า 50 คน ระหว่าง 50-100 คน ซึ่งคู่นี้ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนความคิดเห็นของโรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงานระหว่าง 101-200 คนมีค่าสูงสุดและแตกต่างจาก 2 กลุ่มดังกล่าว ทั้งนี้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\overline{X}$ = 3.86)

ตอนที่ 4 เนื้อหาของคำถามปลายเปิด (Content Analysis)

การแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่คิดว่าทำให้โรงพิมพ์ประสบความสำเร็จมากที่สุด ปรากฏผลตามตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 เปรียบเทียบผู้ตอบและไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

ผู้ตอบ/ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	47	39.17
ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	73	60.83
รวม	**120**	**100**

จากตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่อปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้โรงพิมพ์ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่เป็นผู้ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด คิดเป็นร้อยละ 60.83 และเป็นผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด คิดเป็นร้อยละ 39.17

ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมที่ทำให้โรงพิมพ์ประสบความสำเร็จมากที่สุด สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 เปรียบเทียบข้อเสนอแนะรายด้าน

ข้อเสนะแนะรายด้าน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ด้านบริการ	16	34.04
ด้านคุณภาพ	13	27.66
ด้านราคา	8	17.02
ด้านระบบงาน	3	6.38
ด้านบุคลากร	6	12.77
ด้านการส่งมอบงาน	1	2.13
รวม	**47**	**100**

จากตารางที่ 4.31 ข้อเสนอแนะต่อปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้โรงพิมพ์ประสบความสำเร็จ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบส่วนใหญ่ให้ความสำคัญด้านบริการ คิดเป็นร้อยละ 34.04 รองลงมา คือ ด้านคุณภาพ ด้านราคา ด้านบุคลากร ด้านระบบงาน และสุดท้ายด้านการส่งมอบงาน คิดเป็น ร้อยละ 27.66 , 17.02 , 12.77 , 6.38 , 2.13 ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะรายด้านของผู้ตอบแบบสอบถาม รายละเอียดสำคัญ ดังต่อไปนี้

ด้านบริการ : ให้ความสำคัญกับการบริการที่รวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย เน้นการบริการที่ซื่อสัตย์ จริงใจ ให้ความสำคัญกับลูกค้าทุกคนอย่างเท่าเทียม

ด้านคุณภาพ : ให้ความสำคัญกับคุณภาพงานพิมพ์ เน้นผลงานที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ใส่ใจ และเต็มที่กับงานที่ได้รับมอบหมาย และรับผิดชอบในงานที่ทำทุกชิ้น

ด้านราคา : ให้ความสำคัญกับราคาที่ยุติธรรม ไม่แพงจนเกินไป เหมาะสมกับงาน

ด้านบุคลากร : ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การที่มีประสิทธิภาพ เน้นการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีทักษะ และความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

ด้านระบบงาน : ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงระบบงาน และกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีการคิดค้นระบบงานให้สามารถลื่นไหล ง่ายต่อการดำเนินงาน โดยเน้นการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

ด้านการส่งมอบงาน :ให้ความสำคัญกับกำหนดส่งมอบงานที่ตรงตามนัดหมายเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือกับลูกค้า

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสามารถในการแข่งขันขององค์การของธุรกิจโรงพิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งในบทนี้สามารถสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงพิมพ์ และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงพิมพ์

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ผู้จัดการโรงพิมพ์ และรองผู้จัดการโรงพิมพ์ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 70 โรงพิมพ์ โรงพิมพ์ละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 140 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ผู้จัดการโรงพิมพ์ และ รองผู้จัดการโรงพิมพ์ จำนวน 60 โรงพิมพ์ โรงพิมพ์ละ 2 คน คือผู้จัดการโรงพิมพ์ 1 คน และรองผู้จัดการโรงพิมพ์ 1 คน รวมทั้งสิ้น 120 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน 7 ด้าน ตามแนวคิด 7S ของบริษัท แมคคินซีย์ ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ แบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และ ค่านิยมร่วม เป็นแบบสอบถามชนิดมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ท (Likert Rating Scales)

ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิด (Open – Ended Questions) เกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ที่คิดว่าทำให้โรงพิมพ์ประสบความสำเร็จมากที่สุด

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล เข้าไปเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง จำนวน 60 โรงพิมพ์ โดยเก็บข้อมูลโรงพิมพ์ละ 2 คน คือ ผู้จัดการโรงพิมพ์ 1 คน และ รองผู้จัดการโรงพิมพ์ 1 คน รวมทั้งสิ้น 120 คน

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถาม จำนวน 120 ฉบับ มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Windows ดังนี้

1) ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

2) ระดับความสามารถทางการแข่งขัน โดยใช้ค่าเฉลี่ย

3) ทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน โดยแบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 3.1 ทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคล โดยใช้ค่าสถิต t-test ค่าสถิติ F-test และค่าสถิติ LSD (Least Significant Difference) เพื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่

ตอนที่ 3.2 ทดสอบสมมติฐานปัจจัยองค์การ โดยใช้ค่าสถิต F-test และค่าสถิติ LSD (Least Significant Difference) เพื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่

4) คำถามปลายเปิด เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Anallysis) โดยใช้ค่าร้อยละ

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล

ด้านเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 79.2 ที่เหลือเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 20.8

ด้านอายุ มากที่สุดมีอายุในช่วง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.8 รองลงมา อายุในช่วง 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.7 อายุในช่วง 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 12.5 และ อายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 5 ตามลำดับ

ด้านระดับการศึกษา ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 65 รองลงมาคือ วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 18.3 และในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ

ด้านอายุงาน มากที่สุดมีอายุงานในองค์กรช่วงระหว่าง 10-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 45 รองลงมา คือช่วงอายุงานต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.7 ช่วงอายุงานระหว่าง 21-30 ปี และ อายุงาน 31 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 22.5 และ 5.8 ตามลำดับ

ด้านเงินทุนจดทะเบียน ส่วนใหญ่มีเงินทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 73.4 รองลงมามีเงินทุนจดทะเบียนในช่วง 10-100 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 23.3 และ มีเงินทุนจดทะเบียน 101 ล้านบาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.3 ตามลำดับ

ด้านจำนวนคนงาน ส่วนใหญ่มีจำนวนคนงานในองค์กรต่ำกว่า 50 คน คิดเป็นร้อยละ 78.3 รองลงมามีจำนวนคนงานในช่วง 50-100 คน คิดเป็นร้อยละ 15 จำนวนคนงานในช่วง 101-200 คน และ 201 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 5 และ ร้อยละ 1.7 ตามลำดับ

1.3.2 ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถทางการแข่งขัน

1) ด้านกลยุทธ์ ระดับความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก($\overline{X}$ =3.59)และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ยกเว้นการให้ความสำคัญกับการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนธุรกิจ และ การประเมินแผนธุรกิจที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอที่ระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.38, 3.35 ตามลำดับ)

2) ด้านโครงสร้าง ระดับความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างอยู่ในระดับมาก($\overline{X}$ =3.59)และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ยกเว้นการให้ความสำคัญกับการกำหนดโครงสร้างการทำงานร่วมกันของฝ่ายต่างๆในองค์กรอย่างเป็นระบบ และมีเอกภาพในแนวทางเดียวกัน และการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่นต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่ระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.44, 3.42 ตามลำดับ)

3) ด้านระบบ ระดับความสามารถในการแข่งขันด้านระบบอยู่ในระดับปานกลาง($\overline{X}$ = 3.49)และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านระบบส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น การให้ความสำคัญกับการจัดระบบการดำเนินงานภายในองค์กรที่ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และมีการประสานงานด้านข้อมูลและการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดระบบการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ การจัดระบบการทำงานแบบเป็นทีมงานที่เอื้อต่อการใช้ทรัพยากรและการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆภายในองค์กร และการให้ความสำคัญและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั่วทุกระบบในองค์กรที่ระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.59, 3.59, 3.52, 3.51 ตามลำดับ)

4) ด้านแบบการบริหาร ระดับความสามารถในการแข่งขันด้านแบบการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.49) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านแบบการบริหารส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการให้ความสำคัญกับการที่ผู้บริหารเน้นการจัดระบบการบริหารงานที่เอื้อในการปรับตัว และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่ใกล้ชิดกับพนักงาน และมีการดูแลพนักงานอย่างทั่วถึง และผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแนวทางในการบริหารงานที่ชัดเจนในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ที่ระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.62, 3.59, 3.51 ตามลำดับ)

5) ด้านบุคลากร ระดับความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.43) และเมื่อพิจารณาทุกรายข้อในองค์กรมีระดับความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

6) ด้านทักษะ ระดับความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.57) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ยกเว้นการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านการปรับปรุงคุณภาพโดยรวมทั้งระบบขององค์กรที่ระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.41)

7) ด้านค่านิยมร่วม ระดับความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.58) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ยกเว้นการให้ความสำคัญกับความมุ่งมั่นส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามค่านิยมร่วมขององค์กร ที่ระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.46)

และเมื่อวิเคราะห์ภาพรวมทั้ง 7 ด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงพิมพ์มีความคิดเห็นต่อระดับของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.54) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ด้านกลยุทธ์ และด้านโครงสร้างอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =3.59) หมายความว่า องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันในปัจจัยด้านกลยุทธ์ และด้านโครงสร้างอยู่ในระดับสูง รองลงมาเป็นความคิดเห็นตามที่ปฏิบัติจริงด้านค่านิยมร่วม ($\overline{X}$ =3.58) ด้านทักษะ ($\overline{X}$ =3.57) ยกเว้นด้านระบบ ($\overline{X}$ =3.49) ด้านแบบการบริหาร ($\overline{X}$ =3.49) และ ด้านบุคลากร ($\overline{X}$ =3.43) ที่ระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง

1.3.3)ทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน

ตอนที่ 3.1 ทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคล

3.1.1 จำแนกตามเพศ เพศชาย และเพศหญิงให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

3.1.2 จำแนกตามอายุ ผู้บริหารโรงพิมพ์ที่มีอายุต่างกัน ให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วมไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านระบบ นั่นคือผู้บริหารโรงพิมพ์ที่มีอายุต่างกัน ให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันด้านระบบแตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านระบบของผู้ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างจากผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี อายุระหว่าง 30-40 ปี และระหว่าง 41-50 ปี ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มนี้ไม่มีความแตกต่างกัน

3.1.3 จำแนกตามระดับการศึกษา ผู้บริหารโรงพิมพ์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วมไม่แตกต่างกัน

3.1.4 จำแนกตามอายุงาน ผู้บริหารโรงพิมพ์ที่มีอายุงานต่างกัน ให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วมไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร และด้านบุคลากร นั่นคือผู้บริหารโรงพิมพ์ที่มีอายุงานต่างกัน ให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร และด้านบุคลากรแตกต่างกัน โดยเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านระบบของผู้ที่อายุงานระหว่าง 21- 30 ปี มีความแตกต่างจากผู้ที่มีอายุงานต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10-20 ปี และ 31 ปีขึ้นไป ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มนี้ไม่มีความแตกต่างกัน เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านแบบการบริหารของผู้ที่อายุงานระหว่าง 21-30 ปี มีความแตกต่างจากผู้ที่มีอายุงานต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10-20 ปี และ 31 ปีขึ้นไป ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มนี้ไม่มีความแตกต่างกัน และเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากรของผู้ที่อายุงานระหว่าง 21-30 ปีมีความแตกต่างจากผู้ที่มีอายุงานต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10-20 ปี และ 31 ปีขึ้นไป ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มนี้ไม่มีความแตกต่างกัน

ตอนที่ 3.2 ทดสอบสมมติฐานปัจจัยองค์การ

3.2.1 จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน โรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียนต่างกัน มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร และด้านทักษะไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร และด้านค่านิยมร่วม นั่นคือ โรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียนต่างกัน มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร และด้านค่านิยมร่วม แตกต่างกัน โดยเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างของโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียน 101 ล้านบาทขึ้นไป มีความแตกต่างจากโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท เงินทุนจดทะเบียนระหว่าง 10-100 ล้านบาท ซึ่งคู่นี้ไม่มีความแตกต่างกัน เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากรของโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียนระหว่าง 10-100 ล้านบาท มีความแตกต่างจากโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท เงินทุนจดทะเบียน 101 ล้านบาทขึ้นไป ซึ่งคู่นี้ไม่มีความแตกต่างกัน และเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมของโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียน 101 ล้านบาทขึ้นไป มีความแตกต่างจากโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท เงินทุนจดทะเบียนระหว่าง 10-100 ล้านบาท ซึ่งคู่นี้ไม่มีความแตกต่างกัน

3.2.2 จำแนกตามจำนวนคนงาน โรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงานต่างกันมีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร และด้านทักษะ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านโครงสร้าง และด้านค่านิยมร่วม นั่นคือ โรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงานต่างกัน มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านโครงสร้าง และด้านค่านิยมร่วมแตกต่างกัน โดยเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างของโรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงานระหว่าง 101–200 คน มีความแตกต่างจากโรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงานระหว่าง 50-100 คน จำนวนคนงาน 201 คนขึ้นไป ซึ่งคู่นี้ไม่มีความแตกต่างกัน และเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับความสามารถทางการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมของโรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงานระหว่าง 101-200 คน มีความแตกต่างจากโรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงานต่ำกว่า 50 คน ระหว่าง 50-100 คน ซึ่งคู่นี้ไม่มีความแตกต่างกัน

1.3.4 วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ส่วนใหญ่เป็นผู้ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด คิดเป็นร้อยละ 60.83 และเป็นผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด คิดเป็นร้อยละ 39.17

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สามารถที่จะแยกประเด็นหลักของความคิดเห็นได้ดังนี้

1) ประเด็นด้านระบบงาน

2) ประเด็นด้านบุคลากร

3) ประเด็นด้านคุณภาพ

4) ประเด็นด้านการบริการ

5) ประเด็นด้านราคา

6) ประเด็นด้านการส่งมอบงาน

ผู้ตอบแบบสอบส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในด้านบริการ คิดเป็นร้อยละ 34.04 รองลงมาคือ ด้านคุณภาพ ด้านราคา ด้านบุคลากร ด้านระบบงาน และสุดท้ายด้านการส่งมอบงาน คิดเป็นร้อยละ 27.66 , 17.02 , 12.77 , 6.38 , 2.13 ตามลำดับ

2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงพิมพ์ตามแนวคิด 7S แมคคินซีย์ จำนวน 7 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ผู้วิจัยขออภิปรายผลโดยพิจารณาจากภาพรวมทั้ง 7 ด้าน ตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงพิมพ์สรุปทั้ง 7 ด้าน พบว่า มีความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.54) ซึ่งมาจากหลายปัจจัย อาทิเช่น สภาวการณ์ขยายตัวของเศรษฐกิจโลก ความต้องการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยของภาคธุรกิจต่าง หรือการดำเนินนโยบายต่างๆของรัฐบาล ด้วยเหตุปัจจัยต่างๆเหล่านี้ล้วนส่งผลให้ธุรกิจโรงพิมพ์จำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันขององค์การเพื่อให้ก้าวทันตามการเจริญเติบโตของสภาวการณ์ทางเศรษฐกิจ และสังคม แม้ว่าผลการวิจัย พบว่า ความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่มีเกณฑ์คะแนนที่ไม่สูง และอยู่ใกล้กับเกณฑ์คะแนนระดับ

ปานกลาง ทำให้เห็นว่ายังคงต้องมีการพิจารณาปรับปรุงในทุกด้านเพิ่มมากขึ้น และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีข้อค้นพบเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. **ธุรกิจโรงพิมพ์มีระดับความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก** นั่นคือ $\overline{X}$ = 3.59 โดยเรื่องที่โรงพิมพ์ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือหน่วยงานให้ความสำคัญกับการกำหนดแผนทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ($\overline{X}$=3.88) รองลงมา คือ หน่วยงานให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดทำแผนธุรกิจอย่างเป็นระบบ ($\overline{X}$=3.65) หน่วยงานให้ความสำคัญกับการปรับแผนธุรกิจตามสภาวะแวดล้อมภายนอกและการแข่งขัน ($\overline{X}$=3.65) หน่วยงานให้ความสำคัญกับการจัดทำกระบวนการปฏิบัติงานและการใช้งบประมาณที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจอย่างชัดเจน ($\overline{X}$=3.63) หน่วยงานให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนธุรกิจ ($\overline{X}$=3.38) และเรื่องที่โรงพิมพ์ให้ความสำคัญเป็นลำดับสุดท้ายคือ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการประเมินแผนธุรกิจที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$=3.35)

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า โรงพิมพ์ได้ให้ความสำคัญต่อ การกำหนดแผนทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เนื่องจาก กลยุทธ์เป็นภารกิจและหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร และเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อสถานการณ์ทางการแข่งขัน สอดคล้องกับแนวคิด ธนชัย ยมจินดา (2545:39) กลยุทธ์เป็นแผนกว้างๆที่ใช้เพื่อการแข่งขัน และมุ่งชัยชนะเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ประโชค ชุมพล (2536:196) กล่าวว่า ควรมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอก และสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 185) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นวิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายๆวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีการเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวีการ (2538:125) กล่าวว่า คือแผนงานโดยส่วนรวมที่นำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรของบริษัทเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

2. **ธุรกิจโรงพิมพ์มีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างโดยรวมอยู่ในระดับมาก** นั่นคือ $\overline{X}$ = 3.59 โดยเรื่องที่โรงพิมพ์ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการกำหนดโครงสร้างแผนผังสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน ($\overline{X}$=3.74) รองลงมาคือ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการกำหนดโครงสร้างที่เอื้อให้สามารถเกิดผลสัมฤทธิ์ได้ ($\overline{X}$=3.73) หน่วยงานให้ความสำคัญกับการกำหนดอำนาจและบทบาทหน้าที่ของพนักงานในแต่ละสายงานไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม ($\overline{X}$=3.72) หน่วยงานให้ความสำคัญกับรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคลากรเป็นแบบเปิดกว้างเพื่อการเรียนรู้ของบุคคล และองค์กร ($\overline{X}$=3.52) หน่วยงานให้ความสำคัญกับการกำหนดโครงสร้างการทำงานร่วมกันของฝ่ายต่างๆในองค์กรอย่างเป็นระบบและมีเอกภาพในแนวทางเดียวกัน ($\overline{X}$=3.44) และเรื่องที่โรงพิมพ์ให้ความสำคัญเป็นลำดับสุดท้ายคือ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่นต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$=3.42)

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า โรงพิมพ์ได้ให้ความสำคัญต่อ การกำหนดโครงสร้างแผนผังสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากการกำหนดโครงสร้างมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน และง่ายต่อการควบคุมสั่งการเพื่อให้การทำงานเป็นไปโดยบรรลุวัตถุประสงค์ หรือบรรลุแผนงานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ญารัตน์ บานแบ่ง (2550: 41) กล่าวว่า การจัดโครงสร้างส่งผลต่อการบริหารจัดการ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การให้การดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรเป็นไปตามระบบในการดำเนินงานขององค์กรที่ได้ถูกวางไว้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Stoner and Wankel (1986: 243) กล่าวว่า เป็นการบริหารความสัมพันธ์กันภายในแต่ละส่วนที่ถาวรแสดงถึง ความแตกต่างของหน้าที่หรือการกระทำที่เชื่อมโยงกัน รวมทั้งแสดงถึงระดับของความเฉพาะของงานสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และการรายงานถึงความสัมพันธ์ กันโดยจะเห็นได้จากการส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละฝ่ายทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ถิรวุธ เนตรชาลีรัตน์ (2542) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ศักยภาพการดำเนินงานของโรงพิมพ์ ประเภทออฟเซต อำเภอซุมแพ จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่าศักยภาพด้านการจัดการอยู่ในระดับดีมาก โดยโรงพิมพ์ให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้างองค์กร กำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน

3. **ธุรกิจโรงพิมพ์มีความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก** นั่นคือ $\overline{X}$ = 3.58 โดยเรื่องที่โรงพิมพ์ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการยึดถือหลักการของคุณธรรม จริยธรรมในการดำเนินงาน($\overline{X}$ =3.76) รองลงมา คือ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการกำหนดค่านิยมร่วมที่ให้พนักงานทั้งองค์กรยึดถือและปฏิบัติร่วมกันอย่างชัดเจน ($\overline{X}$ =3.68) หน่วยงานให้ความสำคัญกับการกำหนดค่านิยมร่วมที่บุคลากรทุกฝ่ายรับรู้ เห็นความ สำคัญ และเห็นพ้องในประโยชน์ซึ่งจะเกิดกับองค์กร ($\overline{X}$ =3.57) หน่วยงานให้ความสำคัญกับการให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร ($\overline{X}$ =3.52) หน่วยงานให้ความสำคัญกับการที่บุคลากรในหน่วยงานของท่านรับรู้ปฏิบัติตาม และช่วยกันสืบสานค่านิยมร่วมขององค์กร ($\overline{X}$ =3.50) และเรื่องที่โรงพิมพ์ให้ความสำคัญเป็นลำดับสุดท้ายคือ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการมุ่งมั่นส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามค่านิยมร่วมขององค์กร($\overline{X}$ =3.46)

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า โรงพิมพ์ได้ให้ความสำคัญต่อ การยึดถือหลักการคุณธรรม จริยธรรมในการดำเนินงาน เนื่องจาก ธุรกิจโรงพิมพ์มุ่งเน้นการปลูกฝังค่านิยมเรื่องคุณภาพสิ่งพิมพ์เป็นสิ่งสำคัญ การดำเนินงานจึงเน้นผลงานที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ไม่เอาเปรียบลูกค้าโดยยึดหลักคุณธรรม และจริยธรรมในการทำงานถือเป็นแนวคิดหลักในการทำงาน พนักงานจึงรู้สึกร่วมกันที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อให้งานออกมาดีที่สุด สิ่งเหล่านี้หล่อหลอมจนกลายเป็นค่านิยมร่วมที่ยอมรับซึ่งกันและกันทุกฝ่าย สอดคล้องกับแนวคิดของ ธนชัย ยมจินดา (2545: 36) กล่าวว่า ปรัชญาหรือค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่กำหนดหรือเป็นกรอบกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งองค์กรคาดหวัง และสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 140) กล่าวว่า ค่านิยมร่วมเป็นอารมณ์ร่วมที่ช่วยให้การประสานองค์การให้รวมอยู่เป็นอันเดียวกัน ค่านิยมร่วมเป็นจุดมุ่งหมายที่อยู่เบื้องบน ซึ่งองค์การและสมาชิกต้องอุทิศตัวไปสู่จุดนั้น

4. **ธุรกิจโรงพิมพ์มีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะโดยรวมอยู่ในระดับมาก** นั่นคือ $\overline{X}$ =3.57 โดยเรื่องที่โรงพิมพ์ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ หน่วยงานให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะ หรือความชำนาญที่องค์กรตระหนักและให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ =3.77) รองลงมา คือ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง($\overline{X}$ =3.62) หน่วยงานในแต่ละสายงานภายในองค์กร บุคลากรมีทักษะความชำนาญในสายงานของตนและมีความรู้ที่จะพัฒนางานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี ($\overline{X}$ =3.58) หน่วย งานให้ความสำคัญกับการฝึกทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการแสวงหาและรับข้อมูลเพื่อการใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน ($\overline{X}$ =3.53) หน่วยงานมีการระบุทักษะ หรือ

ความชำนาญที่องค์กรให้ความความสำคัญอย่างชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์หลัก($\overline{X}$ =3.53) และเรื่องที่โรงพิมพ์ให้ความสำคัญเป็นลำดับสุดท้ายคือหน่วยงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านการปรับปรุงคุณภาพโดยรวมทั้งระบบขององค์กร ($\overline{X}$ =3.41)

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า โรงพิมพ์ได้ให้ความสำคัญต่อ การพัฒนาทักษะหรือความชำนาญที่องค์กรตระหนักและให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง เนื่องจาก ธุรกิจโรงพิมพ์มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพงานพิมพ์เป็นสิ่งสำคัญ การดำเนินงานจึงเน้นผลงานที่ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ดังนั้นจึงต้องอาศัยทักษะความชำนาญของบุคลากรฝ่ายต่างๆที่มีความชำนาญในสายงานของตนทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดงานสิ่งพิมพ์ที่มีคุณภาพสู่ลูกค้า เพราะเนื่องจากสิ่งพิมพ์เป็นสื่อที่สัมผัสและรับรู้ได้ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องใส่ใจ และรักษาระดับมาตรฐานให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ ดังนั้นต้องมีการฝึกฝนเพื่อพัฒนาทักษะด้านต่างๆที่องค์กรถนัดและปรับปรุงคุณภาพโดยรวมอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวีการ (2538 :125) สิ่งที่บุคคลและองค์การกระทำได้ดี หรือความสามารถดีเด่นขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจโรงพิมพ์มีความสามารถทางการแข่งขันได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ อำนาจ วัดเจริญ (www.hrcenter.co.th) กล่าวว่า เป็นทักษะในการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว

5. **ธุรกิจโรงพิมพ์มีความสามารถในการแข่งขันด้านระบบโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง** นั่นคือ $\overline{X}$ = 3.49 โดยเรื่องที่โรงพิมพ์ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการจัดระบบการดำเนินงานภายในองค์กรที่ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและประสานงานด้านข้อมูลและการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ =3.59) หน่วยงานให้ความสำคัญกับการจัดระบบการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ =3.59) รองลงมาคือ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการจัดระบบการทำงานแบบเป็นทีมงานที่เอื้อต่อการใช้ทรัพยากร และการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆภายในองค์กร ($\overline{X}$ =3.52) หน่วยงานให้ความสำคัญและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั่วทุกระบบในองค์กร ($\overline{X}$ =3.51) หน่วยงานให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการทำงานเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างบุคคล ($\overline{X}$ =3.41) และเรื่องที่โรงพิมพ์ให้ความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย

คือ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการจัดระบบฐานข้อมูลการเรียนรู้ขององค์กรที่ทันสมัยง่ายต่อสืบค้นและใช้ประโยชน์ด้านข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ($\overline{X}$ =3.33)

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า โรงพิมพ์ได้ให้ความสำคัญต่อ การจัดระบบการดำเนินงานภายในองค์กรที่ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและประสานงานด้านข้อมูลและการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจาก ธุรกิจโรงพิมพ์นอกจากงานพิมพ์ที่มีคุณภาพแล้ว สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้คือความรวดเร็วในการให้บริการ ดังนั้นธุรกิจโรงพิมพ์จำเป็นต้องมีกระบวนการดำเนินงานที่เชื่อมโยงและสนับสนุนให้การดำเนินงานประสานงานกันทั่วทั้งระบบ มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อช่วยในการประสานงานด้านข้อมูล และการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับแนวคิดของ JM (Cybercorp : 1996) กล่าวว่า ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่างๆในปัจจุบันต้องพึ่งพาเทคโนโลยีโดยเฉพาะ IT เป็นอันดับแรก เพราะมีความเชื่อว่าเทคโนโลยีใหม่ๆจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่ง IT จะเป็นการสร้างความสามารถที่โดดเด่นให้กับองค์กรที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปได้รวดเร็ว และดีกว่าคู่แข่ง

6. **ธุรกิจโรงพิมพ์มีความสามารถในการแข่งขันด้านแบบการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง** นั่นคือ $\overline{X}$ =3.49 โดยเรื่องที่โรงพิมพ์ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดระบบการบริหารงานที่เอื้อในการปรับตัวและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ($\overline{X}$ =3.62) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่ใกล้ชิดกันของพนักงาน และมีการดูแลพนักงานอย่างทั่วถึง ($\overline{X}$ =3.59) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแนวทางในการบริหารงานที่ชัดเจนในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ($\overline{X}$ =3.51) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานแบบทีมงานให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทุกระบบในองค์กร ($\overline{X}$ =3.48) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวางแผนและกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ =3.42) และเรื่องที่โรงพิมพ์ให้ความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเทคนิคการสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ($\overline{X}$ =3.34)

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า โรงพิมพ์ได้ให้ความสำคัญต่อ การจัดระบบการบริหารงานที่เอื้อในการปรับตัว และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม เนื่องจากในการบริหารงานของผู้บริหารส่วนใหญ่จำเป็นต้องนำการบริหารงานเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ สามารถอยู่รอดได้ การศึกษาข้อมูลของปัจจัยต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 69) กล่าวว่า สไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ

ผู้บริหารระดับสูงนั้น เป็นแบบเฉพาะตัวของผู้บริหารที่แสดงออกในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะประพฤติปฏิบัติ เพื่อมุ่งผลสำเร็จหรือสามารถสร้างผลสำเร็จให้กับองค์การ องค์การที่จะประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผลดีนั้น หากได้พิจารณาวิเคราะห์ย้อนกลับไปดูแล้วก็จะพบว่า องค์กรจะต้องมีบรรยากาศในทางสร้างสรรค์เอื้ออำนวยต่อการทำงานที่มุ่งเน้นการตลาดและบริการ นอกจากนี้การพัฒนานักบริหารอย่างต่อเนื่องตลอดจนการติดตามดูความเป็นอยู่ของพนักงาน พร้อมกับสำรวจทัศนะคติ ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงการติดต่อสื่อสารกับพนักงานดีขึ้นเป็นลำดับตลอดเวลา ความเข้าใจในระหว่างกันเป็นแรงจูงใจในการทำงาน และการร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่มีอยู่ให้ลุล่วงไปได้อย่างราบรื่นเสมอ ได้ส่งผลให้กิจการเหล่านั้นเติบโตได้อย่างรวดเร็วและมั่นคง และสอดคล้องกับบทความที่ลงใน วารสารเทคโนโลยี สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ฉบับที่ 31 (177) : 160-162 คุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่ในการแก้ปัญหา และพัฒนาองค์กรให้เหมาะสม คือความสามารถใน "การปรับตัว" และ มี "ความยืดหยุ่น" อันเป็นสมรรถนะที่หากผู้บริหารขาดเสียแล้ว อาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการกำหนดนโยบาย กระบวนการบริหาร การเป็นผู้นำทีมและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปรับตัวและยืดหยุ่นของผู้บริหารมีอย่างน้อย 5 ประการ คือ 1. การวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ 2. ความสามารถด้านการบริหาร 3.การปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง 4. การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 5. การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

7. **ธุรกิจโรงพิมพ์มีความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง** นั่นคือ $\overline{X}$ =3.43 โดยเรื่องที่โรงพิมพ์ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ =3.49) รองลงมา คือ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ ($\overline{X}$ =3.47) หน่วยงานให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยเน้นความยุติธรรมและความเสมอภาค ($\overline{X}$ =3.45) หน่วยงานให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการอย่างเหมาะสมเพื่อรักษาคนเก่งไว้ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด และให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ($\overline{X}$ =3.43) หน่วยงานให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินการตามกลยุทธ์หลักขององค์กร ($\overline{X}$ =3.39) และเรื่องที่โรงพิมพ์ให้ความสำคัญเป็นลำดับสุดท้ายคือ หน่วยงานมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในองค์กรบุคลากรสามารถทำงานนอกเหนือจากหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ ($\overline{X}$ =3.36)

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า โรงพิมพ์ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มทักษะการปฏิบัติงานของพนักงาน และของทีมงาน เพื่อความพร้อมในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง จึงถือเป็นเรื่องสำคัญ ส่งผลให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการ สอดคล้องกับแนวคิดชวลิต ประภาวานนท์ และสุดา สุวรรณภิรมย์ (2542 : 345-366) กล่าวว่า การอบรมและพัฒนา เพื่อพัฒนาความรู้และเพิ่มทักษะต่างๆโดยก่อนเลือกโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาโปรแกรมหนึ่งโดยเฉพาะลงไปควรจะต้องพิจารณาความต้องการขององค์การ เช่น วัตถุประสงค์ขององค์การ ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ เป็นต้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ วันชัย ศิริชนะ และจรินทร์ เทศวานิช (2530 : บทคัดย่อ) กล่าวว่า บุคลากรทางการพิมพ์มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติดีพอสมควรแต่ความรู้ในเชิงทฤษฎี ความรู้ด้านเทคนิคที่ลึกซึ้ง การแก้ปัญหาทางเทคนิคทางการพิมพ์และความรู้ในองค์ประกอบด้านการพิมพ์อื่นๆที่ตนเองไม่ได้ปฏิบัติอยู่เป็นประจำมีน้อยมาก

ทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน

1. **ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันให้ความสำคัญกับปัจจัยความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน** ผู้วิจัยจะขออภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

1.1 **เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันทุกด้าน จำแนกตามเพศ** พบว่า เพศที่แตกต่างกัน ให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสัมพันธ์ทางสถิติ .05 อาจเนื่องมาจาก เพศไม่ใช่อุปสรรคสำคัญในการทำให้คนเป็นผู้รู้ ผู้มีความสามารถ ที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า คนทุกเพศต่างมีความรู้ความสามารถไม่แตกต่างกัน สามารถทำประโยชน์ และพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จได้อย่างทัดเทียมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ภัชรา คติกุล (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กร ในทัศนะของอาสาพัฒนา พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ภูมิลำเนา ประสบการณ์ที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

1.2 **เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันทุกด้าน จำแนกตามอายุ** พบว่า อายุที่ต่างกัน ให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันด้านระบบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสัมพันธ์ทางสถิติ .05 อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารที่มีอายุมากนั้น มักผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ที่ยาวนานกว่า ทำให้มีมุมมองที่หลากหลาย สามารถนำความรู้ความชำนาญมาปรับใช้ในการบริหารระบบภายในองค์การให้คนในองค์การสามารถทำงานประสาน สอดคล้อง และเชื่อมโยงกันทั่วทั้งระบบ ในขณะที่ ผู้บริหารที่มีอายุน้อย ยังต้องเรียนรู้ และสั่งสมประสบการณ์ด้วยตนเอง การพัฒนาระบบให้สามารถทำงานประสานกันได้อย่างเหมาะสม และเอื้อให้บุคคลทำงานเป็นทีม จำเป็นต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างองค์ความรู้ และความชำนาญพิเศษที่เหมาะสมกับองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ พิณสวัน ปัญญามาก (2538 : 14-15) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรกลุ่มและทีมในองค์กรได้พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีพลังร่วมในการทำงานและแก้ไขปัญหาขององค์กร สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีระบบจัดการความรู้ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้การทำงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งบุคลากรและองค์กร องค์กรจะมีศักยภาพในการปรับตัวให้พร้อมและเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้

1.3 **เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันทุกด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา** พบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีระดับความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสัมพันธ์ทางสถิติ .05 อาจเนื่องจากความสามารถในการแข่งขันไม่อาจวัดด้วยระดับการศึกษาเพียงอย่างเดียวเท่านั้น การรู้จักเรียนรู้ และพร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ถือเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อบูรณาการเข้ากับประสบการณ์ที่สั่งสมมา ย่อมก่อเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Michael V. Russo และ Paul A. Fouts (1997) มุมมองเกี่ยวกับพื้นฐานด้านทรัพยากรที่จะนำมาใช้สนับสนุนการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อผลกำไรขององค์การ โดยเน้นการมองไปที่ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ วัฒนธรรมองค์การ และการสร้างภาพลักษณ์ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นมาเอง แต่ต้องมีการสร้างให้เกิดขึ้นเป็นการสั่งสมและพัฒนาเกิดเป็นความสามารถ ซึ่งทำได้โดยการบูรณาการและการจัดการทรัพยากรที่จับต้องได้ มาผสมผสานกับเทคโนโลยี ทักษะ ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถขององค์กร ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมองค์กร การให้คำมั่นสัญญา การสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ความมีชื่อเสียง และนโยบายที่ชัดเจนของผู้บริหาร เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า งานวิจัยนี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

1.4 **เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันทุกด้าน จำแนกตามอายุงาน** พบว่าอายุงานที่แตกต่างกัน ให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร และด้านบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสัมพันธ์ทางสถิติ .05 ดังนี้

ด้านระบบ เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันจำแนกตามอายุงาน ให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันด้านระบบแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจาก ผู้ที่มีอายุงานมากนั้น ย่อมมีการสั่งสมประสบการณ์ เกิดการเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด จึงทำให้ทราบถึงเทคนิคการดำเนินงานที่เหมาะสม มีความรวดเร็วในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น มีความเข้าใจในระบบงานเป็นอย่างดีสามารถเข้าใจถึงขั้นตอน และวิธีการทำงานในแต่ละส่วนจึงทำให้การทำงานประสาน กันได้อย่างเหมาะสม มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการทำงาน ส่งผลให้ระบบมีการประสานงานที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ผู้บริหารที่มีอายุงานน้อย ยังขาดประสบการณ์ต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้ระบบการบริหารงานทั้งระบบ สิ่งสำคัญผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ถึงวิธีการ และขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ส่วน เป็นนักคิดได้เท่ากับนักปฏิบัติ เพื่อให้สามารถประสานการทำงานในแต่ละขั้นตอนได้อย่างเหมาะสม วางแผนและวิเคราะห์ระบบงานภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ประชุม รอดประเสริฐ (2535 : 66) กล่าวว่า ระบบ เป็น องค์ประกอบของสรรพสิ่งที่รวมตัวกันอย่างมีเอกภาพ โดยแต่ละองค์ประกอบต่างๆปฏิบัติภาระหน้าที่ของตนมีการประสานงาน และสัมพันธ์กับภาระ หน้าที่ขององค์ประกอบอื่นๆและเป็นการปฏิบัติภาระหน้าที่อย่างมีรูปแบบ และขั้นตอนเป็นการเฉพาะ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 88) กล่าวว่า ระบบหมายถึงส่วนต่างๆจำนวนหนึ่ง ซึ่งสัมพันธ์และขึ้นอยู่ต่อกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จผลตามที่ต้องการ

ด้านแบบการบริหาร เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันจำแนกตามอายุงาน พบว่า ให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันด้านแบบการบริหารแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจาก ผู้ที่มีอายุงานมากกว่าย่อมรู้และเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานแต่ละคน รู้เทคนิคและวิธีการจูงใจที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มองเห็นถึงศักยภาพความรู้ความสามารถ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพเหล่านั้นที่ตนมี เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรโดยรวม ในขณะที่ผู้บริหารที่มีอายุน้อยเป็นคนรุ่นใหม่มักเชื่อมั่นในตนเอง มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว ยังขาดประสบการณ์ในการบริหารคนในองค์กร ขาดความเข้าใจในความต้องการของพนักงานแต่ละคนซึ่งจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้ และสั่งสมประสบการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543 : 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership)

คือการสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่นๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์การ เป็นความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการหาแนวทาง เพื่อขยายสมรรถนะของพนักงาน ให้ทำคุณประโยชน์แก่เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จสรุปเป็น 9 มิติ คือ การสื่อความหมาย วิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจ การมอบอำนาจให้ผู้อื่น สร้างทีมงาน ทำหน้าที่ในการบริหาร สร้างสิ่งแวดล้อมของการทำงานในด้านบวก ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ การแก้ปัญหาและนวัตกรรม และการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล และสอดคล้องกับแนวคิดของ โชคชัย บูลกุล (www.siamhrm.com) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้จัดการระดับโลกไว้ดังนี้ 1. นอกจากจะต้องเป็นผู้มีความสามารถอย่างแท้จริงแล้ว ผู้จัดการระดับโลกจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ในการมองเห็นเป้าหมายและบริหารงานไปด้วยกัน 2. ผู้นำยุคใหม่ต้องสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน และพยายามทำให้เขารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 3. ผู้นำควรใส่ใจรายละเอียดเล็กน้อย โดยจะต้องให้น้ำหนักกับเรื่องเล็กๆน้อยๆที่ตนมองข้าม 4. ออกจากสิ่งที่คุ้นเคย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเปิดโลกทัศน์ของตนให้กว้าง ทำให้มีความสามารถในการปรับตัวได้ตลอดเวลา 5. เลิกวัฒนธรรมคำสั่งโดยการให้พนักงานมีทักษะในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ

ด้านบุคลากร เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันจำแนกตามอายุงาน พบว่า ให้ความสำคัญกับระดับความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากรแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจาก ผู้ที่มีอายุงานมากกว่าย่อมรู้และเข้าใจว่าองค์การต้องการคนที่มีคุณลักษณะแบบใดที่เหมาะสมกับองค์กร มีการทำงานที่ประสานกันกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ พนักงานรู้สึกผูกพันกับผู้บริหาร เกิดความจงรักภักดี และพร้อมทำงานเต็มที่เพื่อองค์การ ในขณะที่ผู้บริหารที่มีอายุน้อยประสบการณ์ในการเรียนรู้ และเข้าใจบุคลากรในองค์กรยังมีไม่มาก การทำงานร่วมกับทีมฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังน้อยทำให้การทำงานยังไม่ประสานกันด้วยดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Ivancevich (2001 : 4-5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ที่สำคัญขององค์กรเพื่อ ให้การใช้ประโยชน์จากพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรและของพนักงานไปพร้อมกัน

2. ปัจจัยด้านองค์การแตกต่างกันมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน ผู้วิจัยจะขออภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

2.1 เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันทุกด้าน จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน พบว่าเงินทุนจดทะเบียนที่แตกต่างกัน มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร และด้านค่านิยมร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสัมพันธ์ทางสถิติ .05

ด้านโครงสร้าง เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันจำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน พบว่า มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจาก โรงพิมพ์ขนาดใหญ่ที่มีเงินทุนจดทะเบียนมาก มีการจัดทำแผนโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ไว้อย่างชัดเจน มีรูปแบบในการบริหารจัดการที่ประสานการดำเนินงานของทุกฝ่าย ซึ่งง่ายต่อการดูแล และควบคุม ในขณะที่โรงพิมพ์ขนาดเล็กที่มีเงินทุนจดทะเบียนน้อย มีรูปแบบโครงสร้างไม่ชัดเจน เป็นการบริหารงานแบบกันเอง ที่ช่วยกันทำงาน จึงทำให้ยากต่อการดูแล และรับผิดชอบ สอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 27) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่าเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นระเบียบของระดับการบริหารระดับต่างๆ และของหน้าที่งานด้านต่างๆที่ซึ่งได้มีการจัดไว้อย่างดีเพื่อที่จะเอื้ออำนวยให้การทำงานเป็นไปโดยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับแนวคิดของ เดสเลอร์ (Dessler 1977 : 105-106) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า คือแผนผังซึ่งบอกตำแหน่งของผู้จัดการต่างๆ และความหมายของการเชื่อมโยงนั้นแสดงให้รู้ว่าใครต้องขึ้นตรงต่อใคร และใครอยู่แผนกใด โดยที่จะบอกถึงการติดต่อสื่อสารในองค์การ แสดงถึงสายการบังคับบัญชาจากบนสู่ล่างจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่างานของเขาคืออะไร และงานนั้นมีความ สัมพันธ์กับองค์การ

ด้านบุคลากร เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันจำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน พบว่า มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากรแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากโรงพิมพ์ขนาดใหญ่ที่มีเงินทุนจดทะเบียนมาก จะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์โดยตรงทำให้สามารถเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับสายงาน มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ชัดเจน เป็นการจูงใจและรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้ยาวนานขึ้น ในขณะที่โรงพิมพ์ขนาดเล็กไม่มีโอกาสได้เลือกพนักงานเท่าใดนัก เนื่องจากเมื่อมีการเปิดรับสมัครมักไม่ค่อยมีคนไปสมัครงาน เพราะโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพมีไม่มากนัก อีกทั้งในด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆไม่เป็นที่จูงใจที่จะให้บุคลากรเก่งๆมาร่วมงานด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ เสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์ (ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การ และทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน้า 30-31) หน่วยงานต้องมีการจัดการด้านทรัพยากร

มนุษย์ โดยเสนอแนวคิดในรูปแบบ "STARS" โมเดล คือ 1. คัดเลือก (Selection) สรรหาบุคลากรดีมีความรู้และความสามารถ 2. การฝึกอบรม (Training) ให้บุคลากรมีความสามารถและมีศักยภาพ 3.การประเมินผล (Apprisal) ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบที่มีความถูกต้อง และยุติธรรม 4.การจัดผลประโยชน์ (Remuneration) โดยการจัดผลประโยชน์และสวัสดิการสงเคราะห์ให้พนักงานมีความพึงพอใจ 5. ความปลอดภัย (Safety) การจัดและดูแลให้มีความปลอดภัยและป้องกันการเกิดอุบัติเหตุในงาน มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีสุขอนามัย นั่นหมายถึง การคัดเลือกคนดี มีความสามารถให้ถูกต้องกับลักษณะงาน และความชำนาญส่วนบุคคล สร้างความผูกพันใจไว้ได้นานโดยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ประสิทธิผลบนความประหยัด งานเสร็จในเวลาที่กำหนด พนักงานทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ด้วยความกระตือรือร้น มีขวัญกำลังใจดีและด้วยค่าใช้จ่าย ค่าตอบแทน โบนัส สวัสดิการ อันเหมาะสมด้วยความพึงพอใจของพนักงานในสภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยจากอันตรายในการปฏิบัติงานเพื่อการอยู่ร่วมทำงานกับองค์กรตลอดไป

ด้านค่านิยมร่วม เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันจำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน พบว่า มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจาก โรงพิมพ์ที่มีทุนจดทะเบียนมาก มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร หรือปรัชญาในการทำงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อต้องการให้พนักงานยึดถือปฏิบัติ พนักงานทุกคนมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ปรัชญาองค์การถือเป็นส่วนหนึ่งที่พนักงานต้องยึดถือปฏิบัติ มักสอดแทรกในวิถีชีวิตการทำงานของพนักงานทุกคนโดยไม่รู้ตัว ในขณะที่โรงพิมพ์ที่มีทุนจะทะเบียนน้อย มักละเลยกับการสร้างค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ เนื่องจากมีคนงานไม่กี่คน ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญ ในการสร้างความรู้สึกร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะทำให้พนักงานรู้สึกจงรักภักดี และทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับแนวคิดของธนชัย ยมจินดา (2545 : 36) กล่าวว่า ปรัชญาหรือค่านิยมขององค์การก็เพื่อให้บุคลากรในองค์การยึดถือไว้ในใจเมื่ออยู่ในเวลาปฏิบัติงาน ปรัชญาจะเป็นสิ่งกำหนดหรือเป็นกรอบกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งองค์การคาดหวัง และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพานี สฤษฎ์วานิช (2544 : 293) ได้ให้ความหมายของค่านิยมร่วม ว่าเป็นการวิเคราะห์ถึงค่านิยมร่วม ความเชื่อร่วมขององค์การนั้นว่าเป็นอย่างไร ซึ่งมักสะท้อนอยู่ในปรัชญา ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์การนั้นๆ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยข้อนี้ดูว่าสอดคล้อง สนับสนุนต่อแผนกลยุทธ์ขององค์การเพียงใด

2.2 เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันทุกด้าน จำแนกตามจำนวนคนงาน พบว่า จำนวนคนงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างและด้านค่านิยมร่วม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสัมพันธ์ทางสถิติ .05

ด้านโครงสร้าง เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันจำแนกตามจำนวนคนงาน พบว่า มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากโรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงาน 101-200 คน ซึ่งจำนวนคนไม่มากจนเกินไปทำให้การจัดโครงสร้างไม่ยากมาก มีการจัดโครงสร้างคนได้เหมาะสมกับปริมาณงานในแต่ละฝ่าย มีรูปแบบการจัดโครงสร้างไม่ซับซ้อน ยุ่งยาก เนื่องจากปริมาณคนไม่มากจนเกินไป ทำให้มีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างดีกว่าโรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงานน้อย ซึ่งมักจะมีรูปแบบโครงสร้างไม่ชัดเจน มีลักษณะการทำงานแบบช่วยกันทำงาน เนื่องจากมีคนงานเพียงไม่กี่คน จึงทำให้เกิดความซับซ้อนในการทำงาน ยากต่อการหาผู้รับผิดชอบ ในขณะที่โรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงานมากว่า 201 คนขึ้นไป อาจเกิดปัญหาปริมาณคนล้นงาน นั่นคือคนมากเกินกว่าปริมาณความต้องการ เกิดต้นทุนสูง ซึ่งถือเป็นปัญหาสำคัญองค์กรจำเป็นต้องปรับโครงสร้างให้เหมาะสม เพราะอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวมตามมา สอดคล้องกับแนวคิดของ John Child (1976 : 179-187) ได้เสนอการปรับปรุงโครงสร้างว่า โดยปกติแล้วจะมีปัญหาต่างๆเกิดขึ้นให้ถือเป็นสัญญาณเตือนว่าต้องมีการปรับปรุงโครงสร้าง ในกรณีดังนี้ 1. ปริมาณงานล้น (Overload) ผู้บริหารมีปริมาณงานมากต้องทำงานเกินเวลาส่งผลให้คุณภาพของการตัดสินใจด้อยลง ในกรณีนี้จะต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้มากขึ้น 2. การบูรณาการ (Integration) ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารหรือระหว่างหน่วยงาน บางครั้งเกิดปัญหาการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ซึ่งมีต้นเหตุมาจากปัญหาโครงสร้างขององค์กร กรณีนี้จะปรับโครงสร้างองค์กรเช่น ลดสายการบังคับบัญชา จัดส่วนงานใหม่ หรือจัดกลไกการประสานงานใหม่ 3.นวัตกรรม (Innovation)การที่องค์กรไม่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆหรือไม่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆจากภายนอก อาจเป็นเพราะโครงสร้างขององค์กร ที่มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานสูงจะเอื้ออำนวยต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ๆมากกว่าที่องค์กรปิดตัวเอง 4. การควบคุม (Control) การมีปัญหาในการควบคุมและการวางแผน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยการกำหนดจุดมุ่งหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบของงานต่างๆในองค์กรให้ชัดเจน 5. การถอนตัวออกจากงาน (Withdraw from work) โครงสร้างขององค์กรซึ่งไม่เอื้ออำนวยต่อการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสร้างความ รู้สึกห่างเหินให้กับพนักงานและองค์กรก็เป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาการลาออก การขาดงาน และการแสดงความไม่ใส่ใจต่องาน

ด้านค่านิยมร่วม เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันจำแนกตามจำนวนคนงาน พบว่า มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจาก โรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงาน 101-200 คน ปริมาณคนงานไม่มาก และไม่น้อยจนเกินไป องค์กรสามารถดูแลพนักงานได้อย่างทั่วถึง พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญา ค่านิยมร่วมขององค์การ โรงพิมพ์มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดีในการทำงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีให้เกิดขึ้น ทำให้มีความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมดีกว่าโรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงานน้อย ซึ่งมักละเลยการให้ความ สำคัญต่อการกำหนดปรัชญา ค่านิยมร่วมในการทำงาน และการจัดกิจกรรมต่างๆที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในองค์กร เป็นการสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นกับองค์กร ในขณะที่โรงพิมพ์ที่มีคนงาน 201 คนขึ้นไป มักขาดการดูแลที่ทั่วถึง พนักงานมีส่วนร่วมไม่ทั่วถึงทุกคน ซึ่งในการจัดกิจกรรมต่างๆเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร เป็นเพียงการส่งตัวแทนของแต่ละแผนกเท่านั้น พนักงานไม่รู้สึกมีส่วนร่วมกับองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบนำองค์กรไปสู่ความล้มเหลวได้ในที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 240) ให้ความหมายของ ค่านิยมร่วม ไว้ทำนองเดียวกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งหมายถึงอารมณ์ร่วมที่ช่วยในการประสานองค์การให้รวมอยู่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวจะซึมซาบไปทั่วในบรรดาพนักงานขององค์การและหากพนักงานหรือสมาชิกคนใดไม่อาจยอมรับได้ก็จะถูกกดดันโดยคนจากองค์การ และกล่าวว่าค่านิยมร่วมเป็นจุดมุ่งหมายที่อยู่เบื้องบนซึ่งองค์การและสมาชิกต้องอุทิศตัวไปสู่จุดนั้น และสอดคล้องกับแนวคิดของวิเชียร รักการ (2529 : 4) กล่าวว่าค่านิยมร่วม หมายถึง วัฒนธรรมที่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกของสังคมโดยส่วนรวม ค่านิยมร่วมเป็นระบบความชอบในการจัดรูปแบบของพฤติกรรมมนุษย์ที่ฝังแน่นอยู่ในตัวคน และเป็นสิ่งที่คนเรายึดถือปฏิบัติต่อกันมา

นอกจากนี้ จะขอลงรายละเอียดเป็นรายด้าน ดังต่อไปนี้

1. **เพศที่แตกต่างกันมีความสามารถในการแข่งขันทุกด้านไม่แตกต่างกัน**

ผลการวิเคราะห์พบว่าเมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านทุกด้านจำแนกตามเพศ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

2. **อายุที่แตกต่างกันมีความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันด้านระบบ**

ผลการวิเคราะห์เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยด้านระบบ จำแนกตามอายุ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่จำแนกตามอายุ พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันด้านระบบของผู้ที่มีอายุ

51 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างจากผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี อายุระหว่าง 30-40 ปี และระหว่าง 41-50 ปี ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มนี้ไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3.ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความสามารถในการแข่งขันทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์พบว่าเมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านทุกด้าน จำแนกตาม ระดับการศึกษา พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

4.อายุงานที่แตกต่างกันมีความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร และด้านบุคลากร

ผลการวิเคราะห์เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยด้านระบบ จำแนกตามอายุงาน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ จำแนกตามอายุงาน พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันของผู้ที่อายุงานระหว่าง 21- 30 ปีมีความแตกต่างจากผู้ที่มีอายุงานต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10-20 ปี และ 31 ปีขึ้นไป ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มนี้ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ผลการวิเคราะห์เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยด้านแบบการบริหาร จำแนกตามอายุงาน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ จำแนกตามอายุงาน พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันของผู้ที่อายุงานระหว่าง 21-30 ปี มีความแตกต่างจากผู้ที่มีอายุงานต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10-20 ปี และ 31 ปีขึ้นไป ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มนี้ไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ผลการวิเคราะห์เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยด้านบุคลากร จำแนกตามอายุงาน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05ในด้านอายุงาน และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ จำแนกตามอายุงาน พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับความสามารถในการแข่งขันของผู้ที่อายุงานระหว่าง 21-30 ปีแตกต่างจากผู้ที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 10 ปี อายุงานระหว่าง 10-20 ปี และ 31 ปีขึ้นไป ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มนี้ไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

5.ทุนจดทะเบียนที่แตกต่างกันมีความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร และด้านค่านิยมร่วม

ผลการวิเคราะห์เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยด้านโครงสร้าง จำแนกตามทุนจดเบียน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน พบว่า ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียน 101 ล้านบาทขึ้นไป มีความแตกต่างจากโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท เงินทุนจดทะเบียนระหว่าง 10-100 ล้านบาท ซึ่งคู่นี้ไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ผลการวิเคราะห์เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยด้านบุคลากร จำแนกตามทุนจดทะเบียน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ จำแนกเงินทุนจดทะเบียน พบว่า ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียนระหว่าง 10-100 ล้านบาท มีความแตกต่างจากโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท เงินทุนจดทะเบียน 101 ล้านบาทขึ้นไป ซึ่งคู่นี้ไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ผลการวิเคราะห์เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยด้านค่านิยมร่วม จำแนกตามทุนจดทะเบียน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียน พบว่า ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียน 101 ล้านบาทขึ้นไป มีความแตกต่างจากโรงพิมพ์ที่มีเงินทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท เงินทุนจดทะเบียนระหว่าง 10-100 ล้านบาท ซึ่งคู่นี้ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

6. จำนวนคนงานที่แตกต่างกันมีความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันด้านโครงสร้าง และด้านค่านิยมร่วม

ผลการวิเคราะห์เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยด้านโครงสร้าง จำแนกตามจำนวนคนงาน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ จำแนกตามจำนวนคนงาน พบว่า ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของโรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงานระหว่าง 101–200 คน มีความแตกต่างจากโรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงานระหว่าง 50-100 คน จำนวนคนงาน 201 คนขึ้นไป ซึ่งคู่นี้ไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ผลการวิเคราะห์เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยด้านค่านิยมร่วม จำแนกตามจำนวนคนงาน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ จำแนกตามจำนวนคนงาน พบว่า ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของโรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงานระหว่าง 101-200 คน มีความแตกต่างจากโรงพิมพ์ที่มีจำนวนคนงานต่ำกว่า 50 คน ระหว่าง 50-100 คน ซึ่งคู่นี้ไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากการวิจัย เรื่องความสามารถทางการแข่งขันขององค์การ : กรณีศึกษาธุรกิจโรงพิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

*3.1.1 **ด้านกลยุทธ์*** จากผลการศึกษาที่ได้ทำให้ทราบว่าระดับความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่มีเกณฑ์คะแนนที่ไม่สูง และอยู่ใกล้กับเกณฑ์คะแนนระดับปานกลาง ทำให้เห็นว่ายังคงต้องมีการพิจารณาปรับปรุงในด้านกลยุทธ์ เมื่อนำข้อมูลมาพิจารณารายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่เกือบทุกด้านมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก แต่เป็นเกณฑ์คะแนนที่ใกล้เคียงมาทางระดับปานกลาง ดังนั้นองค์การจึงควรปรับปรุงข้อมูลทุกด้านเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในระดับน้อยที่สุดคือ การประเมินแผนธุรกิจที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนธุรกิจ ซึ่งมีระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านนี้เพิ่มขึ้นเป็นสำคัญ รองลงมา การจัดทำกระบวนการปฏิบัติงานและการใช้งบประมาณที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจอย่างชัดเจน การปรับแผนธุรกิจตามสภาวะแวดล้อมภายนอกและการแข่งขัน การมีกระบวนการจัดทำแผนธุรกิจอย่างเป็นระบบ และ การกำหนดแผนทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน เรียงตามลำดับ มีระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก แต่มากในระดับที่ใกล้เคียงมาทางระดับปานกลาง ดังนั้นองค์การจึงควรปรับปรุงและให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้เพิ่มขึ้นด้วย

แนวทางที่โรงพิมพ์ควรนำมาพิจารณาปรับใช้คือ โรงพิมพ์ควรมีการประเมินแผนธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในทุกระดับ ทำให้การดำเนินงานโดยภาพรวมเชิงทีมงานสามารถประสานประโยชน์ได้อย่างเต็มที่เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ควรมีการจัดตั้งผู้รับผิดชอบ หรือหน่วยงานรับผิดชอบเฉพาะด้าน เช่น การรวบรวม การจัดทำ และการประเมินผลการทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน รวมทั้งองค์กรควรเปิดกว้างเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะของหน่วยงานฝ่ายต่างๆ เพื่อเกิดการพัฒนาจากทุกภาคส่วนในองค์กร อีกทั้งต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงและการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสามสามารถตอบสนองต่อการแข่งขันและสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

*3.1.2 **ด้านโครงสร้าง*** จากผลการศึกษาที่ได้ทำให้ทราบว่าระดับความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่มีเกณฑ์คะแนนที่ไม่สูง และอยู่ใกล้กับเกณฑ์คะแนนระดับปานกลาง ทำให้เห็นว่ายังคงต้องมีการพิจารณาปรับปรุงในด้านโครงสร้าง เมื่อนำข้อมูลมาพิจารณารายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่เกือบทุกด้านมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมากแต่เป็นเกณฑ์คะแนนที่ใกล้เคียงมาทางระดับปานกลาง ดังนั้นองค์การจึงควรปรับปรุงข้อมูลทุกด้านเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในระดับน้อยที่สุดคือ การกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่นต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดโครงสร้างการทำงานร่วมกันของฝ่ายต่างๆในองค์กรอย่างเป็นระบบและมีเอกภาพในแนวทางเดียวกัน ซึ่งมีระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านนี้เพิ่มขึ้นเป็นสำคัญ รองลงมา การมีรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคลากรเป็นแบบเปิดกว้างเพื่อการเรียนรู้ของบุคคล และองค์กร การกำหนดอำนาจและหน้าที่ของพนักงานในแต่ละสายงานไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม การกำหนดโครงสร้างที่เอื้อให้สามารถเกิดผลสัมฤทธิ์ได้ และการกำหนดโครงสร้างแผนผังสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน เรียงตามลำดับ มีระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก แต่มากในระดับที่ใกล้เคียงมาทางระดับปานกลาง ดังนั้นองค์การจึงควรปรับปรุงและให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้เพิ่มขึ้นด้วย

แนวทางที่โรงพิมพ์ควรนำมาพิจารณาปรับใช้คือ โรงพิมพ์ควรมีการจัดโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะปัจจุบัน ให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นง่ายต่อการดำเนินงาน โดยนำคอมพิวเตอร์ระบบออนไลน์เข้ามาใช้ทั่วถึงกันทั้งระบบ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลให้เกิดความคล่องตัว และช่วยลดระยะเวลาทำงานให้สั้นลง นอกจากนี้โรงพิมพ์ขนาดกลาง และขนาดเล็กควรมีการออกแบบโครงสร้างที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงการประสานความร่วมมือกันของทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ง่ายต่อการควบคุมดูแล และหากเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง job description ควรจัดให้มีการอบรมและอธิบาย organization กับพนักงานทุกครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย นอกจากควรจัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งหมายถึงโครงสร้างที่ให้อำนาจแก่พนักงาน สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร มีระบบข้อมูลที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมถึงแสวงหาความรู้เพิ่มเติม และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เป็นโครงสร้างที่เน้นการสื่อสารแบบเปิด และความสัมพันธ์ด้านสังคม และการร่วมมือร่วมใจกันของพนักงาน มีการประชุมระหว่างพนักงานฝ่าย

ต่างๆภายในองค์การ เพื่อให้การทำงานระหว่างหน่วยงานภายในมีความคล่องตัว และเป็นเอกภาพในแนวทางเดียวกัน

*3.1.3 **ด้านระบบ*** จากผลการศึกษาที่ได้ทำให้ทราบว่าระดับความสามารถในการแข่งขันด้านระบบโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นองค์การจึงควรนำข้อมูลมาพิจารณารายด้าน และนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงทุกด้านเพิ่มมากขึ้น โดยเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในระดับน้อยที่สุดคือ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการจัดระบบฐานข้อมูลการเรียนรู้ขององค์กรที่ทันสมัยง่ายต่อสืบค้นและใช้ประโยชน์ด้านข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ รองลงมา คือ การสร้างระบบการทำงานเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างกัน การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั่วทุกระบบในองค์กร การจัดระบบการทำงานแบบเป็นทีมงานและการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆภายในองค์กร การจัดระบบการดำเนิน งานที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ และการจัดระบบการดำเนินงานภายในองค์กรที่ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และประสานงานด้านข้อมูลและการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เรียงตามลำดับ ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทุกด้านนี้เพิ่มขึ้น

แนวทางที่โรงพิมพ์ควรนำมาพิจารณาปรับใช้คือ โรงพิมพ์ควรมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของโรงพิมพ์ มีการวางระบบและติดตั้งโปรแกรมสำเร็จรูปในการคิดราคา ระบบบัญชี ระบบการสืบค้นข้อมูล เป็นต้น เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการทำงาน และสามารถให้ข้อมูลลูกค้าได้โดยทันที นอกจากนี้ควรนำเอาระบบ Internet และระบบการสื่อสารโดยใช้ระบบ E-mail เข้ามาใช้ เช่นการส่งต้นฉบับผ่านระบบอินเตอร์เนต การพูดคุยกับลูกค้าผ่านระบบ msn หรือ Hi-5 ซึ่งช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการทำงาน และยังลดต้นทุนในการดำเนินงานภายในองค์กรได้ทางหนึ่ง เช่น ลดปริมาณการใช้กระดาษในองค์กร ลดค่าโทรศัพท์ เป็นต้น นอกจากนี้ควรจัดระบบในองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) เพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ทั่วทั้งระบบ โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน มีการประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อหาแนวทางร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้องค์การควรสร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่เอื้อให้บุคลากร กลุ่ม และทีมในองค์กรได้พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ทำให้องค์การมีศักยภาพในการปรับตัว และพร้อมรับมือต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง

*3.1.4 **ด้านแบบการบริหาร*** จากผลการศึกษาที่ได้ทำให้ทราบว่าระดับความสามารถในการแข่งขันด้านแบบการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นองค์การจึงควรนำข้อมูลมาพิจารณารายด้าน และนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงทุกด้านเพิ่มมากขึ้น โดยเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในระดับน้อยที่สุดคือ เทคนิคการสร้างแรงบันดาลใจ และสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ รองลงมา คือการวางแผนและกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารที่เน้นการทำงานแบบทีมงานให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทุกระบบในองค์กร การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแนวทางในการบริหารงานที่ชัดเจน การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่ใกล้ชิดกับพนักงาน และการจัดระบบการบริหารงานที่เอื้อในการปรับตัวและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เรียงตามลำดับ ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทุกด้านนี้เพิ่มขึ้น

แนวทางที่โรงพิมพ์ควรนำมาพิจารณาปรับใช้คือ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้รางวัลตอบแทน โบนัส และสวัสดิการที่เหมาะสม เช่นการจัดชุดสวัสดิการให้พนักงานได้เลือกโดยให้พนักงานสามารถเลือกโปรแกรมชุดสวัสดิการที่เหมาะกับตน โดยนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการจัดทำ สิ่งจูงใจเหล่านี้ถือเป็นสิ่งสำคัญ ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ นอกจากเป็นการจูงใจแล้วยังเป็นการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรให้ได้นานที่สุด เพราะเนื่องด้วยการจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน องค์กรที่ต้องการผลความสำเร็จของงานย่อมต้องการคนงานที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ นอกจากนี้ควรมีการวางแผน และกำหนดโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน และแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงศักยภาพ เพื่อให้เกิดการทำงานแบบทีมงานที่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม นอกจากนี้ ผู้บริหารควรสร้างสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ให้ความสำคัญกับการทำงานที่ใกล้ชิดพนักงานทำให้พนักงานรู้สึกเป็นกันเอง สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เลิกวัฒนธรรมคำสั่ง โดยเปิดโอกาสให้พนักงานสร้างสรรค์ความคิดใหม่ นอกจากนี้ควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพราะหากผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีแล้วก็จะส่งผลให้บุคลากรมีความสุขพึงพอใจในการทำงาน

*3.1.5 **ด้านบุคลากร*** จากผลการศึกษาที่ได้ทำให้ทราบว่าระดับความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นองค์การจึงควรนำข้อมูลมาพิจารณารายด้าน และนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงทุกด้านเพิ่มมากขึ้น โดยเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในระดับน้อยที่สุดคือ บุคลากรสามารถทำงานนอกเหนือ จากหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ รองลงมา คือการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินการตามกลยุทธ์หลัก การบริหารค่าตอบ

แทน และสวัสดิการอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยเน้นความยุติธรรมและความเสมอภาค การการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับลักษณะงาน และการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเรียงตามลำดับ ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทุกด้านนี้เพิ่มขึ้น

แนวทางที่โรงพิมพ์ควรนำมาพิจารณาปรับใช้คือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพิ่มมากขึ้น เพราะเนื่องด้วยฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นการทำงานกับ "คน" ซึ่งถือเป็นทรัพยากรสำคัญในองค์การ โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม การบริหารค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการที่เหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และจัดสรรงบประมาณเพื่อฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในองค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา เช่น มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานภายใน มีการฝึกอบรมทักษะความชำนาญนอกเหนือจากหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบเพื่อให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์การ

3.1.6 ***ด้านทักษะ*** จากผลการศึกษาที่ได้ทำให้ทราบว่าระดับความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่มีเกณฑ์คะแนนที่ไม่สูง และอยู่ใกล้กับเกณฑ์คะแนนระดับปานกลาง ทำให้เห็นว่ายังคงต้องมีการพิจารณาปรับปรุงในด้านทักษะเมื่อนำข้อมูลมาพิจารณารายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่เกือบทุกด้านมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก แต่เป็นเกณฑ์คะแนนที่ใกล้เคียงมาทางระดับปานกลาง ดังนั้นองค์การจึงควรปรับปรุงข้อมูลทุกด้านเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในระดับน้อยที่สุดคือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านการปรับปรุงคุณภาพโดยรวมทั้งระบบ ซึ่งมีระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านนี้เพิ่มขึ้นเป็นสำคัญ รองลงมา คือการระบุทักษะ หรือความชำนาญที่องค์กรให้ความความสำคัญอย่างชัดเจน การฝึกทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการแสวงหาและรับข้อมูล การที่บุคลากรมีทักษะความชำนาญในสายงานของตนและมีความรู้ที่จะพัฒนางานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง และการให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะหรือความชำนาญที่องค์กรตระหนักเรียงตามลำดับ มีระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก แต่มากในระดับที่ใกล้เคียงมาทางระดับปานกลาง ดังนั้นองค์การจึงควรปรับปรุงและให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้เพิ่มขึ้นด้วย

แนวทางที่โรงพิมพ์ควรนำมาพิจารณาปรับใช้คือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะด้านการปรับปรุงคุณภาพโดยรวมทั้งระบบ โดยควรสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง โดยเกณฑ์นี้ควรสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้พนักงานทราบว่าต้องปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเกณฑ์ที่องค์การสร้างไว้ นอกจากนี้ควรมีการจัดฝึกอบรมทักษะเพิ่มเติมที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด มีการพัฒนาและฝึกอบรมทักษะพิเศษอื่นนอกเหนือจากหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ มีการพัฒนาองค์กรโดยนำระบบอินเตอร์เนตเข้ามาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ควรมีการแจกแบบสอบถามวัดความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการพัฒนาโรงพิมพ์เพื่อให้สามารถตอบสนองความพอใจของลูกค้าได้มากขึ้น

*3.1.7 **ด้านค่านิยมร่วม*** จากผลการศึกษาที่ได้ทำให้ทราบว่าระดับความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่มีเกณฑ์คะแนนที่ไม่สูง และอยู่ใกล้กับเกณฑ์คะแนนระดับปานกลาง ทำให้เห็นว่ายังคงต้องมีการพิจารณาปรับปรุงในด้านทักษะเมื่อนำข้อมูลมาพิจารณารายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่เกือบทุกด้านมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก แต่เป็นเกณฑ์คะแนนที่ใกล้เคียงมาทางระดับปานกลาง ดังนั้นองค์การจึงควรปรับปรุงข้อมูลทุกด้านเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในระดับน้อยที่สุดคือ การให้ความสำคัญกับการมุ่งมั่นส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามค่านิยมร่วมขององค์กร ซึ่งมีระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านนี้เพิ่มขึ้นเป็นสำคัญ รองลงมาคือ บุคลากรรับรู้ปฏิบัติตาม และช่วยกันสืบสานค่านิยมร่วมขององค์กร การที่พนักงานมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร การกำหนดค่านิยมร่วมที่บุคลากรทุกฝ่ายรับรู้ เห็นความสำคัญในประโยชน์ซึ่งจะเกิดกับองค์กร การกำหนดค่านิยมร่วมที่ให้พนักงานทั้งองค์กรยึดถือและปฏิบัติร่วมกันอย่างชัดเจน และการยึดถือหลักการของคุณธรรม จริยธรรมในการดำเนินงานเรียงตามลำดับ มีระดับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก แต่มากในระดับที่ใกล้เคียงมาทางระดับปานกลาง ดังนั้นองค์การจึงควรปรับปรุงและให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้เพิ่มขึ้นด้วย

แนวทางที่โรงพิมพ์ควรนำมาพิจารณาปรับใช้คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญา หรือคำขวัญขององค์กรโดยการส่งคำขวัญเข้าประกวด เพื่อเป็นการสร้างค่านิยมร่วม อาจมีการให้รางวัลหรือแต้มสะสมเป็นโบนัสเงินเดือน หรือวันลาพักร้อนเพิ่มขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ องค์การควรมุ่งมั่นและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามค่านิยมร่วม หรือคำขวัญขององค์การโดยสอดแทรกเข้าไปในวิถีชีวิตการทำงานโดยที่พนักงานไม่รู้ตัว นอกจากนี้โรงพิมพ์ที่มีคนงานน้อยไม่ควรละเลยการจัดกิจกรรมประจำปีเพื่อให้

พนักงานเกิดความรัก ความสามัคคีในองค์กร โดยจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้หน่วยงานมีความเข้มแข็งมากขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงพิมพ์ โดยใช้กรอบแนวคิดอื่นๆ เพื่อให้ผลการศึกษามีความหลากหลายและนำไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น

3.2.2 ความสามารถในการแข่งขันในเชิงกลับกัน โดยทำการศึกษาวิจัยทางด้านพนักงานโรงพิมพ์เพื่อทราบถึงแนวคิดและทัศนคติในเรื่องความสามารถในการแข่งขันขององค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

3.2.3 ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงพิมพ์ในพื้นที่อื่น เช่น เชียงใหม่ นครราชสีมา สงขลา เป็นต้น เพื่อจะได้ทราบว่ามีการปฏิบัติตามกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซีย์ แล้วผลลัพธ์ที่ได้เป็นอย่างไร ควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมโรงงานอุตสาหกรรม (2551) ข้อมูลจดทะเบียนโรงพิมพ์ [ออนไลด์] *www.diw.go.th*

กรมส่งเสริมการส่งออก (2550) ข้อมูลสถิติอุตสาหกรรม สิ่งพิมพ์ต่างๆ [ออนไลด์] *www.degthai.go.th*

กรีนเบอร์ก และบารอน (2550) คุณลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ [ออนไลด์] *www.hrcenter.co.th*

กัลยาณี คำแดง (2542) "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะและวินัยในการสร้างองค์การเรียนรู้: กรณีศึกษาองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย" ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

จรินทร์ เทศวานิช (2539) *สภาพปัญหาและการวิจัยในธุรกิจการพิมพ์* เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทางการพิมพ์

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546) *ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ* กรุงเทพมหานคร ธนรัชการพิมพ์

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543) *ทักษะภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร เอ็กซเปอร์เน็ท

โชคชัย บูลกุล (2551) กลยุทธ์ผู้จัดการระดับโลก [ออนไลน์] *www.siamhrm.com*

ชวลิต ประภวานนท์ และสุดา สุวรรณภิรมย์ (2549) การบริหารทรัพยากรบุคคล [ออนไลด์] *www.hrcenter.co.th*

ดุจดาว ดวงเด่น (2540) "การพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถ : กรณีศึกษาพนักงานสายเงินฝากบัญชี ธนาคารไทยทนุ จำกัด (มหาชน)" การศึกษาหลักสูตรพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ดนัย เทียนพุฒ (2543) *ส่องโลกทรรศน์นักบริหาร* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถีรวุธ เนตรชาลีรัตน์ (2542) "ศึกษาการวิเคราะห์ศักยภาพการดำเนินงานของโรงพิมพ์ ประเภทออฟเซต อำเภอซุมแพ จังหวัดขอนแก่น" บทคัดย่อ

ทองหล่อ เดชไทย (2539) "แนวคิดการพัฒนาองค์การ" กรุงเทพมหานคร ภาควิชาบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (อัดสำเนา)

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช

ธนชัย ยมจินดา (2545) "การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 265 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ

_____. (2545) "ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 36 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2534) *ปทานุกรมการวิจัย* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร การพิมพ์พระนคร

บดินทร์ วิจารณ์ (2548) *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* กรุงเทพมหานคร ธรรกมลการพิมพ์

ประชุม รอดประเสริฐ (2535) *นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี* กรุงเทพมหานคร เนติกลการพิมพ์

ประโชค ชุมพล (2536) *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ผู้จัดการ

ปีเตอร์ และ วอเตอร์แมน (2550) การวิเคราะห์องค์การด้วย McKinsey 7s [ออนไลน์] *www.hrcenter.co.th*

เพ็ญศรี สุโรจน์ (2529) *การกำหนดนโยบายการวางแผนพัฒนาสาธารณสุขและการประเมินผล* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร กรุงสยามการพิมพ์

พิณสวัน ปัญญามาก (2543) "การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย" วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์

ภัชรา คติกุล (2535) "ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กร ในทัศนะของอาสาพัฒนา" บทคัดย่อ

เยาวมาลย์ หุ่นนิวัฒน์ (2545) "การศึกษาขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา" การศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ยุวราณี สุขวิญญาณ์ (2546) *องค์การแห่งการเรียนรู้* เอกสารทางวิชาการบริหารการศึกษาสำหรับแนวการเสวนาทางวิชาการ : สู่การบริหารแนวใหม่ กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์

ลือชัย พันธ์เจริญกิจ (2541) "การพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) " รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต *ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์* บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลักษมี รุกขภิบาล (2548) "ศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จตามแนวคิดของ Balanced Scorecard สำหรับธุรกิจโรงพิมพ์ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร" บทคัดย่อ

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2541) *องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ* กรุงเทพมหานคร บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ทจำกัด

วารสารเทคโนโลยี สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ฉบับที่ 31(177) : 160-162

วิเชียร รักการ (2529) *วัฒนธรรมและพฤติกรรมของไทย* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช

วีรนาถ มานะกิจ และพรรณี ประเสริฐวงษ์ (2537) *การจัดองค์การและการบริหาร* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์สถานสงเคราะห์หญิงปากเกร็ด

วันชัย ศิริชนะและจรินทร์ เทศวานิช (2530) "งานวิจัยเรื่องสานภาพปัจจุบันของอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทย" นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร พัฒนาศึกษา

_____. (2545) *ทฤษฎีองค์การ* กรุงเทพมหานคร บริษัทธรรมสาร จำกัด

สมนึก จันทรประทิน (2544) "การวิเคราะห์การแข่งขันทางการตลาด" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์ วางแผน และวิเคราะห์ทางการตลาด* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2538) *คู่มือแนวทางการจัดระบบงาน* มกราคม

สมยศ นาวีการ (2538) *การบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร นวสาสน์

_____. (2544) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2545) ""การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 65 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ

สุนันทา เลาห์นันทน์ (2531) *การพัฒนาองค์การ* กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร

สุปัญญา ไชยชาญ (2534) *การบริหารการตลาด: ภาคแรก SWOT Analysis* กรุงเทพมหานคร อุดมการณ์พิมพ์

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2544) *การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อุไรวรรณ แย้มนิยม (2544) "การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์ วางแผนและควบคุมทางการตลาด* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ

อำนาจ วัดเจริญ (2551) ทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์] *www.hrcenter.co.th*

อรุณ รักธรรม (2525) *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่: การบริหารองค์การ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2534) *กระบวนการบริหารการพยาบาล* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช

อุทัย สุดสุข (2533) "หลักการบริหารทรัพยากรสาธารณสุข" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารทรัพยากรสาธารณสุข* หน้า 45 พิมพ์ครั้งที่ 4 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ

อุทัย หิรัญโต (2525) *เทคนิคการบริหาร* กรุงเทพมหานคร ทิพย์อักษรการพิมพ์

Alvarez, Cladio Sepulveda . (1980) *System Theory*. n.p., (Mimeographed)

Bourgeois, L.J., III, Duhaime, Irere M. and Stimpert J.L. (1999) *Strategic Management: A Managerial Perspective*. 2nd ed. Tokyo: The Dryder Press.

Cleland, D.J., & King, W.R. (1972) *Management: A System Approach*. New York: McGraw - Hill Book.

Dessler, Gary. (1977) *Management Fundamentals*. Reston: A Prentice-Hall.

Gordon, Judith R. (1991) *A Diagnostic Approach to Organization Behavior*. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon.

Hanson, Robert L. (1983) Management Systems for Nursing Service Staffing. Rockville Maryland Royal Tunbridge wells: speer Systems Corporation.

Child, John. (1976) *Organization A Guide to Problems and Practice*. London: Haper & Row Publishers.

Learned, Edmund P., Chistensen, Roland C., Andrews, Kenneth R., and Guth William D. (1969) *Business Policy: Text and Cases.* Illinois: Richard D. Irwin.

Levey, Samuel and Loomba, N. Paul. (1973) *Health Care Administration: A Managerial Perspective.* Philadelphia: J.B. Lippincoott.

Porter, Michael E. ,(1979) "How Competitive Forces Shape Strategy" *Harvard Business Review Article,* January 3 : 15.

Marquardt, Michael J. (2007) *Learning Organization* [Online] *www.hrcenter.co.th*

Miller, Danny and Whitney, John O. (1999) *"Beyond Strategy : Configuration as a Pillar of Competitive Advantage".* Harvard Business Review Article, May 15 :79.

Meyer, John R., and Gillams, Sheila H. (1988) *Organization and Management: A System and Contingent Approach.* 3rd ed. Singapore: McGraw-Hill Book.

Mackintosh, Douglas R. (1978) *System of Health Care.* Corolado : Westview - Press/ Boulder.

Organ, Dennis W., and Bateman, Thomas. (1986) *Organizational Behavior.* 3rd ed Homewood: Business Publication.

Pedler,M., Burgoyne. J., & Boydell, T. (1997) *The Learning company : A Strategy for Sustainable Development.* Maidenhead McGraw-Hill.

Senge, Peter M., (1990) *The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learing Organization.* New York : Doubleday.

Pascale, Richard T., and Athos, Anthony G. (1982) *In Search of Excellence: Lessons From America' s Best-Run Company.* New York: Harper Collins Publishing.

Robbins, Stephen P. (1990) *Organization Theory: Structure, Design and Application.* 3rd ed New York: Pretice-Hall International.

Spencer M. Lyle and others. (1993) *Competency at Work.* New York, USA : John Wiley & Sons.

Scanlan, B., & Keys, B. (1983) *Management and Organizational Behavior.* New York: John Wiley & Son.

Schoderberk, P.P. (1971) *Management System.* 2nd ed New York: John Wiley & Son.

Stoner, J.A.F., & Wankel., C. (1986) *Management.* 3rd ed Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม
การวิจัยเรื่อง การศึกษาความสามารถในการแข่งขันขององค์การของธุรกิจโรงพิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามสำหรับ

1. ผู้จัดการโรงพิมพ์
2. รองผู้จัดการโรงพิมพ์ โปรดระบุตำแหน่ง.....

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วยข้อมูล 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและอื่นๆจำนวน11 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงพิมพ์ใน 7 ด้าน จำนวน 42 ข้อ ดังต่อไปนี้

2.1 กลยุทธ์ (Strategy)	ข้อที่ 1- 6
2.2 โครงสร้าง (Structure)	ข้อที่ 7-12
2.3 ระบบ (System)	ข้อที่ 13-18
2.4 แบบการบริหาร (Style)	ข้อที่ 19-24
2.5 บุคลากร (Staff)	ข้อที่ 25-30
2.6 ทักษะ (Skill)	ข้อที่ 31-36
2.7 ค่านิยมร่วม (Shared Value)	ข้อที่ 37-42

ตอนที่ 3 ปัจจัยอื่นๆ จำนวน 1 ข้อ

คำตอบ และความคิดเห็นของท่านจะเป็นข้อมูลให้ผู้ประกอบการนำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารจัดการของธุรกิจโรงพิมพ์ และเป็นข้อมูลให้องค์กรต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจโรงพิมพ์สามารถกำหนดนโยบาย และมาตรการในการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจโรงพิมพ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในภาพรวม ฉะนั้นจึงไม่มีผลกระทบต่อท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างไร จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่เล็งเห็นความสำคัญของการศึกษาและสละเวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ตอนที่ 1	**ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และอื่นๆ**
คำชี้แจง	โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ตามความเป็นจริงกับข้อมูลท่านมากที่สุด

1. เพศ

☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

2. อายุ

☐ 1. ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 2. 30-40 ปี

☐ 3. 41-50 ปี ☐ 4. 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2. ปริญญาตรี ☐ 3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

☐ 1. เจ้าของโรงพิมพ์

☐ 2. รองผู้จัดการโรงพิมพ์ ระบุตำแหน่ง .....

5. อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

☐ 1. ต่ำกว่า 10 ปี ☐ 2. 10-20 ปี

☐ 3. 21-30 ปี ☐ 4. 31 ปีขึ้นไป

6. เงินทุนจดทะเบียน

☐ 1. ต่ำกว่า 10 ล้านบาท ☐ 2. 10 – 100 ล้านบาท

☐ 3. 101 ล้านบาทขึ้นไป

7. จำนวนคนงานทั้งหมด

☐ 1. ต่ำกว่า 50 คน ☐ 2. 50-100 คน

☐ 3. 101-200 คน ☐ 4. 201 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงพิมพ์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงตามความเป็นจริง โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

5	หมายถึง	มีความสามารถในการแข่งขันมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความสามารถในการแข่งขันมาก
3	หมายถึง	มีความสามารถในการแข่งขันปานกลาง
2	หมายถึง	มีความสามารถในการแข่งขันน้อย
1	หมายถึง	มีความสามารถในการแข่งขันน้อยที่สุด

ข้อที่	ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความสามารถในการแข่งขัน				
	ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดแผนทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน					
2	หน่วยงานของท่านมีกระบวนการจัดทำแผนธุรกิจอย่างเป็นระบบ					
3	หน่วยงานของท่านจัดทำกระบวนการปฏิบัติงานและการใช้งบประมาณที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจอย่างชัดเจน					
4	หน่วยงานของท่านมีการปรับแผนธุรกิจตามสภาวะแวดล้อมภายนอกและการแข่งขัน					
5	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนธุรกิจ					
6	หน่วยงานของท่านมีการประเมินแผนธุรกิจที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ					
	ด้านโครงสร้าง (Structure)					
7	หน่วยงานของท่านกำหนดโครงสร้างแผนผังสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน					
8	หน่วยงานของท่านกำหนดอำนาจและบทบาทหน้าที่ของพนักงานในแต่ละสายงานไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม					
9	หน่วยงานของท่านกำหนดโครงสร้างที่เอื้อให้สามารถเกิดผลสัมฤทธิ์ได้					

ข้อที่	ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความสามารถในการแข่งขัน				
	ด้านโครงสร้าง (Structure) ต่อ	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
10	หน่วยงานของท่านกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่นต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง					
11	หน่วยงานของท่านกำหนดโครงสร้างการทำงานร่วมกันของฝ่ายต่างๆในองค์กรอย่างเป็นระบบและมีเอกภาพในแนวทางเดียวกัน					
12	หน่วยงานของท่านมีรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคลากรเป็นแบบเปิดกว้างเพื่อการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร					
	ด้านระบบ (System)					
13	หน่วยงานของท่านจัดระบบการดำเนินงานภายในองค์กรที่ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและประสานงานด้านข้อมูลและการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ					
14	หน่วยงานของท่านจัดระบบการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ					
15	หน่วยงานของท่านจัดระบบการทำงานแบบเป็นทีมงานที่เอื้อต่อการใช้ทรัพยากร และการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆภายในองค์กร					
16	หน่วยงานของท่านเห็นความสำคัญและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั่วทุกระบบในองค์กร					
17	หน่วยงานของท่านจัดระบบฐานข้อมูลการเรียนรู้ขององค์กรที่ทันสมัยง่ายต่อสืบค้นและใช้ประโยชน์ด้านข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ					
18	หน่วยงานของท่านมีการสร้างระบบการทำงานเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างบุคคล					
	ด้านแบบการบริหาร (Style)					
19	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแนวทางในการบริหารงานที่ชัดเจนในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ					

ข้อที่	ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความสามารถในการแข่งขัน				
	ด้านแบบการบริหาร (Style) ต่อ	**มากที่สุด** 5	**มาก** 4	**ปานกลาง** 3	**น้อย** 2	**น้อยที่สุด** 1
20	ผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ					
21	ผู้บริหารเน้นการจัดระบบการบริหารงานที่เอื้อในการปรับตัวและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม					
22	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานแบบทีมงานให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทุกระบบในองค์กร					
23	ผู้บริหารมีเทคนิคการสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ					
24	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่ใกล้ชิดกับพนักงาน และมีการดูแลพนักงานอย่างทั่วถึง					
	ด้านบุคลากร (Staff)					
25	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินการตามกลยุทธ์หลักขององค์กร					
26	หน่วยงานของท่านมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ					
27	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในองค์กร บุคลากรสามารถทำงานนอกเหนือจากหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ					
28	หน่วยงานของท่านมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
29	หน่วยงานของท่านมีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างเหมาะสมเพื่อรักษาคนเก่งและให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน					

ข้อที่	ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความสามารถในการแข่งขัน				
	ด้านบุคลากร (Staff) ต่อ	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
30	หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยเน้นความยุติธรรมและความเสมอภาค					
	ด้านทักษะ (Skill)					
31	หน่วยงานของท่านมีการระบุทักษะ หรือความชำนาญที่องค์กรให้ความความสำคัญอย่างชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์หลัก					
32	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะหรือความชำนาญที่องค์กรตระหนักและให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง					
33	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านการปรับปรุงคุณภาพโดยรวมทั้งระบบขององค์กร					
34	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการฝึกทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการแสวงหาและรับข้อมูลเพื่อการใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน					
35	ในแต่ละสายงานภายในองค์กรบุคลากรมีทักษะความชำนาญในสายงานของตนและมีความรู้ที่จะพัฒนางานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี					
36	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง					
	ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)					
37	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมที่ให้พนักงานทั้งองค์กรยึดถือและปฏิบัติร่วมกันอย่างชัดเจน					
38	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมที่บุคลากรทุกฝ่ายรับรู้ เห็นความ สำคัญ และเห็นพ้องในประโยชน์ซึ่งจะเกิดกับองค์กร					
39	หน่วยงานของท่านมุ่งมั่นส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามค่านิยมร่วมขององค์กร					

ข้อที่	ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความสามารถในการแข่งขัน				
	ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) ต่อ	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
40	หน่วยงานของท่านให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร					
41	บุคลากรในหน่วยงานของท่านรับรู้ปฏิบัติตาม และช่วยกันสืบสานค่านิยมร่วมขององค์กร					
42	หน่วยงานของท่านยึดถือหลักการของคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินงาน					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะปัจจัยอื่นๆ

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงมากที่สุด

โปรดระบุปัจจัยสำคัญที่สุดที่ท่านคิดว่าทำให้โรงพิมพ์ของท่านประสบความสำเร็จหรือสามารถแข่งขันกับโรงพิมพ์อื่นได้มากที่สุด

.....

.....

.....

.....

**** ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง ****

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวอัญชิสา นกเดช
วัน เดือน ปีเกิด	21 พฤษภาคม 2524
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2545
สถานที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง	พนักงานมหาวิทยาลัย