

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความสามารถในการแข่งขันการส่งออกสิ่งทอ
ของ บริษัท ฟีนาทેกซ์ จำกัด

ชื่อและนามสกุล นางสาวสุภัค กงถัน

แขนงวิชา บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้า
อิสระฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา)

..... กรรมการ
(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับ
การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต

แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ เดือน พ.ศ.

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความสามารถในการแข่งขันการส่งออกสิ่งทอ ของ
บริษัท ฟีนาทેกซ์ จำกัด

ผู้ศึกษา นางสาวสุภัค กงถัน **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2551

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสามารถทางการแข่งขันของ บริษัท ฟีนาทેกซ์ จำกัด (2) ศึกษาแนวคิดของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงของบริษัทที่สังกัดกับฝ่ายสำนักงานใหญ่ จำนวน 112 คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบบทดสอบแบบที แบบทดสอบแบบเอฟ การวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในปัจจุบันพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการโดยรวม คือ บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.48) โดยปัจจัยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน (ค่าเฉลี่ย = 3.66) และปัจจัยด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ (ค่าเฉลี่ย = 3.34)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลในด้าน เพศ ระดับการศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลในด้าน อายุ ตำแหน่งงาน และอายุงานในปัจจุบัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันโดยรวม แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

คำสำคัญ ความสามารถแข่งขัน ธุรกิจส่งออกสิ่งทอ บริษัท ฟีนาทેกซ์ จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่ามาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จนการค้นคว้าวิจัยครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาวิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้บริหารของ บริษัท ฟีนาทેกซ์ จำกัด ที่ให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับแบบสอบถาม และขอขอบคุณเพื่อนพนักงานทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม ทำให้ผลการศึกษานี้มีความสมบูรณ์ และมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

นอกจากนี้ขอขอบพระคุณ สมาชิกในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนนักศึกษาทุกท่าน ซึ่งคอยสนับสนุนให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือตลอดมา พร้อมกันนี้ขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ หากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีประโยชน์หรือความดีที่ผู้อื่นจะได้รับ ผู้ศึกษาขอมอบความดีทั้งหมดของการศึกษาวิจัยฉบับนี้แก่ทุกท่านที่กล่าวมา

สุภัค กงถัน

ตุลาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
กรอบแนวคิดในการศึกษา	4
สมมติฐานในการศึกษา	4
ขอบเขตของการศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	11
ความสามารถในการแข่งขัน	11
วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	15
กลยุทธ์การแข่งขัน	17
โครงสร้างองค์กร	20
วัฒนธรรมองค์กร	23
บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	29
ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ	36
คุณภาพและการควบคุม	45
เทคโนโลยีสารสนเทศ	52

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	57
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	57
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	58
การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษา	59
การเก็บรวบรวมข้อมูล	60
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในงานวิจัย	60
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	63
ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถ ในการแข่งขันของกิจการในปัจจุบัน	66
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน	76
ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถ ในการแข่งขันด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท	95
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	96
สรุปการวิจัย	96
อภิปรายผล	102
ข้อเสนอแนะ	105
บรรณานุกรม	107
ภาคผนวก	111
ก แบบสอบถาม	112
ประวัติผู้ศึกษา	125

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สินค้าส่งออกของไทยที่สามารถทำรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศอยู่ในลำดับต้นๆ คือ อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมนี้มีส่วนสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศ ในปี 2549 มูลค่าการส่งออกสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยทั้งสิ้น 6,842 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยมีอัตราการขยายตัว 2.1% เมื่อเทียบกับปี 2548 ตลาดส่งออกที่สำคัญเมื่อปี 2549 ได้แก่ ตลาดสหรัฐอเมริกา มีมูลค่าการส่งออก 2,089 ล้านดอลลาร์สหรัฐ แต่พบว่ามีอัตราการขยายตัวลดลง 1.0% รองลงมาคือ สหภาพยุโรป มีมูลค่าส่งออก 1,318 ล้านดอลลาร์สหรัฐ มีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้น 8.8% และอาเซียนมีมูลค่าการส่งออก 803 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้น 3.5% ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีการส่งออกสิ่งทอเป็นอันดับที่ 13 ของโลกและที่สำคัญอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งสามารถสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศปีละกว่า 300,000 ล้านบาท การจ้างงานกว่า 1 ล้านคน หรือสัดส่วนต่อจีดีพีของประเทศประมาณร้อยละ 6.2 (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม)

การดำเนินการค้าอุตสาหกรรมทุกประเภทในปัจจุบันต่างก็ประสบปัญหาการแข่งขันที่รุนแรง อุตสาหกรรมสิ่งทอก็เช่นกันที่ได้ประสบกับการแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้น อุตสาหกรรมสิ่งทอจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันซึ่งมีแนวโน้มทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น จากวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ทำให้ประเทศไทยต้องมีการลดค่าเงินบาท ทำให้ต้นทุนของวัตถุดิบทางการผลิตที่ต้องนำเข้ามีราคาเพิ่มมากขึ้น อุตสาหกรรมสิ่งทอของไทยหลายอย่างประสบปัญหาทางการเงิน ทำให้ต้องล้มละลายและปิดกิจการไปอย่างต่อเนื่อง ภายหลังจากที่ค่าเงินบาทอ่อนตัวเมื่อปี พ.ศ.2541 ทำให้ประเทศไทยส่งออกได้มากขึ้น และอีกสิบปีต่อมา พ.ศ.2551 ประเทศไทยก็ยังคงมุ่งการส่งออก แม้ว่าค่าเงินจะเปลี่ยนไปจากอ่อนตัวมาเป็นแข็งตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้จากการส่งออกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การสูญเสียความสามารถในการแข่งขันจากค่าเงินบาทแข็งค่าของผู้ส่งออก ค่าเงินบาทแข็งค่าต่อเนื่องและเมื่อเปรียบเทียบกับเงินสกุลอื่นในภูมิภาค ค่าเงินบาทแข็งค่าสูงกว่ามาก เช่น ค่าเงินหยวนของ

ประเทศจีน ค่าเงินริงกิตของประเทศมาเลเซีย ค่าเงินดอลลาร์ของกลุ่มประเทศสหภาพยุโรป โดยที่ประเทศเหล่านี้มีพื้นฐานทางเศรษฐกิจดีกว่าไทยและค่าเงินอ่อนในช่วงปลายปี 2549 ค่าเงินบาทได้แกว่งตัวอยู่ที่ระดับ 35 บาท/ดอลลาร์สหรัฐ นับเป็นการแข็งค่าที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมากจาก 41.01 บาท/ดอลลาร์สหรัฐ (พฤศจิกายน 2548) เพื่อป้องกันการขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนผู้ส่งออกบางรายตั้งราคาสินค้าเพื่อป้องกันการขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน จึงส่งผลให้สินค้าไทยมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็น จีน เวียดนาม อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ อินเดีย บังกลาเทศ ปากีสถาน ทำให้ขายสินค้าได้ยาก นอกจากนี้ปัจจัยเสถียรภาพเงินบาทแล้ว ยังมีปัจจัยอีกหลายประการ เช่น ภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัวลง ราคาน้ำมันมีราคาสูง ความไม่แน่นอนทางการเมือง ทำให้ภาคเอกชนขาดความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะการส่งออก จึงส่งผลให้ไทยสูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้ากับต่างประเทศเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้ส่งออกจำนวนหนึ่งชะลอแผนการลงทุน การผลิต งดรับออเดอร์ล่วงหน้า หรือจำกัดจำนวนออเดอร์ ค่าเงินบาทที่แข็งค่าอย่างต่อเนื่อง เป็นปัญหาสำคัญต่อการคาดการณ์ของผู้ส่งออกเป็นอย่างมาก และอาจส่งผลต่อการขาดทุน สำหรับกรณีที่ตั้งราคาขายเพื่อชดเชยค่าเงินส่งผลให้สินค้ามีราคาสูงกว่าคู่แข่ง และจะทำให้สูญเสียลูกค้าในระยะยาวได้ “แหล่งข่าวจากผู้ประกอบการอุตสาหกรรม สิ่งทอ กล่าวว่า ขณะนี้ยอดคำสั่ง (ออเดอร์) เริ่มลดลง ทำให้ภาคเอกชนกำลังพิจารณาที่จะปรับลด คนงานในอุตสาหกรรมดังกล่าวลง โดยประเมินว่า ในปีนี้อุตสาหกรรมสิ่งทอน่าจะมีออร์เดอร์ลดลงกว่า 5-10% จากปีที่แล้ว อาจต้องลดคนงานลงประมาณ 1 หมื่นคน หากในช่วงไตรมาส 3-4 ออเดอร์ยังไม่กลับมาปกติ เนื่องจากต้องมีการติดตามคำสั่งซื้อในเดือนกรกฎาคมอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งเป็นช่วงที่รับคำสั่งซื้อจากต่างประเทศ เพื่อให้เริ่มผลิตให้ทันกับการส่งมอบสินค้าในเทศกาลปีใหม่และคริสต์มาส” (โดยโพสต์ทูเดย์ Wednesday, 09 May 2007) ประเทศไทยต้องเผชิญกับมาตรการตอบโต้การอุดหนุนเส้นใยสังเคราะห์ (Acrylic Fiber : HS 550330) จากสหภาพยุโรป (Countervailing Duty : CVD) และยังเผชิญกับมาตรการการต่อต้านการทุ่มตลาด (Anti-Dumping Duty : AD) เส้นใยสังเคราะห์ (Polyester Staple Fiber : HS 550320) และเส้นด้ายสังเคราะห์ (Polyester Texture Yarn) จากสหภาพยุโรปและเส้นด้ายกับผ้าฝ้ายจาก ประเทศสหรัฐอเมริกา การทุ่มตลาด (Anti-Dumping Duty : AD) เป็นการที่ผู้ส่งออกส่งสินค้าไปยังประเทศผู้นำเข้าในราคาที่ต่ำกว่าราคาหรือมูลค่าปกติ (Normal Value)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น เป็นสาเหตุสำคัญของการพัฒนาด้านสิ่งทอ นางอรรชกา สีบุญเรือง บริมเบิล ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) กล่าวว่า “ยอมรับว่าอุตสาหกรรมสิ่งทอส่งออก 5 เดือนแรกของปีนี้ มียอดส่งออกที่ 2,743.30 ล้านดอลลาร์

หรือเพิ่มขึ้น 2.06% ลดลงจากช่วงเดียวกันของปีก่อน ที่ขยายตัวถึง 5.32% และหากคิดเป็นเงินบาทจะเป็นการติดลบ ดังนั้น สศอ.จะต้องหารือกับภาคเอกชนเพื่อวางยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันใหม่” (ที่มา ข่าวสด โดย Thailandindustry.com 2007-06-29) หลังจากการเปิดเสรีการค้าสิ่งทอ สถานการณ์ ทางด้านการค้าสิ่งทอโลกเปลี่ยนไป จากการศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมสิ่งทอ จะเห็นได้ว่า การที่บริษัทส่งออกสิ่งทอ บริษัทหนึ่งๆ จะสามารถดำรงเสถียรภาพให้ยั่งยืนอยู่ได้ในระยะยาวจะต้องเป็นบริษัทที่มีศักยภาพมีความสามารถในการแข่งขัน ผู้นำและทีมผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไร ส่วนครองตลาด มีอัตราการเจริญเติบโตตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่ชัดเจน ดังนั้น จึงเป็นมูลเหตุให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งทอ

บริษัท ฟินาเท็กซ์ จำกัด เป็นบริษัทนำเข้า-ส่งออกสิ่งทอ สินค้าประเภทเส้นใยสำหรับใช้เป็นวัตถุดิบ โดยดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ.2537 รวมระยะเวลา 14 ปี ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 400,000,000.00 บาท (สี่ร้อยล้านบาท) และเป็นธุรกิจของคนไทย ตลาดส่งออกหลักของบริษัท ฟินาเท็กซ์ จำกัด คือ เวียดนาม อินเดีย จีน ฮองกง เกาหลี ตุรกี ปากีสถาน บังคลาเทศ อียิปต์ สหรัฐอเมริกา อังกฤษ เป็นต้น ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2540 ที่ผ่านมา ผลประกอบการของบริษัทฯ อาจถือได้ว่าได้รับผลกระทบแต่ยังอยู่ในสถานะที่สามารถทำกำไรจากการประกอบการได้อยู่ แต่เมื่อเทียบกับผลประกอบการในช่วงก่อนวิกฤติเศรษฐกิจ อัตราส่วนของกำไรจะลดลงจากเดิมค่อนข้างสูง ดังนั้น จากสถานการณ์ที่มีการที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในด้านต่างๆ ของเวทีการค้าโลก และตลาดการค้าเสรี จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการศึกษาวิเคราะห์ถึงศักยภาพภายในองค์กรในด้านต่างๆ ว่ามีด้านใดบ้างที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม หรือด้านใดบ้างที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

ดังนั้น การศึกษาปัจจัยที่ทำให้มีความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกสิ่งทอ บริษัท ฟินาเท็กซ์ จำกัด เป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ จึงมีความสำคัญในการที่จะศึกษาถึงปัจจัย ที่ทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ เพื่อที่จะได้นำผลของการศึกษาในส่วนที่พอจะเป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมส่งออกสิ่งทอใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการในธุรกิจส่งออกสิ่งทอในด้านต่างๆ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ อุตสาหกรรมส่งออกสิ่งทอของไทยต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับความสามารถในการแข่งขันของ บริษัท ฟินาเท็กซ์ จำกัด

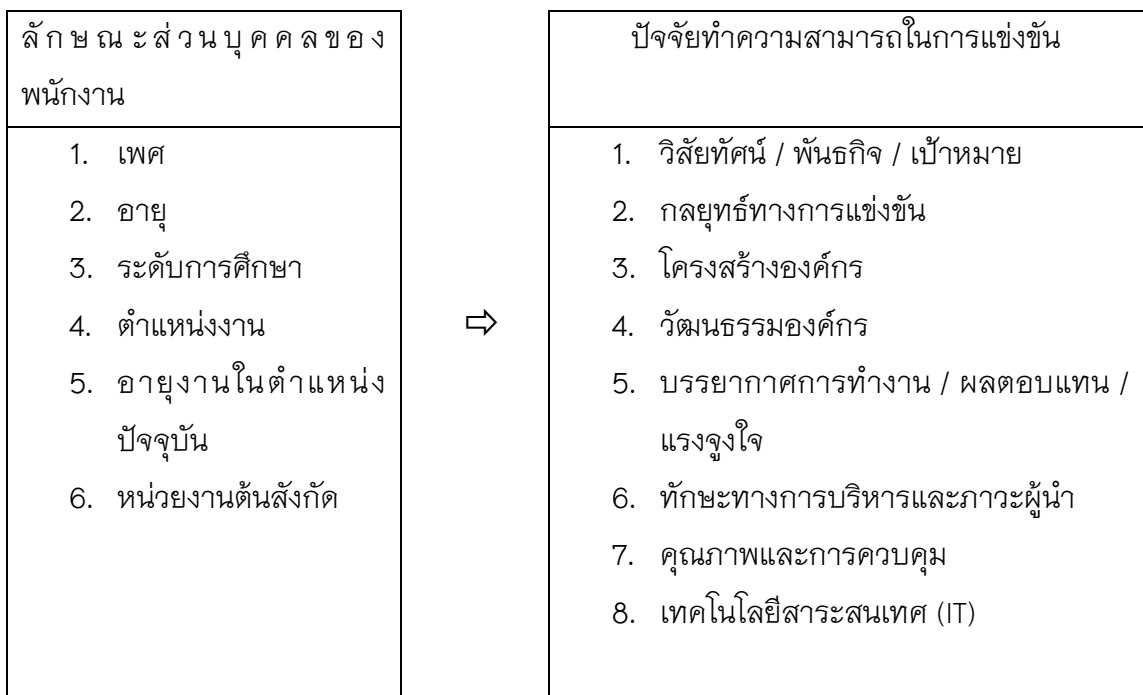
2.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ทำให้มีความสามารถในการแข่งขันของ บริษัท ฟินาเท็กซ์ จำกัด

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาดังนี้ เป็นการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกสิ่งทอกรณีศึกษา บริษัท ฟินาเท็กซ์ จำกัด ซึ่งได้กำหนดกรอบความคิดที่จะทำการวิจัยดังนี้ คือ กรอบแนวคิดของการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง : ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกสิ่งทอ

4. สมมติฐานการวิจัย

ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

4.1 เพศที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

4.2 อายุที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

4.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

4.4 ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

4.5 อายุงานในตำแหน่งปัจจุบันที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

4.6 หน่วยงานต้นสังกัด ที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้ มุ่งที่จะศึกษาถึงระดับความสามารถในการแข่งขันในด้านต่างๆ ในปัจจุบันของบริษัท ฟีนาทีกซ์ จำกัด

5.1 ขอบเขตด้านประชากร

5.1.1 ประชากรที่สำรวจ คือ พนักงานทุกระดับในส่วนของสำนักงาน บริษัท ฟีนาทีกซ์ จำกัด เพื่อให้ได้ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างครบถ้วนในการตอบแบบสอบถาม

5.1.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยด้าน ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน และปัจจัยที่ก่อให้เกิดระดับความสามารถในการแข่งขันของ บริษัท ฟีนาทีกซ์ จำกัด

5.1.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ถึง เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2551

5.1.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรอิสระ ได้แก่

ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน โดยจำแนกออกตามขอบเขต ได้ดังนี้

- (1) เพศ
- (2) อายุ
- (3) ระดับการศึกษา
- (4) ตำแหน่งงาน
- (5) อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน
- (6) หน่วยงานต้นสังกัด

ตัวแปรตาม ได้แก่

1) ปัจจัยที่ทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน โดยจำแนกออกตามขอบเขต ได้ดังนี้

- (1) วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย
- (2) กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
- (3) โครงสร้างองค์กร
- (4) วัฒนธรรมองค์กร
- (5) บรรยากาศในการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ
- (6) ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
- (7) คุณภาพและการควบคุม
- (8) เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

2) ระดับความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในปัจจุบัน โดยวัดจากความคิดเห็นของพนักงาน 5 ระดับ คือ

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

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ความสามารถในการแข่งขัน (Desitinctive Competncies) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และกลุ่มลูกค้า โดยองค์กรต้องตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า (Value) อย่างไรแก่ลูกค้า องค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขัน ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวในอนาคตความเป็นไปในทิศทางใด เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และจะต้องทำการพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ให้เหนือกว่าขึ้นมาให้ได้ เพื่อสร้างคุณค่า (Value creation) ขององค์กรและพัฒนาไปสู่ความสามารถทางการแข่งขัน จะให้ความสำคัญที่องค์ประกอบใด จึงจะสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างที่ต้องการ และเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ควรมุ่งเน้นในองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

6.1.1 ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (superior efficiency)

6.1.2 คุณภาพที่เหนือกว่า (superior quality)

6.1.3 นวัตกรรมที่เหนือกว่า (superior innovation)

6.1.4 การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า (superior customer responsiveness)

6.2 วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

6.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) คือความสามารถที่จะมองเห็นหรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไป ในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจ หรือองค์การซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจ หรือองค์การนั้น ๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร

6.2.2 พันธกิจ (Mission) คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์การเป็นประกาศอย่างกว้าง ๆ ถึงจุดหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์การ ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปลวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลงพอที่จะให้การบริหารในระดับต่าง ๆ รองลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนส่วนประสมทางการตลาด ช่องทางการตลาด สินค้าหรือบริการระดับ

เทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม และพนักงานซึ่งเป็นสื่อที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไรควรปรับปรุงอะไรและจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต

6.2.3 เป้าหมาย หมายถึง การแปลภารกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ

6.3 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ทางการแข่งขัน หมายถึง แนวคิด แผนงาน หรือการกระทำต่าง ๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้บังเกิดเป็นผลต่อสถานะที่เข้มแข็งของกิจการ และทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ และครองความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

6.4 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร หมายถึง กระบวนการในการพัฒนา และปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการผสมผสานและประยุกต์ใช้องค์ประกอบเชิงโครงสร้างซึ่งใช้สร้างองค์กรขึ้นมา สิ่งสำคัญคือ ในช่วงที่องค์กรดำรงอยู่นั้นผู้บริหารอาจตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้ทุกขณะเพื่อความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อาจสรุปได้เป็นประเด็น ดังนี้

6.4.1 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรมหรือการงานใด ๆ ที่เกิดขึ้นโดยองค์กรนั้น

6.4.2 เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบที่บุคลากรทุกส่วนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม

6.4.3 เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน

6.4.4 เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทุกด้านที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในกระแสโลกาภิวัตน์

6.5 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนการพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติกันโดยสมาชิกขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษของพวกเขาเองขึ้นมาแม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจะแสดงวิถีทางของการดำเนินงาน

ที่แตกต่างกัน ความสำเร็จของบริษัทอาจจะขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของพวกเขา และเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

6.6 บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

6.6.1 บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีสภาพที่สบายกายสบายใจในการทำงาน การทำงานก็จะมีความสุขซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้ 1) สถานที่ทำงาน 2) ภารกิจหรืองานที่ทำ 3) เพื่อนร่วมงาน 4) เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน 5) การรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับงานของตน

6.6.2 ผลตอบแทน หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือบริการที่จับต้องได้ และประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่องค์การหรือหน่วยงานจ่ายให้กับบุคลากรของตนสำหรับงานที่บุคลากรเหล่านั้นทำ

6.6.3 แรงจูงใจ หมายถึง วิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ การจูงใจมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการ โดยอาศัยสิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นทางการตลาด การที่จะจัดสิ่งกระตุ้นอย่างไรนั้น จำเป็นต้องศึกษาความต้องการของมนุษย์

6.7 ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ

6.7.1 ทักษะทางการบริหาร หมายถึง การมีทักษะที่ดีเพื่อช่วยให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะพื้นฐานทางการบริหาร 3 ทักษะ ได้แก่

1) ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจภาพรวม ของสภาพแวดล้อมมองคร่าวๆว่าทุกส่วนมีความเกี่ยวข้องกัน เชื่อมโยงกันอย่างไร และเมื่อตัดสินใจใด ๆ ก็ตามย่อมสามารถคาดเดาถึงผลลัพธ์ได้ล่วงหน้า ดังนั้นการบริหารที่ดีนั้น ควรตัดสินใจบนพื้นฐานของการสนองตอบความต้องการขององค์การโดยรวม

2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skills) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ (Human skills) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills) คือ ความรู้ ความชำนาญในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวกับการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษ

6.7.2 ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสร้างความยอมรับและบารมีของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การมาสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

6.8 คุณภาพและการควบคุม

6.8.1 คุณภาพ หมายถึง ความเป็นที่พึ่งได้หรือเชื่อถือได้ (Reliability) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่า (Value) แก่ลูกค้าตามระบุ

6.8.2 การควบคุม หมายถึง กระบวนการติดตามตรวจสอบ กำกับ ดูแล แนะนำ การแก้ไขให้บุคคลปฏิบัติกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่พึงปรารถนาและให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

6.9 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หมายถึง เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุน การปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่มีการวางแผน จัดการ และใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ ระบบประมวลผล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และการจัดการข้อมูล

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 การศึกษาจะมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

7.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันหรือเกี่ยวเนื่องกันได้

7.3 ผู้ประกอบการสามารถนำผลที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

7.4 เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการแข่งขันของธุรกิจแต่ละประเภทนั้น มีหลายปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจแต่ละประเภท ซึ่งเป็นสิ่งที่แต่ละองค์กร จะนำมาใช้ เพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของบริษัทที่ตั้งไว้และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน สำหรับกรอบการศึกษานั้น เนื่องจากการศึกษานี้จะเน้นการหาแนวทางเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จึงควรใช้กรอบแนวคิดที่มองอย่างองค์รวม (Holistic view) ซึ่งเหมาะสมกับสถานการณ์ของเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้น ดังนั้น ในการกำหนดกรอบของการศึกษาและวิธีการที่ใช้ในการทำวิจัยเรื่อง “ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกสิ่งทอ กรณีศึกษา บริษัท ฟีนาทેกซ์ จำกัด” ผู้ศึกษาจึงเสนอแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยตามลำดับ ดังนี้

1. ความสามารถทางการแข่งขัน (Competencies)
2. วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย (Vision / Mission / Goal)
3. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Strategy)
4. โครงสร้างองค์กร (Structure)
5. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
6. บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ (Work environment / Benefit / Motivation)
7. ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ (Management skill / Leadership)
8. คุณภาพ และการควบคุม (Quality and Control)
9. เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

1. ความสามารถทางการแข่งขัน

1.1 คำจำกัดความ

ความสามารถหลักในการแข่งขัน หมายถึง ตามแนวความคิดของ Prof. Porter แห่งมหาวิทยาลัย Harvard เชื่อว่าความมั่งคั่งของประเทศในระยะยาวและคุณภาพชีวิตของประชาชนจะถูกกำหนดจากความสามารถในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน และทรัพยากรธรรมชาติเพื่อเพิ่มผลผลิต (Productivity) ของประเทศนั้นๆ โดยมีหลักการสำคัญคือ โครงสร้างเศรษฐกิจมหภาคที่ดีนั้นเป็นปัจจัยจำเป็นสำหรับการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน แต่ยังไม่เพียงพอ หากยังขึ้นกับความสามารถในการพัฒนารากฐานการแข่งขันในเศรษฐกิจระดับจุลภาคของประเทศ โดยปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ (Business environment) เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะกระตุ้นและส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตของผู้ประกอบการ พร้อมทั้งยกระดับการเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง

ความสามารถในการแข่งขัน ระดับมหภาค จากการศึกษาศรษฐกิจ ระดับมหภาคในภาพรวมพบว่า พัฒนาการทางด้านเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องช่วยผลักดันให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยบางส่วนเปลี่ยนผ่านจากระดับของพัฒนาการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อได้เปรียบจากปัจจัยพื้นฐานในการผลิต (Factor-driven Economy) ไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยการลงทุน (Investment-driven Economy) ซึ่งหากจะทำให้ประเทศมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่แท้จริงจะต้องมีการลงทุนเพื่อสร้างปัจจัยที่มีลักษณะเฉพาะและก้าวหน้ากว่าเดิม เช่น โครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพสูง แรงงานที่มีทักษะสูง การพัฒนาศักยภาพทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นต้น ผลจากการวิเคราะห์บริบทพื้นฐานเศรษฐกิจ จุลภาคของการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้กรอบแนวคิดของ Prof. Michael Porter พบประเด็นที่สำคัญ (Critical Issues) ที่ประเทศไทยจำเป็นต้องปรับปรุงเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน 5 ประเด็น คือ

- ทักษะแรงงานและศักยภาพทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยียังอ่อนแอ
- การเชื่อมโยงในเชิงกิจกรรมและความร่วมมือของกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ ยังไม่เข้มแข็ง
- บริบทการแข่งขันและประสิทธิภาพของกลไกระบบราชการ ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม

- กลยุทธ์ของธุรกิจเน้นการแข่งขันบนพื้นฐานของปัจจัยการผลิตราคาถูกและไม่ได้เน้นการลงทุนเพื่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันระยะยาว

- เงื่อนไขอุปสงค์ทั่วไปขาดความพิถีพิถัน

จากประเด็นหลักของการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศดังกล่าว คณะทำงานจึงเสนอแนะวาระยุทธศาสตร์เพื่อการเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (competitiveness Development Agenda) 2 กลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์ทั้งหมด 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

กลุ่มยุทธศาสตร์ 1 : กลุ่มยุทธศาสตร์เพื่อปรับทิศทางนโยบายรัฐและกลยุทธ์ของธุรกิจ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- การเสริมสร้างและพัฒนาปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการแข่งขันของธุรกิจ (Upgrade the Business Environment) โดยการปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยการผลิตให้มีศักยภาพสูง ทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยทุน และทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างผลิตภัณฑการผลิต (Productivity) ที่สูงขึ้นได้ รวมทั้งต้องมีการสร้างบรรยากาศแวดล้อมทางธุรกิจให้เอื้อต่อการแข่งขันอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งจะเป็นการวางรากฐานการพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน เนื่องจากจะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเองอยู่เสมอ และมีความมั่นใจได้ว่าจะไม่เสียเปรียบคู่แข่งเนื่องจากพฤติกรรมที่ไม่เป็นธรรม

- การส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (Activate Cluster Development) โดยการส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่มีการรวมตัวในลักษณะที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) อยู่แล้วให้สามารถแข่งขันได้ในระดับโลกอย่างยั่งยืนและผลักดันให้เกิดความร่วมมือที่ถาวรและรวมกลุ่มของอุตสาหกรรมที่แน่นแฟ้น มากขึ้น สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีความเป็นไปได้ที่จะพัฒนาเป็นเครือข่ายวิสาหกิจทั้งนี้มีแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญได้แก่ การจัดตั้งกลไกถาวรรับผิดชอบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ การส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจ องค์กรภาครัฐ และสถาบันการศึกษาในท้องถิ่น รวมทั้งพัฒนาระบบและเผยแพร่ข้อมูลเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

- การปรับทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจ (Transform Company Strategy) โดยส่งเสริมให้ธุรกิจในประเทศพัฒนากลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการแข่งขันในระดับโลกมากขึ้น ด้วยการปรับเปลี่ยนการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันจากเดิมที่มุ่งแข่งขันโดยใช้พื้นฐานปัจจัยการผลิตราคาถูก เช่น แรงงานและวัตถุดิบ และหรือกลยุทธ์การตัดราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่งชั้น ไปสู่การมุ่งเน้นที่การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าแตกต่างไปจากคู่แข่งชั้น (Product Differentiation) การ

สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ (Value Added Creation) การสร้างตราสินค้า รวมทั้ง การกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของตลาดเป้าหมาย (Market Segmentation)

- การเป็นผู้นำในการสร้างความร่วมมือทางเศรษฐกิจในภูมิภาค (Lead a Cross-National Strategy) โดยการดำเนินยุทธศาสตร์ระดับภูมิภาค (Regional Strategies) ด้านการ ต่างประเทศ การค้าและการลงทุน ที่เน้นการสร้างความร่วมมือทางเศรษฐกิจ เพื่อยกระดับ ความสามารถในการแข่งขันของภูมิภาค รวมทั้งการสร้างเชื่อมโยงของกิจกรรมทาง เศรษฐกิจในระดับต่างๆ ของประเทศในภูมิภาค ในลักษณะเครือข่ายวิสาหกิจในอุตสาหกรรมที่มี ศักยภาพเพื่อขยายขอบเขตของตลาด รวมทั้งการสร้างกลไกความร่วมมือแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารและเทคโนโลยี การสร้างมาตรฐาน และพัฒนากลยุทธ์การตลาดในระดับภูมิภาค

กลุ่มยุทธศาสตร์ที่ 2 : กลุ่มยุทธศาสตร์เพื่อปรับกลไกการนำนโยบายไปสู่การ ปฏิบัติ ซึ่งต้องดำเนินการคู่ขนานไปกับ 4 ยุทธศาสตร์ในกลุ่มยุทธศาสตร์แรกโดยตลอด ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- การปรับบทบาทของภาคธุรกิจและภาครัฐ (Redefine the Roles of Business and Government) การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของแต่ละประเทศให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการนิยามบทบาทระหว่างภาคธุรกิจกับภาครัฐใหม่ โดยเริ่มจากการเปลี่ยนทัศนะจากการ ที่มองว่า การพัฒนาเศรษฐกิจเป็นบทบาทของรัฐ มาเป็นทัศนะที่มองว่า การพัฒนา เศรษฐกิจเป็นกระบวนการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานของรัฐทุกระดับ บริษัท สถาบันการศึกษาและวิจัย รวมทั้งสถาบันต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยภาคเอกชนจะต้องเป็นผู้มี บทบาทนำหรือเป็นแกนหลักร่วมกับสถาบันและองค์กรในท้องถิ่นในการขับเคลื่อน กระบวนการพัฒนาดังกล่าว เพื่อสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ บนพื้นฐานของ การร่วมมือกันเป็นเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster-based Approach) ส่วนรัฐควรมีบทบาทเป็นฝ่าย สนับสนุนการพัฒนา จัดวางกติกาและสิ่งจูงใจ รวมทั้งสร้างความโปร่งใสและประสิทธิภาพใน การให้บริการเพื่อไม่ก่อให้เกิดต้นทุนที่ไม่จำเป็นแก่ธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันหน่วยงานความ ร่วมมือในอุตสาหกรรม (Institutions for Collaboration : IFC) ซึ่งได้แก่สมาคมหรือการรวมกลุ่ม ของภาคเอกชน และสถาบันเฉพาะทางต่างๆ ควรปรับบทบาทเป็นผู้สนับสนุนภาคธุรกิจเอกชน ในอุตสาหกรรมต่างๆ ให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็ง รวมทั้งเป็นแกนกลางในการ ประสานกับภาครัฐและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อมุ่งยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมให้ยั่งยืนอย่างแท้จริง

- การกระจายอำนาจด้านนโยบายเศรษฐกิจไปสู่ระดับภูมิภาค (Decentralize More of the Economic Policy to the Regional Level) เพื่อให้การดำเนินนโยบายพัฒนา

ความสามารถในการแข่งขัน และการสนับสนุนของภาครัฐกระจายไปสู่เศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ ของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงกับความต้องการและช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่นอย่างแท้จริง โดยมีข้อเสนอแนวทางการดำเนินงานนอกเหนือจากการเน้นบทบาทภาคเอกชน เป็นแกนนำและสร้างความร่วมมือภายในท้องถิ่นดังกล่าวมาในยุทธศาสตร์ข้างต้นแล้ว คือ การใช้กลไกผู้ว่าราชการ แบบบูรณาการ (ผู้ว่าฯ CEO) เป็นแกนกลางในการสนับสนุนกระบวนการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจในท้องถิ่น เนื่องจากเป็นรูปแบบการทำงานที่มีความคล่องตัวสูง รวมทั้งต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีศักยภาพที่จะสนับสนุนการดำเนินงานของผู้ว่าฯ CEO ได้อย่างเข้มแข็ง

2. วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

2.1 วิสัยทัศน์ มีผู้ให้ความหมายไว้มากมายหลายท่าน อาทิเช่น

ศาสตราจารย์ นายแพทย์ประเวศ วะสี ราษฎรอาวุโส ได้บอกว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความเคลื่อนไหวของประชาชาติ เพื่อสร้างจินตนาการใหม่ เกี่ยวกับการศึกษา

ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ มาจากคำภาษาอังกฤษ คำว่า “Vision” แปลว่า ความคาดหมายที่จะกระทำในอนาคต หรือการมองเป็นสร้างระบบให้เพื่อรองรับแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือเพื่อการพัฒนาแนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคต ส่วนคำว่า Visionary หมายถึง คนที่จะทำให้ Vision ประสบผลสำเร็จ

บูรณชัย ศิริมหาสารคร ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นศัพท์เฉพาะศาสตร์ (Technical Term) เกี่ยวกับการบริหารที่ถูกบัญญัติขึ้นจากความว่า “Vision” ในภาษาอังกฤษ ซึ่งตามความหมายทั่วไปแปลว่า “การมองเห็นภาพ” แต่ในทางการบริหาร วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงความสามารถในการมองเห็นภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ไกลที่สุดและชัดที่สุด การมองเห็นที่วุ่นนี้ มิใช่การมองเห็นด้วยสายตา แต่เป็นการมองเห็นด้วยสติปัญญา วิสัยทัศน์เป็นจินตนาการ หรือภาพเสมือนจริงที่เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า

อาจารย์ จำนงค์ ทองประเสริฐ ได้พูดถึงคำว่าวิสัยทัศน์ว่าไม่ใช่ศัพท์ของราชบัณฑิตยสถาน แต่เป็นคำศัพท์ที่มีผู้คิดขึ้น โดยอาจารย์ได้ให้ไว้ว่า “การดูแลในสิ่งที่อยู่ในวิสัย ซึ่งหมายถึงว่ามีความสามารถเพียงใด ก็ดูได้เพียงนั้น กล่าวถึงคำ Vision ว่าน่าจะตรงกับคำว่า วิทัศน์มากกว่า เพราะมีความหมายว่า “ดูได้อย่างวิเศษ หรือมองอย่างวิเศษ มองอย่างแจ่มแจ้ง”

ดร.สายสุรี จุติกุล บอกว่า วิสัยทัศน์ คือ การมองไปข้างหน้าในส่วนที่ดี ในส่วนที่เราคาด ในส่วนซึ่งเรามองจะใช้คำว่า Visual Thinking ว่าเป็นความคาดหวังที่อยากจะเห็นให้เป็น Expectation ซึ่งหมายความว่า พยายามจะมองไปในทางที่ดีที่สุดเท่าที่จะดีได้

วิสัยทัศน์มีลักษณะเป็นเสมือนแผนที่นำของ (road map) ไปสู่ออนาคตที่ดีกว่า เปรียบเสมือนพิมพ์เขียว (blueprint) ของสถานะที่พึงปรารถนา สภาพที่ชื่นชอบซึ่งเราช่วยกันทำ ให้บรรลุถึงอนาคตเป็นกรอบแนวคิดอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติการ เป็นเรื่องจินตนาการ (imagination) อาจจะดีหรือไม่ดีก็ได้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับสัญญาเตือนภัยให้เราต้องเปลี่ยนแปลงเพื่ออนาคตที่ดีกว่า (Nanus, 1992 : 7)

วิสัยทัศน์มิใช่สิ่งลึกลับหรือว่ามองไม่เห็นแต่หมายถึงคำพรรณนาที่เกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่างในระยะไกลและอะไรบางอย่างที่ควรเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Kotter, 1990 : 68)

กล่าวโดยสรุปคือ วิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างภาพอนาคต หรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่ออนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์ จะเกิดจากการรู้จักคิด โดยใช้สติปัญญา และมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีนั้นมีคุณสมบัติเฉพาะ 8 ประการ ดังนี้

- 1) มุ่งเน้นอนาคต (Future Oriented)
- 2) เต็มไปด้วยความสุข (Utopian)
- 3) ความเหมาะสม (Appropriate)
- 4) สะท้อนความฝันสูงสุด (Reflect High Ideals)
- 5) อธิบายจุดมุ่งหมาย (Clarify Purpose)
- 6) ดลบันดาลความกระตือรือร้น (Inspire Ethusiasm)
- 7) สะท้อนความเป็นหนึ่งเดียว (Reflect the Uniqueness)
- 8) ความมั่งกใหญ่ใฝ่สูง (Ambition)

2.2 พันธกิจ หมายถึง กรอบหรือขอบเขตดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจสามารถทำได้โดย นำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้ง มาเป็นแนวทางทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน และแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง

พันธกิจ หมายถึง แนวทางที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด การเขียนข้อความพันธกิจ (Mission Statement) เป็นการแสดงถึงองค์ประกอบด้าน

ค่านิยม จุดมุ่งหมายขององค์กรที่ต้องการบรรลุ บ่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์กร และขอบเขตการปฏิบัติงานองค์กร เป็นการตอบคำถามถึงสิ่งที่จะต้องดำเนินการ (What to do?) เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

2.3 เป้าหมาย หรือเป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับผลประโยชน์อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น เป้าประสงค์ของกรมสรรพากร ประการหนึ่งคือ รัฐมีรายได้จากการจัดเก็บภาษีเพียงพอในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ จากตัวอย่างนี้ ผู้ได้รับผลประโยชน์คือภาครัฐ โดยได้ประโยชน์คือสามารถจัดเก็บภาษีได้มากพอที่จะนำไปพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ นั้นเอง

เป้าประสงค์ หมายถึง ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการดำเนินงาน เป็นการตอบคำถามว่าใครจะได้ประโยชน์อะไร อย่างไร จากเรา “For Whom?”

2.3.1 ความสำคัญของการกำหนดเป้าประสงค์

- แสดงเหตุผลเกี่ยวกับเป้าประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง
- ชี้นำลักษณะของแผนการปฏิบัติงานและวิธีดำเนินกิจกรรม
- เชื่อมโยงเป้าประสงค์ระดับสูงสุดถึงระดับล่างสุด
- ประสานการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกันและไม่ขัดแย้งกัน
- เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัดอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม
- เป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลทั้งในด้านความสำเร็จขององค์กร และการประเมินผลกระบวนการดำเนินงานซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับแผนการดำเนินงาน

3. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

จากปัญหาการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นในปัจจุบัน ธุรกิจจึงได้รับผลกระทบจากภัยคุกคามการแข่งขันในด้านต่างๆ การแข่งขันเป็นหลักสำคัญของความสำเร็จหรือล้มเหลวของกิจการ การแข่งขันจะแสดงถึงความพร้อมของกิจการที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อแสดงผลงานของ

หน่วยงาน เช่น นวัตกรรม วัฒนธรรม องค์กร หรือการประกอบการที่ดี กลยุทธ์ทางการแข่งขัน จะแสวงหาตำแหน่งที่เหมาะสมในวงการอุตสาหกรรมหรือธุรกิจเพื่อที่จะทำให้แข่งขันได้ กลยุทธ์เหล่านี้จะมุ่งไปที่การแสวงหากำไรและจุดยืนที่มั่นคง ในขณะที่จะต้องเผชิญกับแรงกดดันที่กำหนดให้เกิดการแข่งขันขึ้นธุรกิจทั้งหลาย Michael E. Porter กล่าวถึง ข้อกำหนดพื้นฐาน จำเป็นอันดับแรกของการทำกำไรของบริษัทในภาคธุรกิจ คือความน่าสนใจหรือดึงดูดใจของ อุตสาหกรรมหรือภาคธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันของบริษัทจะเริ่มจากความ เข้าใจอย่างลึกซึ้งของกฎหรือกติกาของการแข่งขันที่จะบ่งชี้ถึงความน่าสนใจของภาคธุรกิจนั้น ๆ จุดมุ่งหมายของการกำหนดกลยุทธ์ในขั้นนี้คือ การยอมรับกฎหรือกติกา อาทิ การค้าเปิดเสรี หรือการค้าที่มีการส่งเสริมการลงทุนของรัฐ หรือมีการยกเว้นภาษีบางประเภทหรือระบบการ ให้สัมปทาน เป็นต้น และหากเป็นไปได้ก็จะเข้าไปทำการเปลี่ยนแปลงกฎหรือกติกา อันจะทำให้ เป็นผลดีเข้าข้างบริษัท ภาคธุรกิจทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นธุรกิจในประเทศหรือต่างประเทศ กติกา การแข่งขันจะเกิดอยู่ภายใต้แรงผลักดันหรือแรงกดดันการแข่งขัน (Competitive forces) 5 ประการ คือ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ความเสี่ยงจากการมีสินค้าหรือบริการที่ทดแทนกันได้ อำนาจ การต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจต่อรองของผู้ขายหรือผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers) และคู่แข่ง พลังของแรงกดดันทั้งห้าที่กล่าวมาแล้วรวมกันจะกำหนดความสามารถของบริษัทใน ภาคธุรกิจในการทำรายได้ และอัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน พลังของแรงกดดันของการ แข่งขันทั้งห้าจะเปลี่ยนแปลงไป เมื่อภาคธุรกิจต่าง ๆ มีการพัฒนาขึ้น และได้เสนอกลยุทธ์หลัก สำหรับการแข่งขันทางการตลาด เพื่อให้ธุรกิจต่อสู้กับภัยคุกคามจากการแข่งขัน มี 3 ประการ คือ

1) กลยุทธ์สร้างความแตกต่างให้ผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation Strategy) คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง หรือมี มูลค่าเพิ่ม (Value Added) มากกว่าผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้แตกต่าง เหนือคู่แข่งถือเป็นการสร้างจุดเด่น (Unique) ให้ผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์การตลาดที่ดีที่สุด เพราะเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคสามารถรับรู้ได้ง่ายที่สุด เหมาะสำหรับธุรกิจที่มีการวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง หรือใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ให้ แตกต่างจากคู่แข่ง ในปัจจุบันวิธีการนี้การสร้าง ความแตกต่างด้านการภาพให้ผลิตภัณฑ์ (Physical Differentiation) ทำได้ยากขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีต่างๆ สามารถตามกันทันได้ในเวลา ที่รวดเร็ว ดังนั้นธุรกิจควรมีการจดทะเบียนลิขสิทธิ์ทางปัญญา เช่น ยาไวอากร้าที่มีการจด ลิขสิทธิ์ หรือรูปทรงของรถยนต์โฟกสวาเกินที่มีการจดลิขสิทธิ์ไว้ เป็นต้น

2) กลยุทธ์การตลาดต้นทุนต่ำ (Low Cost Marketing Strategy) คือ การควบคุมต้นทุนทางการผลิตให้ต่ำ เพื่อธุรกิจสามารถขายสินค้าหรือบริการได้ในราคาถูกลงกว่าคู่แข่งชั้นธุรกิจก็จะได้เปรียบคู่แข่ง เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้าของจีนยี่ห้อไฮเออร์ที่มีต้นทุนต่ำและขายในราคาถูกลงหรือธุรกิจเสื้อผ้าก็จะใช้คอมพิวเตอร์และเครื่องจักรอัตโนมัติ (Automatic Machine) มาช่วยในการผลิต เพื่อให้ได้ผลผลิตมากและต้นทุนต่ำลง ในธุรกิจค้าปลีกจะเห็นได้ว่า ปัจจุบันนี้มี Discount Store และ Super Store ที่ใช้กลยุทธ์การตลาดต้นทุนต่ำ เพื่อสามารถขายสินค้าอุปโภคบริโภคได้ในราคาถูก แต่ลดบริการบางอย่าง เช่น ไม่มีบริการห่อของขวัญ ไม่มีถุงสำหรับใส่สินค้า มีพนักงานให้บริการน้อย และไม่จ้างโฆษณามาก เพื่อทำให้ต้นทุนทางการตลาดต่ำลง ทำให้ธุรกิจสามารถขายสินค้าได้ถูกกว่าธุรกิจค้าปลีกทั่วไป

3) กลยุทธ์ตลาดย่อย (Niche Marketing Strategy) สำหรับธุรกิจขนาดเล็กและมีเงินทุนจำกัด ไม่สามารถทำการผลิตสินค้าจำนวนมากเพื่อให้มีต้นทุนต่ำ หรือลงทุนวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งชั้นธุรกิจขนาดเล็กอาจต้องเลือกตลาดย่อย และเจาะจงตลาดใดตลาดหนึ่ง เป็นตลาดที่ไม่มีคู่แข่งรายใหญ่ แต่มีลูกค้า (Demand) ที่มากเพียงพอที่จะทำธุรกิจมียอดขายและมีกำไรได้ กลยุทธ์ตลาดย่อยเหมาะสำหรับเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ เช่น ธุรกิจบริการเฉพาะด้าน เช่น คลินิกรักษาผิว รักษาสิ่ว ลดความอ้วน ทัวร์สุขภาพ บริการดูแลเด็กเล็ก หรือคนชรา เป็นต้น

สำหรับนักธุรกิจหน้าใหม่ การศึกษากลยุทธ์หลักที่ Michael E. Porter กล่าวคือ จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้ธุรกิจใหม่สามารถแข่งขันและมีกำไรได้

- ถ้าธุรกิจใหม่สามารถสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ธุรกิจนี้จะเป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์
- ถ้าธุรกิจสามารถลดต้นทุนได้ต่ำ ธุรกิจนี้จะเป็นผู้นำด้านราคาต่ำ
- ถ้าธุรกิจมีข้อจำกัดด้านเงินทุนและกำลังคน ธุรกิจนี้ควรเลือกตลาด Niche หรือตลาดย่อยเพื่อลดการแข่งขันจากคู่แข่งรายใหญ่

แนวคิดกลยุทธ์หลักของ Michael E. Porter ช่วยให้ธุรกิจสามารถลดภัยคุกคามจากการแข่งขันได้ แม้จะไม่ทั้งหมดแต่จะทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันในตลาด และมีกำไร แต่จากสภาพปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจสูงมากขึ้น จึงเป็นเรื่องยากที่จะเลือกใช้กลยุทธ์หลักเพียงกลยุทธ์เดียว Philip Kotler ได้กล่าวเสริมกลยุทธ์หลักของ Michael E. Porter ว่า สำหรับธุรกิจขนาดเล็กควรใช้กลยุทธ์ Niche แต่ละธุรกิจต้องสร้างผลิตภัณฑ์ และธุรกิจที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งด้วย ไม่ว่าจะอยู่ในด้านผลิตภัณฑ์หรือราคา เพื่อให้ธุรกิจมีความ

แข็งแกร่งยิ่งขึ้น ดังนั้น การตลาดในปัจจุบันต้องมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเหล่านั้นได้ก่อน ธุรกิจนั้นย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จมาก หรืออาจเรียกว่า การตลาดสมัยใหม่ควรเป็นการตลาดที่มุ่งสร้างความแตกต่างให้ผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) และนำเสนอให้แก่ ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ซึ่งจะเห็นได้จากความสำเร็จของบริษัท Dell Computer ที่ทำให้ผู้บริโภคให้ข้อมูลความต้องการ และช่วยออกแบบคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

การตลาด คือ การดำเนินการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ในทางธุรกิจที่มีผลให้เกิดการนำ “สินค้าและบริการ” จากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค หรือผู้ใช้บริการนั้น ๆ โดยอย่างน้อยผู้บริโภคได้รับความพอใจ ขณะเดียวกัน ธุรกิจก็บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ คือสามารถกำไรได้ด้วย จุดสำคัญของการตลาดจึงประกอบด้วย กิจกรรมซึ่งทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และทำกำไรแก่ผู้ผลิตการตลาดจึงเริ่มจากลูกค้า คือค้นหาความต้องการของลูกค้าและจับสิ่งที่ลูกค้าคือสามารถให้สิ่งที่ลูกค้าต้องการได้

การวางแผนกลยุทธ์การตลาด

1) กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์ เช่น การสร้างความแตกต่างในด้านรูปแบบ คุณภาพ การออกแบบ การรับประกัน บรรจุภัณฑ์ เป็นต้น เพื่อสร้างความสนใจให้แก่ลูกค้า และเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับผลิตภัณฑ์ในสายตาของผู้บริโภคด้วยในการใช้กลยุทธ์นี้จะต้องมีความพร้อมในเรื่องศักยภาพทางการตลาด มีความสามารถในเรื่องของการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

2) กลยุทธ์ในด้านราคา (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สร้างรายได้เปรียบในเรื่องราคา คือสามารถตั้งราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง เพราะมีโครงสร้างต้นทุนต่ำกว่า เช่น มีแหล่งวัตถุดิบที่มีต้นทุนต่ำกว่า ค่าแรงถูกกว่า เป็นต้น

3) กลยุทธ์ในการเจาะตลาดที่เฉพาะเจาะจง (Niche Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นในการดำเนินธุรกิจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ตนมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ เหนือกว่าคู่แข่ง หรือเป็นการเจาะตลาดในบางส่วนการตลาด (Segment) ซึ่งเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันของบริษัทได้เป็นอย่างมาก

4. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร คือ ตัวกำหนดพฤติกรรมของ “คนในองค์กร” เป็นสิ่งกำหนดในการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน และกลุ่มคนภายในองค์กร ซึ่งอิทธิพลที่สร้างขึ้นนั้นส่วนใหญ่เกิดจากวัตถุประสงค์ในการควบคุม (Control) โดยการถูกควบคุมนั้นมาจากลักษณะของงาน ที่ได้ออกแบบไว้ภายในโครงสร้างองค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานทุกคนในองค์กรไม่สามารถไปทำงานประจำวันเพื่อทำในสิ่งที่อยากจะทำตามอำเภอใจได้ แต่จะต้องถูกควบคุมให้ปฏิบัติตามความต้องการขององค์กร หรือตามเหตุผลที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทนให้ ดังนั้น งานและคำบรรยายลักษณะงานจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการควบคุมพฤติกรรมภายในองค์กร โดยทั่วไปองค์กรจะมีการจัดกลุ่มของงานเข้าด้วยกันเป็นหน่วยงานและยุทธศาสตร์ในการจัดกลุ่มงานนี้เอง ที่ทำให้เกิดโครงสร้างลักษณะองค์กร ที่แตกต่างกัน ซึ่งมักจะมีการแสดงการจัดกลุ่มนั้น ๆ ไว้ด้วยผังองค์กร (Organization Chart) ซึ่งหากองค์กรมีขนาดเล็กมาก อาจจะไม่จำเป็นต้องมีผังองค์กรเลยก็ได้ トラบที่ทุกคนในองค์กรรู้ว่าจะต้องทำอะไรกับใครภายในองค์กร และภายในองค์กรนั่นเอง ก็จะประกอบไปด้วยกิจกรรมหลากหลายที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างงานหรือกลุ่มงานเราอาจจะกล่าวได้ว่ากิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในโครงสร้างองค์กรทั้งหลายนั้นซ้ำซากจำเจ ทำให้เกิดกระบวนการทำงาน (Process) ที่สามารถรับรู้และกำหนดได้อย่างชัดเจน เช่น เรามาทำงานตั้งแต่ 9 โมงเช้า มาที่โต๊ะทำงานตัวเดิม ทำงานเดิมเหมือนเดิมทุก ๆ วัน สนทนากับกลุ่มคนกลุ่มเดิม ได้รับข้อมูลจากแห่งเดิม ฯลฯ แต่ในทางกลับกัน หากปราศจากการทำงานเช่นนี้แล้ว องค์กรก็จะไม่ได้งานตามที่ต้องการ และไม่มีความเป็นองค์กรเช่นกัน ดังนั้น กระบวนการทำงานประจำวันจึงมีความสำคัญไม่น้อยกว่าตัวงาน และคำบรรยายลักษณะงานนั้น ซึ่งก็จะเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมคนเช่นกัน เช่น กระบวนการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ กระบวนการประเมินผลงาน การบริหารสายอาชีพ การสนทนากการ เป็นต้น ซึ่งกระบวนการทั้งหลายเหล่านี้ จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดบันทึกและอธิบายให้เจ้าของงานได้เข้าใจอย่างถ่องแท้อยู่เสมอ โครงสร้างองค์กรจำเป็นที่จะต้องทำการออกแบบโดย ผู้บริหารร่วมกับกรรมการหรือเจ้าขององค์กร ซึ่งผู้บริหารยังสามารถใช้การออกแบบโครงสร้างองค์กรมาเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร สร้างคำอธิบายให้กับคนในองค์กรให้ได้เข้าใจในระดับเดียวกัน ในเรื่องค่านิยมร่วมและกำหนดพฤติกรรมรวมถึงการสร้างให้เกิดพันธะสัญญาด้านจิตวิทยาระหว่างคนในองค์กรกับองค์กรที่จะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งในกระบวนการออกแบบโครงสร้างองค์กรนั้นอาจจะ

สามารถเริ่มจากการหวนกลับไปดูอุดมการณ์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยค่านิยมร่วม และ เหตุผลที่องค์กรนั้นเกิดมาในสังคม และต่อจากนั้นจะต้องทำความเข้าใจในส่วนของผู้บริหาร ศาสตร์ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือวัฒนธรรมในการทำงานของ องค์กร นอกจากนั้นผู้บริหารยังจะต้องคำนึงถึงเทคโนโลยีที่จะนำเข้ามาในองค์กรด้วยว่ามีความ ทันสมัย และใช้ทดแทนสมองและแรงงานคนได้มากน้อยแค่ไหน รวมทั้งจะต้องคำนึงถึง สภาพแวดล้อมและความผันผวนต่าง ๆ ในสังคมที่จะต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรให้รองรับ หรือหาทางหนีทีไล่ให้ทันตามสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ องค์กรประกอบต่าง ๆ ที่ได้ กล่าวมานั้น ล้วนมีส่วนในการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กรทั้งสิ้น สำหรับการเขียนผัง องค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องเริ่มเขียนโครงสร้างระดับมหภาค (Macro Structure) ก่อน ซึ่งเป็น ระดับที่ประกอบด้วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการปลูกฝังค่านิยมร่วม เพื่อให้ เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่พึงประสงค์ พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกงานใน ระดับนี้ ต่อจากนั้นจึงทำการเขียนโครงสร้างองค์กรในระดับจุลภาค (Micro Structure) ซึ่ง ประกอบด้วยงานในระดับจัดการ ควบคุม และปฏิบัติการ การออกแบบตัวงานต่าง ๆ ที่ได้ กล่าวมานั้น จะต้องประกอบด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่จำเป็นจะต้องสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายทางธุรกิจ ต่อจากนั้นจึงทำการกำหนดระดับของความเฉพาะด้าน (Degree of Specialization) ของงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของงานนั้น อำนาจการตัดสินใจที่ องค์กรมอบหมายให้วิเคราะห์ความท้าทายในงานภายใต้วัฒนธรรมการทำงานในปัจจุบัน กำหนดคุณสมบัติของคนที่จะมาปฏิบัติงานนั้น การปฏิสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ ในองค์กร ต่อจากนั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดจำนวนงานที่จะรายงานตรงต่อผู้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งก็ ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานว่าต้องการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างนายกับลูกน้องมากน้อยแค่ไหน นอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับระดับของความเฉพาะด้านและกลไกในการสื่อสารระหว่างกันอีกด้วย Macro และ Micro Structure นั้นอาจประกอบด้วยงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดกลไกในการประสานสัมพันธ์ระหว่างงานและกลุ่มงานภายใน องค์กรและยุทธศาสตร์ ในการบริหารและควบคุมงานต่าง ๆ ในองค์กร สำหรับสภาพแวดล้อม ภายนอกนั้น ในกรณีที่องค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่คงที่และมีโครงสร้างองค์กรที่มีลำดับชั้นของ การควบคุม (Hierarchical Control) ตลอดจนกฎระเบียบต่าง ๆ ในการประสานสัมพันธ์กันที่ ตายตัว รวมถึงมีแผนงานอย่างละเอียดและผลสัมฤทธิ์ที่ค่อนข้างคงที่ ในกรณีนี้พฤติกรรมของ คนจะถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด ส่วนองค์กรที่อยู่ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จะ ไม่สามารถอยู่รอดได้ด้วยการทำตามระบบควบคุมและแผนงานที่ตายตัว ซึ่งการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมจะทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นอยู่เสมอ ในกรณีนี้โครงสร้าง

องค์กรจะมีความสำคัญน้อยกว่าค่านิยมร่วมและพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งจะมีความยืดหยุ่นมากกว่าในกรณีแรก ทั้งนี้และทั้งนั้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารก็คือผู้ที่กำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยใช้สื่อที่ประกอบด้วยผังองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน กระบวนการทำงาน และกลไกการประสานงานกันระหว่างงานด้วยกัน รวมถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ที่จะเป็นตัวกำหนดความยืดหยุ่นในการควบคุมพฤติกรรมคน ซึ่งหากผู้บริหารองค์กรมีจิตสำนึกในเรื่องของงานบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง ก็จะสามารถควบคุมพฤติกรรมคนในองค์กรให้ไปในทิศทางที่ต้องการเดียวกันได้เป็นอย่างดี

กุลปรียา ไพบูลย์ กล่าวว่า “องค์กร” หมายถึง หน่วยงานสังคมที่รู้จักกัน มีการประสานเข้าด้วยกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวมีขอบเขตที่ชัดและเป็นเอกเทศได้ ประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่องโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การคือ การรู้จักและประสานงานกัน มีลักษณะเป็นหน่วยงานสังคม ลักษณะแบ่งแยกเป็นขอบเขตที่เด่นชัด มีความผูกพันที่ต่อเนื่องเป็นรูปธรรมมากกว่านามธรรม เห็นภาพโครงสร้างภายนอกมากกว่ากระบวนการภายในและเป็นภาพที่คง (Static) ที่มากกว่าพลวัต (Dynamic)

Alvin Brown กล่าวว่า “องค์กร” หมายถึง หน้าที่ซึ่งสมาชิกแต่ละคนของหน่วยงาน ถูกคาดหวังให้ประพฤติปฏิบัติและถูกคาดหวังความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Louis Allen มององค์การในแง่โครงสร้างซึ่งเป็นกลไกที่ทำให้สิ่งมีชีวิตสามารถทำงานร่วมกันได้โดยต้องมีการจัดกลุ่มทำงานมีการกำหนดและมอบหมายงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Edger Schien กล่าวว่า “องค์การ” คือการประสานกันอย่างมีเหตุผลของกิจกรรมต่าง ๆ ที่กระทำโดยสมาชิกกลุ่ม โดยมีการแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา

Mooney and Reiley มองว่า องค์การคือรูปแบบความร่วมมือของมนุษย์ทุกรูปแบบเพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายร่วมกันเน้นการประสานงานร่วมกันระหว่างบุคคลและภาระหน้าที่งาน ที่มา : หนังสือ “ทฤษฎีองค์กร” รศ.ดร.สมิหรา จิตตลดาการ

ลักษณะองค์กรที่มีการบริหารที่เป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตามแนวคิดของ Thomas J. Peter and Robert H. Waterman, Jr. เกี่ยวกับ กรอบ 7-S ของ แมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) ผลการศึกษา นำมาตีพิมพ์เป็นหนังสือชื่อ “การค้นหา

ความเป็นเลิศ” (In Search of Excellence) ได้สรุปผลการศึกษาถึงความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันของตัวแปรที่ถือว่าเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จได้ดังนี้

Structure	รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก (simple form & lean staff)
Strategy	มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (close to the customer) ทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (stick to the knitting)
Staff	มีอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของ (autonomy & entrepreneurship) เพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน (productivity through people)
Style	สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด (hands-on)
Shared value	ความเชื่อมั่นในค่านิยมเป็นแรงผลักดัน (value driven)
System	มุ่งเน้นที่การปฏิบัติ
Skill	เข้มงวด และผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (simultaneous loose-tight properties)

Thomas J. Peter และ Robert H. Waterman, Jr. In Search of Excellence

5. วัฒนธรรมองค์กร

5.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

กระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านธุรกิจ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั่วทุกมุมโลก การแข่งขันในทุก ๆ ด้าน กลายเป็นกฎเกณฑ์ และกติกาสำคัญของธุรกิจนั้น ๆ ซึ่งทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญสูงขึ้นด้วย ดังนั้นการกำหนดหรือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์จึงเป็นกิจกรรมที่องค์กรจำเป็นต้องเร่งกระทำอย่างเร่งด่วน และพนักงานจำเป็นที่จะต้องทราบเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของตน วัฒนธรรมองค์กรในระดับบริษัทหรือวิสาหกิจ มีชื่อเรียกว่า Corporate Culture ถือได้ว่าเป็นวิถีแห่งการดำเนินชีวิตการทำงานของคนที่รวมอยู่ในองค์กรแห่งหนึ่งแห่งใดโดยเฉพาะ เป็นแบบแผนที่ถูกพัฒนาขึ้นโดยกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่ต้องเผชิญปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร และปัญหาจากสมาชิกภายในกลุ่ม แบบแผนนี้จะได้รับการถ่ายทอดต่อไปยังคนรุ่นหลังเพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความคิด และการทำงานที่เชื่อว่าถูกต้องในการเผชิญกับปัญหาดังกล่าว วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) หรือ วัฒนธรรมบริษัท (Corporate culture) หมายถึง แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันในองค์กรซึ่งวัฒนธรรมขององค์กรจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรหรือหมายถึงโครงสร้างเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive framework) ซึ่งจะมีลักษณะ

1) บ่งชี้กลุ่มของค่านิยม (set of values) ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้น ยึดถือร่วมกัน ค่านิยมเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อตัดสินว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดี และสามารถยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดี และไม่อาจยอมรับได้ ตัวอย่างเช่น ในบางองค์กรยึดถือค่านิยมว่า “การตำหนิลูกค้าไม่ว่ากรณีใดเป็นสิ่งที่ไม่อาจยอมรับได้” ดังนั้นจึงมักจะพบข้อความที่เขียนไว้เพื่อเตือนใจพนักงานขององค์กรให้ปฏิบัติต่อลูกค้าเป็น กฎ 2 ข้อดังนี้

Rule # 1. The customer is always right.

Rule # 2. If the customer is ever wrong, go back to see rule # 1

องค์กรต่าง ๆ อาจมี ค่านิยมเชิงลบหรือเชิงบวกในการปฏิบัติงานก็ได้เช่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมักจะโยนความผิดไปที่ลูกค้า การลงโทษพนักงานทุกกรณีที่ทำผิด หรือการปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่า (Valueable assets) สูงสุดขององค์กร

เป็นต้น ในแต่ละกรณีดังกล่าวค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกองค์การรู้ว่าคนควรปฏิบัติอย่างไร ในองค์การนั้น

2) ค่านิยมขององค์กรส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดมาจากข้อสมมุติพื้นฐาน (basic assumption) สูงสุดของพนักงานในบริษัทร่วมกัน จึงเป็นเรื่องยากถ้าจะให้ฝ่ายบริษัทเองกำหนดข้อสมมุติเหล่านี้ เพราะเป็นเรื่องของความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคลของพนักงานด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและมีพลังของหน่วยงานใด ๆ ควรสะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อของพนักงานร่วมกัน อย่างไรก็ตาม องค์การบางแห่งได้พยายามระบุค่านิยมที่จำเป็นบางประการขึ้น เพื่อให้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน

3) อีกลักษณะหนึ่งที่ทุกนิยามค่านิยมมีเหมือนกัน ก็คือ การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อปกป้องความหมายของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมขององค์การนั้น ตัวอย่างที่พบเห็นบ่อย เช่น สัญลักษณ์กากบาทสีแดงบนพื้นที่สีขาว เป็นเครื่องหมายแทนองค์การกาชาด ซึ่งแสดงว่านิยามเรื่องความเมตตาากรุณา การให้การรักษาพยาบาลผู้ทุกข์ยาก หรือสัญลักษณ์ช่อใบมะกอก (ใบโอสถ) ภายใต้แผนที่โลกเป็นเครื่องหมายขององค์การสหประชาชาติ แสดงถึงค่านิยมด้านการรักษาสันติภาพของโลก เป็นต้น บริษัทและองค์กรส่วนใหญ่จะพยายามสร้างตราสัญลักษณ์ที่แฝงด้วยค่านิยม หรือ วัฒนธรรมองค์การ เช่นบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าชาร์ป (Sharp) ใช้คำขวัญว่า “ชาร์ปก้าวล้ำไปในอนาคต” หรือบริษัทผลิตรถยนต์วอลโว่ ใช้คำขวัญว่า “ทุกชีวิตปลอดภัยในวอลโว่” เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปจากลักษณะรวมทั้ง 3 ประการของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมองค์การ จึงอาจให้ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมองค์การ “เป็นกลุ่มของค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกัน ซึ่งช่วยให้คนที่อยู่ในองค์การทราบว่า การกระทำใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ โดยค่านิยมดังกล่าวถูกสื่อสารถ่ายทอดและเผยแพร่ด้วยสัญลักษณ์คำขวัญเรื่องเล่า เป็นต้น ทั่วทั้งองค์การ”

5.2 ประโยชน์ของวัฒนธรรมองค์การ

5.2.1 ช่วยในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก (External adaptation) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวิธีการของการกำหนดขอบเขต ของความสำเร็จ และความล้มเหลวนั้น (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2003:263) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการตอบคำถามต่าง ๆ ได้แก่ ภารกิจที่แท้จริงคืออะไร จะสร้างประโยชน์ได้อย่างไร เป้าหมายคืออะไร วิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายคืออะไร อิทธิพลจากภายนอกคืออะไร ผลที่ได้จะเป็นอย่างไร อะไรคือสิ่งที่ต้องทำถ้าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่

สามารถบรรลุได้ เราจะบอกบุคคลอื่นถึงสิ่งที่ดีได้อย่างไร เราจะหยุดกิจกรรมเมื่อใด เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้สมาชิกในองค์กรมีประสบการณ์ร่วมกัน และการพัฒนาทักษะร่วมกัน ประเด็นสำคัญในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกจะเกี่ยวกับสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ

1) พนักงานจะต้องพัฒนาวิธีการที่ยอมรับและค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด เช่น พนักงานบริษัท โตโยต้าจะพิจารณาถึงคุณภาพของรถยนต์และผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่เกิดประโยชน์ต่อการนำเข้าสู่ตลาด

2) แต่ละบุคคลจะต้องทราบถึงสาเหตุที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว เช่น บริษัท โตโยต้า มีการกำหนดจุดที่หยุดกิจกรรมที่ยากต่อการพัฒนา และคิดแนวทางเปลี่ยนทิศทางในการแก้ปัญหา

5.2.2 ช่วยในการประสมประสานภายใน (Internal integration) จะเกี่ยวข้องกับ การสร้างสรรค์การรวมกลุ่ม โดยการค้นหาวิธีการปรับตัวในการทำงานและใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน (Schermerhorn, Hunt and Osborn. 2003:263) กระบวนการของประสมประสานภายในจะ เริ่มต้นด้วยการกำหนดลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการรวบรวมแต่ละบุคคลและวัฒนธรรม กลุ่มย่อยภายในองค์กร การพัฒนาลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ การใช้สนทนาและปฏิกิจกรรมระหว่างกัน ประกอบด้วยการค้นหาโอกาสหรืออุปสรรคความก้าวหน้าเกี่ยวกับนวัตกรรมซึ่ง เกิดจากการร่วมมือ

5.2.3 วัฒนธรรมองค์กรคือ สิ่งที่หล่อหลอมให้คนในองค์กรมีและเข้าใจกฎ กติกาในการอยู่ร่วมกัน ทำหน้าที่หลอมให้คนในองค์กรมีความเชื่อถือและพฤติกรรมไปใน ทิศทางเดียวกัน วัฒนธรรมทำให้คนในองค์กรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และลดข้อขัดแย้ง

5.2.4 วัฒนธรรมองค์กร ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายองค์กรได้โดยง่าย ดังที่กล่าวข้างต้นว่า วัฒนธรรมองค์กรช่วยหล่อหลอมให้คนในองค์กรมีความเชื่อและ พฤติกรรมไปในทางเดียวกัน ซึ่งทิศทางดังกล่าวก็คือวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร นั้นเอง อีกทั้งการมีความขัดแย้งกันภายในองค์กรในระดับต่ำย่อมทำให้องค์กรสามารถพัฒนา องค์กร ได้เร็วกว่าที่องค์กรที่มีความขัดแย้งสูง เพราะทุกคนในองค์กรจะร่วมมือกันสร้าง ประโยชน์ ให้แก่องค์กร ไม่ใช่ขัดผลประโยชน์ส่วนตัว

5.2.5 วัฒนธรรมองค์กร เป็นสัญลักษณ์ อย่างหนึ่งขององค์กร เช่น บริษัท 3M มีวัฒนธรรมหลักขององค์กร คือ การสร้างนวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ ดังนั้น พนักงานทุกคนใน บริษัท 3M จะเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ โดยพนักงานทุกระดับในบริษัทสามารถนำเสนอ ผลิตภัณฑ์ได้ แม้กระทั่ง พนักงานทำความสะอาด สิ่งนี้เองที่ทำให้บริษัท 3M มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดเสมอ และในวงจรธุรกิจ จะยกให้บริษัท 3M เป็นบริษัทแห่งนวัตกรรม

แต่อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรจะสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมนั้นเหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ ซึ่งความเหมาะสมของวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละองค์กรก็มีความแตกต่างกันไป ตามสภาพแวดล้อมขององค์กร ลักษณะขององค์กร ฯลฯ อีกทั้งการจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยทั้งระยะเวลาที่ยาวนาน ความเข้มแข็งของผู้นำ และความร่วมมือของคนในองค์กรอีกด้วย

วัฒนธรรมองค์กรนั้น เป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่เป็นสัญลักษณ์ของการเป็นพวกเดียวกันนั้นเปลี่ยนแปลงได้ แต่ไม่ควรจะเปลี่ยนทันที และควรมีวัฒนธรรมทดแทนและไม่ควรเลือกปฏิบัติเข้าทำนองบังคับระดับล่างสุด แต่ระดับผู้ใหญ่ไม่บังคับเช่นนี้ไม่ได้ ก็ต้องสร้างความยอมรับวัฒนธรรมใหม่จากทุกระดับเหมือนกันหมดในระยะแรกของการปลูกฝังไม่น่าจะมีข้อยกเว้น เช่น การตรงต่อเวลา การบริการลูกค้า ทุกคนมีหน้าที่ต้องบริการลูกค้าหมดถึงแม้จะไม่ได้เขียนเป็นกฎเกณฑ์ไว้เพราะว่าลูกค้าไม่ทราบว่าคุณปฏิบัติงานเป็นใคร บางทีโทรเข้ามาหลุดไปที่ผู้ใหญ่หรือฝ่ายที่ไม่มีหน้าที่บริการลูกค้าโดยตรง เช่น ฝ่ายบัญชี ที่เป็นฝ่ายหลังบ้านน่าจะ quote ราคาเป็นหรือรับโทรศัพท์ลูกค้าได้ นอกเวลาทำงาน เพราะบางทีฝ่ายบัญชีติดบอยู่ดึก ๆ อันนี้ก็เป็นวัฒนธรรมที่ปฏิบัติงานบริการข้ามสายงานได้ ไม่ใช่เป็นมุ้งเล็กอยู่ในมุ้งใหญ่ จะต้องเป็นมุ้งเดียวกันที่สามารถร่วมยึดถือธรรมเนียมปฏิบัติทั้งองค์กรได้ ส่วนวัฒนธรรมประจำฝ่ายประจำแผนก ถ้าจะมีความจำเป็นก็ต้องมีก็ต้องดูว่ามีเหตุผลอะไร จึงมีวัฒนธรรมแปลกแยกออกมาที่หนึ่งและเสริมกับวัฒนธรรมใหญ่อีกทีหนึ่งหรือไม่ เช่น วัฒนธรรมที่เป็นเรื่องสังคมในองค์กร เช่น การทำความเคารพผู้อาวุโสหรือการเข้าเยี่ยมอวยพรวันคล้ายวันเกิด ส่วนนี้เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้วยการปฏิบัติงานก็อาจยกเว้นเพื่อให้เกียรติผู้อาวุโสได้ แต่ต้องไม่เสียงาน เช่น การยกเว้นไม่ต้องลงเวลาทำงาน (บัตรตอก) หรือติดบัตรประจำตัว เป็นต้น

5.3 วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

Peter Senge (1990) เชื่อว่าหัวใจของการสร้าง Learning Organization อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง 5 ประการที่เป็นแนวทางสนับสนุนการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กรมีดังนี้

1) Personal Mastery : มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) เมื่อลงมือกระทำ และต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์ จึงจำเป็นต้องมี แรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tended) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) ที่ทำให้มีระบบการตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) ด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ

2) Mental Model มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้ จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทศนคติแนวความคิดเห็นและกระบวนทัศน์ กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

3) Shared Vision การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์กรเป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มหันเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร

4) Team Learning การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์การมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไรจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ

5) System Thinking มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการในการคิดและปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ความมุ่งมั่นหรือทุ่มเทของบุคลากรในองค์กร การที่องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ซึ่งพลู เดชะรินทร์, 2549 กล่าวว่ประกอบด้วย

1) Openness to Experience คือ การที่บุคคลในองค์กรมีการเปิดใจ หรือยอมรับต่อประสบการณ์ต่างๆ ทั้งประสบการณ์จากภายนอกและภายในองค์กร เนื่องจากปัญหาของ

หลาย ๆ องค์กร คือ ความไม่พร้อมหรือไม่อยากจะเรียนรู้

2) Encourage of responsible risk – taking ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะต้องเอื้อให้บุคลากรในองค์กรพร้อมและยอมรับต่อความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ เนื่องจากการที่เราริเริ่มหรือทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน ก็จะทำให้เราเกิดการเรียนรู้เกิดขึ้น แต่ใน

ขณะเดียวกันก็มีความเสี่ยงที่มากับสิ่งใหม่ ๆ นั้นด้วย ดังนั้น การยอมรับต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก็เป็นสิ่งสำคัญต่อการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

3) ความกล้าที่จะยอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลว ทั้งนี้เนื่องจากการเรียนรู้ที่สำคัญคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต ซึ่งประสบการณ์ในอดีตนั้นมีทั้งสำเร็จและล้มเหลว และถ้าเรายอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลวได้ เราก็พร้อมที่จะเรียนรู้จากความสำเร็จและล้มเหลวที่เราได้ประสบมา

ดังนั้น การที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น บุคคลในองค์กรต้องมีการเปิดใจยอมรับเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ กล้าเผชิญกับความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่กล่าวมาแล้ว

ทฤษฎีของ Quinn จะกล่าวว่า ลักษณะธุรกิจเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรแบบใด ใช้ประเมินได้ทั้งระดับองค์กรและหน่วยงานย่อยในองค์กรโดยใช้ 2 ปัจจัย ได้แก่ ความยืดหยุ่น และการมุ่งตอบสนองต่อภายในหรือภายนอกองค์กรมาเป็นจุดแบ่งแยกประเภทขององค์กรออกเป็น 4 ประเภท

1) แบบ Innovation หรือองค์กรนวัตกรรม จัดเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง และมุ่งตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น

2) แบบ Goal Oriented หรือ องค์กรที่เน้นผลลัพธ์ จะให้ความสำคัญต่อลูกค้า คู่แข่ง และผู้ถือหุ้นเช่นเดียวกับองค์กรที่เป็นนวัตกรรม แต่จะไม่มี ความยืดหยุ่น เพราะยึดถือกฎระเบียบ กฎเกณฑ์เป็นหลัก

3) แบบ Procedures เป็นองค์กรที่เน้นระบบ ระเบียบ จึงไม่ยืดหยุ่นเช่นกัน และมุ่งตอบสนองภายในองค์กรจะมีรูปแบบการทำงานที่มั่นคงเสมอต้นเสมอปลายยึดมั่นในสายการบังคับบัญชามีขั้นตอนและใช้เอกสารติดต่อสื่อสารภายในที่ชัดเจน

4) แบบ Support เน้นการให้บริการภายในองค์กรของตนเอง แต่จะมีความยืดหยุ่นสูง ค่านิยมหลัก ๆ ขององค์กรที่เน้นการสนับสนุน จะมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันทำงานเอาใจใส่ซึ่งกันและกันและเชื่อใจกัน มีความมุ่งมั่นลงมือทำงานแล้วต้องทำให้เสร็จเปิดใจพร้อมที่จะปรับตัว

6. บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

6.1 บรรยากาศการทำงาน หมายถึง

สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จะต้องมีสภาพที่สบายกายสบายใจในการทำงาน การทำงานก็จะมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

6.1.1 สถานที่ทำงาน เป็นสิ่งประกอบที่ทำให้การทำงานมีความสุข เพราะสถานที่ทำงานบ่งบอกถึงภารกิจและความมั่นคงของหน่วยงาน การจัดและตกแต่งสถานที่ทำงานให้สะอาด ร่มรื่น สวยงาม ให้คนในหน่วยงานมีความสบายใจ อยากทำงาน โดยเฉพาะงานธุรกิจเอกชน มักจะเน้นหนักในเรื่องอาคารสำนักงาน เพราะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความมั่นคง อันดับแรกของหน่วยงาน ลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการก็จะเกิดความมั่นใจและเต็มใจใช้บริการ สถานที่ทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยเสริมบรรยากาศในหน่วยงาน

6.1.2 ภารกิจหรืองานที่ทำ ซึ่งภารกิจหรืองานหลักของหน่วยเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการสร้างบรรยากาศ ในหน่วยงาน ลักษณะของงานที่ถือว่าเป็นบรรยากาศที่ดีในหน่วยงานมีลักษณะ ดังนี้

- 1) มีความชัดเจนในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งชัดเจนในผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม เช่น ผลตอบแทนในเรื่องของกำไรหรือขาดทุน
- 2) มีความต่อเนื่อง หมายถึง งานที่ต้องต่อเนื่องไม่ขาดช่วงตอนมีงานทำอย่างสม่ำเสมอ ก็จะทำให้งานมีชีวิตชีวา
- 3) มีความมั่นคงซึ่งเป็นหลักประกันให้บุคคลในหน่วยงานมีความรู้สึกว่างานอาชีพของเขาจะช่วยให้เขามีความสุขได้ตลอดชีวิต และเขาได้รับความเป็นธรรมจากงานที่เขาทำ

6.1.3 เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งประกอบที่สำคัญในการทำงานให้มีความสุข โดยเฉพาะบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน จะบ่งบอกถึงความสัมพันธ์อันดีหรือความขัดแย้งได้อย่างชัดเจน การสร้างบรรยากาศในหน่วยงานเรื่องของเพื่อนร่วมงาน จึงควรมีวิธีการ ดังนี้

- การจัดกิจกรรมนันทนาการ
- การทัศนศึกษาดูงานนอกสถานที่
- การเยี่ยมครอบครัว

- การประชุมสัมมนา
- กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์
- การสรุปผลงาน

6.1.4 เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นสิ่งประกอบสำคัญที่ทำให้การทำงานมีความสุข การทำงานจะมีความสะดวกรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ ในหน่วยงานทุกองค์การมีเครื่องอำนวยความสะดวกดังต่อไปนี้

1) เครื่องทุ่นแรง หมายถึง เครื่องมือทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยผ่อนแรงในการทำงาน เช่น เครื่องจักรกล เครื่องใช้ในสำนักงาน เครื่องใช้ไฟฟ้าทุกชนิด

2) เครื่องอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน เช่น รถจักรยานยนต์วิทยุมือถือ โทรศัพท์ โทรสาร ฯลฯ

3) เครื่องอำนวยความสะดวกด้านวิชาการ หมายถึง จัดให้มีเอกสาร แบบพิมพ์ที่เป็นความรู้ทางวิชาการ รวมถึงการจัดมุมหนังสือ ห้องสมุด ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ โดยจัดให้มีเครื่องอำนวยความสะดวกพร้อมทุกอย่าง เช่น คอมพิวเตอร์

4) เครื่องอำนวยความสะดวกด้านอื่น ๆ เช่น การจัดให้มีห้องน้ำสะอาด มีที่พักผ่อนหย่อนใจ ที่บริการน้ำดื่มและเครื่องดื่มที่จำเป็น รวมถึงมีที่จอดรถ การบริการด้านไปรษณีย์ ธนาคาร ฯลฯ ตามความเหมาะสม เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานหรือเครื่องมือเทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันของคนมากขึ้น เพราะความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ที่ไม่หยุดยั้ง ซึ่งเป็นผลผลิตจากพลังสมองของมนุษย์ งานทุกสาขาอาชีพทั้งภาครัฐและเอกชนจะเห็นความสำคัญของเครื่องอำนวยความสะดวกทุกด้าน ดังนั้น การทำงานให้ประสบความสำเร็จควรจะต้องใช้เครื่องอำนวยความสะดวกให้มากขึ้น

6.1.5 การรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับงานของตน ในยุคปัจจุบันนี้เป็นยุคของข้อมูลข่าวสารใครมีข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยย่อมได้เปรียบ ในการประกอบกิจการงานทั้งปวงเพราะในอนาคตการแข่งขันทางการค้า การแย่งงานอาชีพจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ดังนั้น การรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับงานของตน จึงมีความสำคัญยิ่ง ต่ออาชีพของตนซึ่งถือเป็นสิ่งประกอบสำคัญที่ทำให้การทำงานมีความสุขและประสบความสำเร็จด้วยดี การรับทราบข้อมูลข่าวสารมีวิธีการดังต่อไปนี้

1) รับทราบข่าวสารจากสื่อสารมวลชนทุกชนิด เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ โทรสาร และเครื่องมือโทรคมนาคมอื่น ๆ

2) รับทราบข่าวสารข้อมูลจากแหล่งข่าว หมายถึง การหาข่าวด้วยตนเอง หรือมอบหมายให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าไปดูข้อเท็จจริงในแต่ละเรื่องหรือแต่ละพื้นที่ ก็จะเป็นการได้

ข้อมูลที่ถูกต้องที่สุด มีประโยชน์มากสำหรับงานอาชีพของตน เช่นการสำรวจความต้องการของผู้บริโภค สำรวจแหล่งผลิตและจำหน่ายสินค้าแต่ละชนิด

3) การรับทราบข่าวสารจากการศึกษาค้นคว้าและการศึกษาดูงาน ก็จะเป็นประโยชน์ในการนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานในอาชีพของตน เพราะจะได้ข้อเท็จจริงที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

4) การรับทราบข่าวสารข้อมูลในกลุ่มอาชีพ เช่น จากสมาคม ชมรม สหกรณ์ ตลาดหลักทรัพย์ จะมีประโยชน์สำหรับการรับทราบข่าวสารความเคลื่อนไหวที่ทันสมัยในงานอาชีพเดียวกันทั้งยังสามารถคาดการณ์แนวโน้มของปัจจุบันและอนาคตได้

5) การรับทราบข่าวสารข้อมูลจากหน่วยงานของทางราชการ ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะรัฐบาลจะพยายามส่งเสริมให้ประชาชนได้ประกอบอาชีพที่มีรายได้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในครอบครัว ก็จะตั้งหน่วยงานส่งเสริมงานอาชีพ ตามกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ครอบคลุมทุกอาชีพ ดังนั้น บุคคลที่จะประสบความสำเร็จของตนต้องติดต่อขอทราบข้อมูลข่าวสารจากส่วนราชการ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

6) การรู้จักการวิเคราะห์ข่าว เป็นขั้นตอนสำคัญยิ่ง เพราะเป็นการกลั่นกรองข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาสรุปให้เกิดประโยชน์ต่องานอาชีพของตน โดยยึดหลักสำคัญดังนี้

- ที่มาของข่าวหรือแหล่งข่าว มีความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด
- วิธีการได้มาซึ่งข่าวสาร หมายถึง วิธีการเก็บข้อมูลหรือบุคคลให้ข่าวมีประสบการณ์มีความรู้ความสามารถน่าเชื่อถือหรือไม่
- ศึกษาแนวโน้ม คือการดูข้อมูลย้อนหลังหลาย ๆ ปี เพื่อดูแนวโน้มที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
- ศึกษาความเป็นไปได้เพื่อการเลือกแนวทางหรือตัดสินใจนำสิ่งที่ตีมีประโยชน์ต่องาน อาชีพของตนไปวางแผนในการทำงาน

6.2 ผลตอบแทน (Compensation) หมายถึง

สิ่งต่าง ๆ ที่ได้รับเป็นตัวเงิน และการบริการที่จับต้องได้ และผลประโยชน์อื่นๆ ที่เกิดขึ้นจากการจ้างงาน การจ่ายจะจ่ายให้โดยตรง เช่น การจ่ายเป็นตัวเงินหรือของ และการจ่ายโดยอ้อมก็ได้ เช่น สวัสดิการครอบครัว หรือผลที่เกิดขึ้นในอนาคต เช่นการศึกษา

ผลตอบแทนทั้งหมด (Total Return) ประกอบด้วย

6.2.1 ค่าตอบแทนโดยตรง Total Compensation แบ่งเป็น

- 1) ตัวเงินสด Cash Compensation

- Best เงินเดือน
 - Merit/Cost of Living คุณค่าหรือสิ่งที่ได้เพื่อการครองชีพ
 - S-T incentive แรงจูงใจระยะสั้น
 - L-T incentive แรงจูงใจระยะยาว
- 2) ผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นโดยไม่เกี่ยวกับชั่วโมงการทำงาน Benefits เช่น
- Income Protection การปกป้องหรือการประกันในสิ่งที่ได้รับ
 - Work/Life Focus ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตครอบครัว
 - Allowance

6.2.2 ค่าตอบแทนทางอ้อม Relation Returns แบ่งเป็น

- 1) Recognition & Status การรับรู้และการให้ความสำคัญ และการดำรงสถานะ
ในองค์กร
- 2) Employment Security ความมั่นคงในการจ้างงาน
- 3) Challenging สิ่งที่ได้มากกว่างานที่ทำ เช่น ความท้าทาย
- 4) Learning Opportunity โอกาสทางการศึกษา

6.2.3 ปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทน Basic Factors in Determining Pay Rates

- 1) กฎหมาย Law
- 2) สหภาพ Union จะทำให้เกิดอำนาจการต่อรอง
- 3) นโยบายของบริษัท Compensation Policy เช่น จะไม่จ่ายให้ไม่สูงกว่า
ค่าเฉลี่ยของการตลาด
- 4) ความเสมอภาคหรือความยุติธรรม Equity ซึ่งจะทำให้บริษัทถูกฟ้องได้ และ
ส่วนใหญ่มักจะเห็นใจลูกจ้าง

**6.2.4 การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) เป็นกระบวนการคิดอัตราค่าจ้าง
ตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการ
จูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้ามาร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน**

“ค่าจ้าง” (Wage) หมายถึง จำนวนเงินที่คนงานได้รับเป็นการตอบแทน โดย
ยึดถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงในการทำงานของคนงานเพราะค่าจ้างส่วนใหญ่กำหนดไว้สำหรับจ่าย
คนงานเป็นรายชั่วโมง ที่เรียกกันว่า Blue-collar

“เงินเดือน” (Salary) หมายถึง จำนวนเงินที่บุคคลได้รับเป็นการตอบแทนการ
ทำงานถือเป็นเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ ที่เรียกว่า White-
collar or Professional

ส่วนประกอบของค่าจ้างตามแนวความคิดใหม่ การบริหารค่าจ้างสมัยใหม่ สามารถเขียนได้เป็นสมการได้ ดังต่อไปนี้

การบริหารค่าจ้าง = เงินเดือน + ผลประโยชน์และบริการ + ค่าตอบแทนทางสังคม

ส่วนประกอบของการบริหารค่าจ้างสมัยใหม่ ประกอบไปด้วยค่าจ้างดังต่อไปนี้

1. ค่าจ้างที่เป็นรูปเงิน (Money pay) นักบริหารจึงถือเอาเงินหรือสวัสดิการที่ต้องจ่ายให้พนักงานเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน
2. ค่าจ้างที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power pay) ค่าจ้างที่มีได้จ่ายเป็นรูปเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ สิ้นจ้างรางวัลที่จ่ายตอบแทนพนักงานในรูปความสำคัญของงานที่เขาปฏิบัติอยู่
3. ค่าจ้างที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority pay)
4. ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่มีฝ่ายบริหารยกย่อง (Status pay)
5. ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี
 - หลักความพอเพียง (Adequacy) คือ การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนดจะต้องพอเพียงที่ลูกจ้างจะยังชีพอยู่ได้โดยเฉลี่ยทั่ว ๆ ไป
 - หลักความยุติธรรม (Equity)
 - หลักดุลยภาพ (Balance) หมายถึง ความเหมาะสมระหว่างค่าจ้างและผลประโยชน์อื่น ๆ ระหว่างค่าจ้างที่เป็นเงินและที่เป็นค่าทางสังคม
 - หลักควบคุม (Control) การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งจำเป็นเพราะการลดค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยและการประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจของการบริหาร การควบคุมจึงเป็นหลักการของการวางแผนและบริหารเงินเดือน
 - หลักความมั่นคง (Security) ความมั่นคงของพนักงานทั่วไป หมายถึง การจัดให้มีการประกันสุขภาพ เกษียณอายุ ทูพพลภาพ เจ็บป่วยหรือตายเนื่องจากอุบัติเหตุในงาน การว่างงาน ส่วนความมั่นคงของพนักงานระดับสูงและฝ่ายจัดการก็อยู่ที่ การมีหลักทรัพย์ที่ดินและบ้าน
 - หลักล่อใจในการทำงาน (Incentives)
 - หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย (Pay-and-Effort Bargain)
 - หลักการยอมรับ (Acceptability)

6.2.5 สุขภาพ และความปลอดภัย (Health and Safety) หมายถึง การหลีกเลี่ยงอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ก็ตาม ซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้าเพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจาก

อันตรายต่าง ๆ การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

6.2.6 กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้เนิมนการได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

6.3 แรงจูงใจ

หมายถึง การผลักดันจากภายในซึ่งเป็นอำนาจ หรือเป็นแรงจูงใจให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมออกมา หรือเป็นแรงจูงใจกระตุ้นให้คนเต็มใจที่จะใช้พลังงานของตน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ

การจูงใจ หมายถึง เป็นแรงผลักดันจากความต้องการ และความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์ให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมตามที่ต้องการ

พยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า การจูงใจคือ การทำปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว การคาดหวังการใช้เครื่องล่อและการลงโทษ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเงื่อนไขที่ต้องการ

อรุณ รักธรรม กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การหมุนหรือการผลักดันจากภายใน เป็นอำนาจที่ผลักดันหรือเป็นแรงจูงใจ (Motive) ให้แสดงพฤติกรรมออกมา ดังนั้น การจูงใจ คือ ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัล ซึ่งเป็นสิ่งยั่วยุให้คนไปถึงวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

George R. Terry กล่าวว่า สิ่งจูงใจหมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้มีการกระทำ หรือหมายถึงสิ่งที่มีแนวโน้มที่จะกระตุ้นให้เกิดมีการกระทำ

6.3.1 นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) การจูงใจภายใน ซึ่งหมายถึง สภาวะของมนุษย์ที่มีความต้องการเป็นพื้นฐานอยู่ในใจของตนเองอยู่แล้ว โดยไม่ต้องมีสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้น ซึ่งการจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

- ความต้องการซึ่งทุกคนมีความต้องการและความต้องการภายในนี้จะเป็นแรงขับให้เกิดพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

- ความสนใจพิเศษ มนุษย์ถ้าเกิดความสนใจในสิ่งใดเป็นพิเศษ จะมีความตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จ

- ทักษะคิด กล้าวคือ ความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์ต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดจะเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมนั้น เช่น ทักษะคิดที่ดีหรือไม่ดีย่อมมีผลต่อพฤติกรรม

2) การจูงใจภายนอก หมายถึง สภาวะของมนุษย์ที่ได้รับการกระตุ้นหรือสิ่งเร้าจากภายนอก เพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้นหรือผู้เร้า

6.3.2 ทฤษฎีการจูงใจ

นักวิชาการที่มีชื่อเสียงในเรื่องที่เกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจมนุษย์ ที่จะกล่าวในที่นี้คือ ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ในทัศนะของมาสโลว์ (Abraham H. Maslow) สามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ

1) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อให้ตนเองได้รับการตอบสนองเพื่อความอยู่รอด คือความต้องการที่จะได้รับประทานอาหาร มีที่อยู่อาศัย มียารักษาโรค และมีเครื่องนุ่งห่ม

2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการอันดับถัดไปของมนุษย์ที่จะมั่นใจว่าเขามีหน้าที่การงานที่มั่นคงแน่นอน

3) ความต้องการอยู่ร่วมในสังคม (Social needs) เป็นความต้องการที่จะอยู่ในสังคมกับเพื่อน ๆ ให้สังคมยอมรับเขา ซึ่งบุคคลที่มีความเป็นอยู่ดี มีอาหารทานแล้ว มีหน้าที่การงานที่มั่นคงแล้วก็อยากที่จะอยู่ในสังคมนั้น ๆ และให้สังคมยอมรับ

4) ความต้องการมีเกียรติยศ (Esteem needs) เป็นความต้องการของผู้ที่อยู่ในสังคมที่จะได้รับการยกย่องสรรเสริญว่า เป็นคนดี คนเด่น คนดั่งเป็นบุคคลสำคัญได้รับเกียรติ และมีชื่อเสียงในสังคมนั้น ๆ

5) ความต้องการบรรลุเป้าหมายของชีวิต (Self actualization needs) เป็นความต้องการของบุคคลในสังคม ที่อยากจะทำอะไรให้ตนเองประสบความสำเร็จ นี้ก็อยากเป็นอะไรต้องได้เป็น อยากทำอะไรก็ได้ทำ เมื่อได้สิ่งนั้นแล้วก็จะอยากได้สิ่งอื่นต่อไปอีก ซึ่งเป็นช่วงของความต้องการความอยากได้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อมนุษย์มีความต้องการ เขาจะเป็นผู้ที่พยายามทำทุกอย่างเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการนั้น ๆ การกระตุ้นความต้องการของมนุษย์ จะทำให้เกิดการกระทำซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะต่าง ๆ กัน

ภาพที่ 2.1 ลำดับความต้องการของมนุษย์ตามทัศนะของมาสโลว์
(Maslow Theory of Growth Motivation)



7. ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ

7.1 แนวคิดทางการบริหารการจัดการ

สำหรับแนวคิดทางการบริหารการจัดการได้วิวัฒนาการเรื่อยมาเป็นลำดับ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 4 แนวคิด คือ

7.1.1 แนวคิดก่อนยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Pre-Scientific Management) ในยุคนี้เป็นยุคก่อนปี ค.ศ.1880 ซึ่งการบริหารในยุคนี้อาศัยอำนาจหรือการบังคับให้คนทำงาน ซึ่งวิธีการบังคับอาจใช้ การลงโทษ การใช้แค้น การทำงานในยุคนี้เปรียบเสมือนทาส คนในยุคนี้จึงต้องทำงานเพราะกลัวการลงโทษ

7.1.2 แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) แนวคิดนี้เริ่มในช่วงของการปฏิวัติอุตสาหกรรม คือ ประมาณปี ค.ศ.1880 เป็นต้นมาจนถึงปี 1930 ในยุคนี้ได้ใช้หลักวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์มาช่วยในการบริหารการจัดการ ทำให้ระบบบริหารการจัดการแบบโบราณได้เปลี่ยนแปลงไปมาก ซึ่งบุคคลที่มีชื่อเสียงในการบริหารในยุคนี้มี 2 ท่าน คือ Frederick W. Taylor และ Henri J Fayol

Frederick W. Taylor ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์หรือบิดาของวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ โดยศึกษาหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม โดย Taylor ได้เข้าทำงานครั้งแรกในโรงงานที่เพนซิลวาเนีย เมื่อปี ค.ศ.1878 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำมาก การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีมาตรฐานในการประเมินผลงานของคนงาน การแบ่งงานไม่เหมาะสม การตัดสินใจขาดหลักการและเหตุผล Taylor ได้คัดค้านการบริหารงานแบบเก่าที่ใช้อำนาจ (Power)

ว่าเป็นการบริหารที่ใช้ไม่ได้และมีความเชื่อว่า การบริหารที่ดีต้องมีหลักเกณฑ์ การทำงานไม่ได้ เป็นไปตามยะถากรรม จึงได้ศึกษาและวิเคราะห์เวลาการเคลื่อนไหวในขณะทำงาน (Time and Motion) เพื่อดูการทำงานและการเคลื่อนไหวของคนงานในขณะทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารการ จัดการ จึงต้องเน้นและปฏิบัติ ดังนี้

- 1) กำหนดวิธีการทำงานด้วยหลักเกณฑ์ที่ได้มีการทดลองแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด
- 2) การคัดเลือกบุคลากรและการบริหารบุคลากร ต้องทำอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสม
- 3) ต้องมีการประสานร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับคนงาน
- 4) ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ในด้านการวางแผน และมีการ มอบหมายงานตามความถนัดด้วย

Henri J. Fayol เป็นวิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ได้สร้างผลงานทาง แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งมุ่งที่ผู้บริหารระดับสูง โดยศึกษากฎเกณฑ์ที่เป็นสากลและ ได้เขียนหนังสือ Industrial General Management โดย Henri J. Fayol ได้เสนอแนวคิดและ กำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารของผู้บริหารดังนี้

- 1) หน้าที่ของนักบริหาร (Management Functions) มีดังนี้
 - 1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมการวางแผนการทำงานขององค์การไว้ล่วงหน้า
 - 1.2 การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมจัดโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับทรัพยากรทางการบริหาร
 - 1.3 การสั่งการ (Directing) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องมีการวินิจฉัยสั่งการ ที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การดำเนินการไปตามเป้าหมาย
 - 1.4 การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีหน้าที่เชื่อมโยงต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินการไปอย่างสอดคล้องกัน
 - 1.5 การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่ผู้บริหารคอยควบคุมและกำกับ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้
- 2) หลักการบริหาร (Management Principle) Fayol ได้วางหลักพื้นฐานทางการ บริหารไว้ 14 ประการ ดังนี้
 - 2.1 การแบ่งงานกันทำ (Division of work) การแบ่งงานกันทำจะทำให้คนเกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) อันเป็นหลักการใช้ประโยชน์ของคนและกลุ่มคน ให้ทำงานเกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้บริหารมีสิทธิที่จะสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติงานที่ต้องการได้โดยจะมีความรับผิดชอบ (Responsibility) เกิดขึ้นตามมาด้วย ซึ่งจะมีความสมดุลซึ่งกันและกัน

2.3 ความมีระเบียบวินัย (Discipline) บุคคลในองค์การจะต้องเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ กติกาและข้อบังคับต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดไว้ ความมีระเบียบวินัยจะมาจากความเป็นผู้นำที่ดี

2.4 เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ในการทำงานใต้บังคับบัญชาควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ไม่เช่นนั้นจะเกิดการโต้แย้งสับสน

2.5 เอกภาพในการสั่งการ (Unity of Direction) ควรอยู่ภายใต้การจัดการหรือการสั่งการโดยผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งคนใด

2.6 ผลประโยชน์ขององค์การมาก่อนผลประโยชน์ส่วนบุคคล (Subordination of individual interest to the general interest) คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นอันดับแรก

2.7 ผลตอบแทนที่ได้รับ (Remuneration of Personnel) ต้องยุติธรรม และเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

2.8 การรวมอำนาจ (Centralization) ควรรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางเพื่อให้สามารถควบคุมได้

2.9 สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) การติดต่อสื่อสารควรเป็นไปตามสายงาน

2.10 ความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) ผู้บริหารต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของงาน เพื่อประสิทธิภาพในการจัดระเบียบการทำงาน

2.11 ความเสมอภาค (Equity) ยุติธรรม และความเป็นกันเอง เพื่อให้เกิดความจงรักภักดี

2.12 ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of Tenure of Personnel) การหมุนเวียนคนงาน ตลอดจนการเรียนรู้ และความมั่นคงในการจ้างงาน

2.13 ความคิดริเริ่ม (Initiative) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ให้แสดงออกถึงความคิดริเริ่ม

2.14 ความสามัคคี (Esprit de Corps) หลีกเลี่ยงการแบ่งพรรคแบ่งพวกในองค์การ

7.1.3 แนวคิดการจัดการยุคมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation)

แนวคิดมนุษยสัมพันธ์เป็นแนวคิดที่ขัดแย้งกับแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ที่เน้นประสิทธิภาพของการทำงาน และมองข้ามความสำคัญของคน เห็นว่ามนุษย์ไม่มีชีวิตจิตใจ ไม่มีความต้องการมากนัก มีพฤติกรรมที่ง่ายต่อความเข้าใจ โดยอาศัยโครงสร้างขององค์การมาเป็นตัวกำหนดและควบคุม ให้มนุษย์ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งยุคมนุษยสัมพันธ์นั้นเป็นแนวคิดที่อยู่ในช่วงปี ค.ศ. 1930 – 1950 เนื่องจากเล็งเห็นว่า การจัดการใด ๆ จะบรรลุผลสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยคนเป็นหลัก ดังนั้นแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ จึงได้ให้ความสำคัญในเรื่องราวความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) จึงทำให้เรื่องราวของมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) กลับมามีบทบาทสำคัญมากขึ้น

นักวิชาการที่สำคัญที่ให้การสนับสนุนและศึกษาแนวคิดนี้คือ George Elton Mayo ได้ทำการทดลองวิจัยที่เรียกว่า “Hawthorne Experiment” เมื่อปี ค.ศ. 1924–1927 ณ Western Electric Company ในเมืองชิคาโก มลรัฐอิลลินอยส์ ซึ่งจุดประสงค์ก็คือต้องการเข้าใจพฤติกรรมของคนในหน้าที่งานที่จัดไว้ให้ ปรากฏว่าคนทำงานมิใช่ทำงานเพื่อหวังผลตอบแทนด้วยตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่คนทำงานต้องการด้านสังคมภายในกลุ่ม ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ ที่เป็นเรื่องของจิตใจตลอดจนความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงานด้วยกัน

การศึกษาวิจัยดังกล่าวได้ศึกษาทดลองออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1) การศึกษาทดลองภายในห้อง (Room Studies) การทดลองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของแสงสว่างภายในห้องทำงาน เพื่อสังเกตประสิทธิภาพของการทำงานว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

2) การศึกษาโดยการสัมภาษณ์ (Interviewing Studies) การทดลองนี้ก็เพื่อค้นหาความเปลี่ยนแปลงในการทำงานเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมของการทำงานและการบังคับบัญชา

3) การศึกษาโดยการสังเกต (Observation Studies) เป็นการสังเกตการทำงานของคนและปัจจัยอื่น ๆ จากการทดลองนี้ได้ประโยชน์หลายประการคือ

- คนมิใช่วัตถุสิ่งของ คนมีชีวิตจิตใจ จะซื้อด้วยเงินอย่างเดียวมิได้
- การแบ่งงานกันทำตามลักษณะเฉพาะตัว มิใช่มีประสิทธิภาพสูงสุดเสมอ
- เจ้าหน้าที่ระดับสูง การจูงใจด้วยจิตใจมีความสำคัญ และมีความหมายมากกว่าการจูงใจด้วยเงินตรา
- ประสิทธิภาพการทำงานหาได้ขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อมเพียงอย่างเดียวไม่ ยั่งยืนอยู่กับความสัมพันธ์ภายในองค์การด้วย

จากการศึกษาแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ ทำให้ได้มีการศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ทางการจัดการมากขึ้น โดยนำเอาหลักการจัดการมาผสมผสานกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ทำให้ได้ความรู้ที่ หลากหลายมากขึ้น เช่น นักวิชาการ Abram Maslow ได้ศึกษาการแสวงหาความต้องการของมนุษย์ ว่ามนุษย์เราแสวงหาอะไร โดยเขาได้นำเสนอ ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Need) ส่วน Ferderick Herzberg ได้ศึกษารูปแบบของการจูงใจ โดยได้เสนอ ทฤษฎี Two Factor Theory Of Motivation เป็นต้น

7.1.4 แนวคิดการจัดการยุคการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management)

แนวคิดในยุคนี้เริ่มต้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 – ปัจจุบัน ซึ่งในขณะนี้เศรษฐกิจ และธุรกิจขยายตัวอย่างรวดเร็ว ความสลับซับซ้อนในการบริหารการจัดการก็มากขึ้น เพราะฉะนั้นการจัดการสมัยใหม่ จึงต้องใช้หลักทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจ ตลอดจนการจัดการเชิงระบบมาช่วยแต่อย่างไรก็ตาม การบริหารการจัดการสมัยใหม่ก็ยังมิได้ทิ้งหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์และแนวคิดในด้านมนุษยสัมพันธ์เสียทีเดียว

7.2 ภาวะผู้นำ

7.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

นภาพร โภทศวัฒน์ ภาวะผู้นำเป็นการใช้ศิลปะและกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ประธาน คงฤทธิศึกษากร ภาวะผู้นำ คือการกระทำที่มีอิทธิพล สามารถทำให้ผู้อื่นเกิดศรัทธามีความนับถือ มีความเชื่อมั่น ตกลงปลงใจที่จะทำตามแล้วแต่ผู้นำจะให้ทำอะไร

สก็อตติล ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เทอริ ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้นำใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามที่ผู้นำมุ่งหมาย

โควี (Covey, 1992:159–161) ได้อธิบายว่าการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ อยู่ที่การมีหลักการ (principles) กล่าวคือ ถ้ามีหลักการที่ไม่ถูกต้องก็จะทำให้การบริหารงานล้มเหลวการมีหลักการที่ดีต้องใช้สติปัญญาและความสามารถในการใช้ความคิด (mindset) เป็นนักคิดอย่างสมบูรณ์ (abundance thinkess) มีคุณสมบัติที่สำคัญได้แก่ สามารถแสวงหาแหล่งความรู้ที่ถูกต้องได้ แสวงหาสันติและชื่นชมธรรมชาติ เป็นคนหมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ เป็นคนช่วยเหลือคนโดยไม่ระบุนามหรือชื่อเสียง รักษาสัมพันธภาพด้วยความจริงใจใกล้ชิด ไม่ยึดติดความผิดพลาดในอดีต เป็นคนกล้าเผชิญปัญหาและแก้ปัญหา โควีได้เสนอว่าผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องฝึกฝนสร้างนิสัย (habit) ให้เกิดขึ้น 7 ประการ คือ

- 1) เตรียมตัวล่วงหน้า
- 2) มองไปที่จุดหมายปลายทาง
- 3) ลำดับความสำคัญของงาน
- 4) คิดแบบชนะชนะ
- 5) เข้าใจคนอื่นก่อนคนอื่นจะเข้าใจเรา
- 6) สามารถสร้างพลังให้เกิดการสร้างสรรค์ได้
- 7) หมั่นฝึกฝนไม่หยุดนิ่ง

โดยสรุป ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่ทำให้บุคคลอื่นยอมตามด้วยความเต็มใจ มักจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่างของ ผู้นำกับ ภาวะผู้นำ

ผู้นำ คือ ตัวบุคคล

ภาวะผู้นำ มุ่งเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือในการบริหารของผู้นำ เป็นสิ่งที่สร้างพัฒนาขึ้นได้ในทุกตัวคน นั่นก็คือการสร้างศรัทธาบาารมีให้เกิดขึ้นในตัวเอง โดยบทบาทหน้าที่แล้ว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในขณะที่ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร เพราะฉะนั้น ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำ จะบริหารงานโดยอาศัยอำนาจตามขอบเขตหน้าที่ที่ระบุตามกฎหมาย และขอบเขตเท่านั้น ส่วนผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ จะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจที่มีอยู่ แต่จะสร้างศรัทธาบาารมีในมน้ำวจิตใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยความเต็มใจและสุดความสามารถสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า นักบริหารที่มีความสุขที่สุด คือ ผู้ที่มีลูกน้องมือเยี่ยมช่วยงานให้กับเขา

7.2.2 บทบาทของผู้นำ (LEADERSHIP ROLE)

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงานผู้ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจกลุ่มของตน

นพพงษ์ บุญจรจิตรคุลย์ กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

- 1) ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of membership) หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2) ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective attainment) หมายถึง จะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3) ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group interaction facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่บรรลุเป้าหมาย

วอลล์และฮอคคินส์ (Robert G.Wall and Hugh Hawkins) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

- เป็นนักบริหารที่ดี (Good Ececutive)
- เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker)
- เป็นผู้วางแผน (Planner)
- เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
- เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External group representative)
- เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of internal relationship)
- เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveryor rewads and punishments)
- เป็นอนุญาโตตุลาการ (Group symbol)
- เป็นแบบอย่างที่ดี (Exempler)
- เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
- เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติงานขององค์การ (Scapegoat)

7.2.3 คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะ บุคลิกภาพพิเศษกว่าคนทั่ว ๆ ไป ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีความกล้าหาญ มีความกระตือรือร้น มีลักษณะท่าทางดี สง่าผ่าเผย เลื่อมใส มีความยุติธรรม เป็นต้น ได้มีผู้ศึกษาว่า ผู้นำที่ดีนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์อย่างไรบ้าง

เบนนิส (Warren G. Bennis 1976:52) กล่าวว่า ผู้นำไม่ใช่คนที่ต่างไปจากคนธรรมดาอื่น ๆ อย่างน้อยผู้นำจะต้องมีลักษณะพื้นฐานเช่นเดียวกับมนุษย์เงินเดือนทั้งหลาย ได้แก่ จะต้องมีความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความไม่พยายาโทษมาตราร้าย มีความถ่อมตนใจกว้างและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

บาร์นาร์ด (Chester L. Barnard 1914:45) ได้ทำการศึกษาลักษณะผู้นำพบว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบ และมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์เสมอ

7.2.4 ประเภทของผู้นำ (Leadership Types) Flippo (สมพงษ์ เกษมสิน 2519: 205) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า น่าจะแยกประเภทของผู้นำเป็นประเภทใหญ่ ได้ 2 ประเภท ดังนี้

1) ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เกิดความเกรงใจจำต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการหรือรวบอำนาจมากที่สุด

2) ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น และน้อมนำให้ผู้ใต้บังคับเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน มากกว่าประเภทที่ 1 การใช้อำนาจเป็นไปในลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยอำนาจบาบริเป็นเครื่องมือมากกว่าใช้อำนาจหน้าที่

7.2.5 บทบาทของหัวหน้าฝ่ายในฐานะผู้นำ

บทบาทของหัวหน้าฝ่ายที่ผู้นำในฝ่ายต่าง ๆ เป็นนักบริหารระดับต้นที่จะใช้บทบาทของผู้นำในการบริหาร จึงควรมีพฤติกรรมแสดงออกให้ทันต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันและอนาคต

1) บทบาทผู้นำในฐานะนักวางแผน จะต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล (Vision) มองกว้างเป็นขั้นตอนของการบริหาร ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญก่อนขั้นตอนอื่น ๆ ของกระบวนการบริหาร ผู้วางแผนที่ดีจะต้องมองเห็นความสำคัญของการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2) บทบาทหน้าที่ในด้านการสอนงานความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร ยังผลให้มนุษย์สามารถถ่ายทอดและรับความรู้ข้อสนเทศความคิดและเรียนรู้สังคมโลกภายนอก มีลักษณะเป็นสังคมเปิด จึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทั่วทุกประเทศ กระแสการศึกษาเป็นกระแสผลักดันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในการถ่ายทอดความรู้และข้อสนเทศระหว่างกันอย่างรวดเร็ว และเป็นไปอย่างกว้างขวางและด้วยเทคโนโลยีใหม่

3) บทบาทในการเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยี ในยุคไร้พรมแดน มีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์สารสนเทศและเทคโนโลยีอย่างมากความเจริญก้าวหน้านี้ส่งผลกระทบต่อมนุษย์ ทำให้มนุษย์มีความสะดวกสบายมากขึ้น มีความอยากหรือความต้องการเป็นเจ้าของเทคโนโลยีนั้น ๆ และแน่นอน ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์สารสนเทศและเทคโนโลยีต้องส่งผลต่อการจัดการศึกษาด้วย หัวหน้าฝ่ายควรมีบทบาทเป็นผู้นำการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

4) บทบาทผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หัวหน้าฝ่ายในฐานะผู้บริหารจำเป็นต้องมีบทบาทในฐานะผู้ประสานงาน เนื่องจากการทำงานแต่ละแห่งจะมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน การประสานงานจึงมีความสำคัญมากและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้ฟันเฟืองจักรทุกขนาดทำงานสัมพันธ์กัน ดังนั้น การประสานงานในระบบการทำงานจำเป็นต้องดำเนินให้เกิดขึ้นในทุกระดับ การให้ความรู้และข่าวสารในการทำงานให้ทราบโดยทั่วถึงกันอย่างถูกต้อง จึงเป็นการประสานงานที่ดีในยุคโลกาภิวัตน์ บทบาทของหัวหน้าฝ่ายจะต้องเปลี่ยนแปลงไป เนื่องมาจากปัจจัยภายนอก อันเป็นโลกที่ดูเสมือนไร้พรมแดนทางด้านสารสนเทศ ข่าวสาร ข้อมูลการศึกษาด้วยการใช้เทคโนโลยี เช่น วิทยุ โทรศัพท์ โทรสาร ซึ่งเป็นอุปกรณ์การสื่อสารที่รวดเร็ว ได้ข้อมูลที่แน่นอนทำให้การประสานงานเร็วขึ้น

5) บทบาทผู้นำในฐานะนักแก้ปัญหา จากสภาพการกระจายอำนาจการปกครองซึ่งมีความสอดคล้องกันของสังคมโลกไร้พรมแดน ซึ่งจะมีผลต่อการบริหาร คือ การบริหารจะเปลี่ยนรูปแบบจากการบริหารรวมศูนย์อำนาจเป็นกระจายอำนาจมากขึ้นผู้ชุมชนให้ชุมชนมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับการที่สังคมไทย เป็นสังคมสารสนเทศมากขึ้น การจัดการบริหารและการจัดการทุกประเภททุกระดับในอนาคตจะเป็นการบริหาร และการจัดการที่ต้องอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันของหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการในการประสานงานระหว่างองค์การต่าง ๆ ซึ่งสิ่งสำคัญจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เนื่องจากความรวดเร็วของโลกในด้านต่าง ๆ จะแก้ไขปัญหาให้ทันเวลาจับใจและทันกับความต้องการ

6) บทบาทผู้นำในฐานะนักพัฒนา แอลวิน ทอฟเฟลอร์ (Avin Toffler) ได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่องการเปลี่ยนแปลงของพลังอำนาจ (Power Shift) ในศตวรรษที่ 21 ว่า ความเปลี่ยนแปลงนั้นส่วนมากได้หลังโหลเข้ามาสู่สังคม ในประชาคมโลกมากทุกขณะจะเห็นได้ว่าความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นส่วนมากได้หลังโหลเข้ามาสู่สังคมไทยโดยเฉพาะไปในภาคเอกชน ที่เชื่อมโยงกับบริษัทข้ามชาติทั้งหลายสำหรับในภาคราชการนั้น ถึงแม้ความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างเชื่องช้า แต่เชื่อว่าความเปลี่ยนแปลงกระแสนั้น จะต้องเกิดขึ้นในระบบบริหารราชการของ

ไทยในที่สุด ดังนั้นจึงเชื่อได้ว่าในช่วงสิบปี นับตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไปความเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ ดังกล่าวจะต้องเกิดขึ้นทั่วไปในระบบสังคมไทย และย่อมหมายความว่า ระบบการศึกษาไทยจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างขนาดใหญ่ตามไปด้วย

7) บทบาทในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม หัวหน้าฝ่าย ควรมีบทบาทในการส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรมในหน่วยงานให้มากขึ้น และทันต่อยุคสมัยความเจริญทางวัตถุ ความสะดวกสบาย การสื่อสารแผ่ขยายรวดเร็ว สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้กำลังครอบงำทางจิตใจของคนในสังคมทำให้ภูมิคุ้มกันทางจิตใจเสื่อมไป ชอบความสบายมากกว่า ชอบทำอะไรง่าย ๆ ความอดทนต่อความยากลำบากน้อยลงไป ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวัตถุมีประโยชน์จริงแต่ต้องยอมรับว่าถ้าเราไม่เสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม ให้เกิดการสมดุลในชีวิตของคนในสังคมแล้วก็จะเจริญแต่ด้านวัตถุแต่จิตใจเสื่อม

8) บทบาทผู้นำในการส่งเสริมประชาธิปไตย โลกมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันไปหมดเพราะการติดต่อค้าขาย และสื่อสารโทรคมนาคม ทั้งโลกมีความสัมพันธ์กันเชิงเศรษฐกิจและการค้ามากขึ้น เศรษฐกิจโลกขึ้นอยู่กับการค้า การค้าเสรีจะช่วยยกระดับเศรษฐกิจ และคุณภาพชีวิตมากขึ้น ด้วยเหตุผลทางการค้าและเทคโนโลยีคงเป็นสิ่งที่ย้อนกลับได้ยากหรือกล่าวได้ว่ากระแสโลกาภิวัตน์อาจย้อนกลับได้ยาก กระแสการปกครองประเทศต่าง ๆ ในปัจจุบัน คือกระแสเสรีประชาธิปไตย โดยที่มีการตัดสินใจโดยมีส่วนร่วมหลายฝ่าย ดังนั้นสังคมไทยจะต้องเน้นความเป็นปึกแผ่นในอุดมการณ์ ประชาธิปไตย เริ่มมีการกระจายอำนาจมากกว่าศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง เพราะการที่ประชาชนในต่างจังหวัดยังไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของพวกเขาได้เต็มที่ เพราะระบอบการปกครองแบบศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่ส่วนกลางที่ล้าหลังเป็นตัวขัดขวาง

8. คุณภาพและการควบคุม

8.1 คุณภาพ หมายถึง

8.1.1 คำจำกัดความของคุณภาพจากสำนักต่าง ๆ

ISO 9000:2000 – Quality is “Degree to which a set of inherent characteristics fulfils requirements.”

Juran – “Fitness for purpose or use”

Feigenbaum – “The total composite product and service characteristics of marketing, engineering, manufacture and maintenance through which the product and service in use will meet the expectation by the customer.”

Crosby – “Conformance to requirements.”

คุณภาพ เป็นสภาพใด ๆ ก็ตาม ที่ก่อให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้า ซึ่งแนวคิดของการบริหารสมัยใหม่ได้นิยามว่า คุณภาพ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากสินค้าหรือบริการใด ๆ ก็ตาม หากผลิตออกมาโดยที่ลูกค้าไม่ได้มีความต้องการหรือความพึงพอใจ สินค้าหรือบริการนั้น ๆ ถือว่าสูญเปล่า

มาตรฐาน คือ ข้อตกลงร่วมที่ได้รับการกำหนดขึ้นจากการเห็นพ้องต้องกันหรืออาจหมายถึงเกณฑ์เฉลี่ยซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ทั้งนี้สินค้าหรือบริการที่ผลิตได้ตรงตามมาตรฐานทุกประการ ไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ขึ้นอยู่กับว่ามาตรฐานนั้น ๆ ใครเป็นผู้กำหนด มาตรฐานที่ได้รับการกำหนดด้วยวิธีการที่ถูกต้อง มักจะเป็นเกณฑ์ต่ำสุดในการตัดสินว่าสินค้าหรือบริการมีคุณภาพในระดับหนึ่ง แต่นั่นไม่ได้หมายถึงการสนองตอบความต้องการของลูกค้าทั้งหมด ซึ่งผู้ผลิตสินค้าหรือบริการจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงมาตรฐานของตนเองอยู่ตลอดเวลา ให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย

การวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นจะต้องมีเครื่องมือที่ใช้เป็นประจำจะต้องมีเครื่องมือที่ใช้เป็นมาตรฐานในการเทียบผลการปฏิบัติงานได้มีการพัฒนากันมาอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะให้องค์กรสามารถควบคุมการดำเนินงานให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งขั้นได้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างคุณภาพที่เหนือกว่า การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพกว่า การสร้างนวัตกรรมที่เหนือกว่า หรือการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า ซึ่งล้วนแล้วแต่นำมาซึ่งความเข้มแข็งและลดต้นทุนเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งขั้นต่อไปได้

8.1.2 สำหรับเทคนิคการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร นักธุรกิจชาวญี่ปุ่นได้ใช้เทคนิค TOTAL QUALITY MANAGEMENT : TQM คือแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นระบบครอบคลุมทุกส่วนขององค์กรมุ่งเน้นการผลิตสินค้าและบริการ “ที่มีคุณภาพ” สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า “ได้อย่างต่อเนื่อง” โดยพนักงานทุกคนขององค์กร “มีส่วนร่วม” ในกระบวนการสร้างคุณภาพ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด

หัวใจสำคัญของ TQM

1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง เป็นสิ่งสำคัญที่สุดโดยผู้นำองค์กรจะต้องสื่อสารวัตถุประสงค์ของการนำ TQM เข้ามาดำเนินการในองค์กรอย่างชัดเจนจากมุมมองทางธุรกิจ เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ กำหนดนโยบายพื้นฐานสำหรับกระตุ้นการส่งเสริม TQM ในทุกพื้นที่และทุกฝ่ายขององค์กร พร้อมกับตรวจติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

2) มุ่งเน้นที่คุณภาพของสินค้าและบริการ โดยยึด “ความต้องการและความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า” เป็นหลักในการบริหารและดำเนินงานและคิดเสมอว่า “คุณภาพไม่มีการต่อรอง มีแต่จะต้องทำให้ได้”

3) ปรับปรุงกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงาน “อย่างต่อเนื่อง” ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของกระบวนการไปจนถึงมือลูกค้า

4) รู้ความต้องการของลูกค้า การที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เราต้องรู้ความต้องการของลูกค้าและทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

5) พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม เพราะผู้ปฏิบัติงานคือผู้รู้จักงาน และเข้าใจวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเผชิญกับปัญหาอยู่บ่อย ๆ ดังนั้นพนักงานในพื้นที่นั้น ๆ จึงควรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในทุกกระบวนการ การปรับปรุงคุณภาพ

6) จัดทำมาตรฐานหรือกำหนดวิธีการทำงานต่าง ๆ ให้มีความชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติตาม เพื่อรักษาระดับของคุณภาพงานให้มีความสม่ำเสมอทำให้ลูกค้ายอมรับและเชื่อถือ

ประโยชน์ของ TQM

1. ทำให้สินค้าและบริการที่ผลิตมีคุณภาพตรงตามความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

2. ช่วยเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง

4. แก้ปัญหาเรื่องคุณภาพได้อย่างเป็นระบบและมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

5. ลดปัญหาเรื่องข้อร้องเรียนจากลูกค้า และยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า

6. พัฒนาองค์กรได้อย่างครอบคลุมทุกส่วนงาน

8.1.3 The Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในระบบการควบคุมกลยุทธ์ที่มีความสมดุลและครบถ้วนสมบูรณ์ในการควบคุมและสามารถใช้ควบคุมได้ทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่ได้มีการพัฒนาขึ้นมาเมื่อปี 1992 โดย Professor Robert S. Kaplan และ Dr. David P. Norton จากมหาวิทยาลัย Harvard สหรัฐอเมริกา เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมในหลาย ๆ มุมมอง สำหรับมุมมองทางด้านความสามารถในการแข่งขันสามารถแปลงออกมาในรูปแบบของการบริหารงานได้เป็น 4 มิติ ดังนี้ ในมุมมองด้านคุณภาพ (Quality) จะมุ่งเน้นที่มิติกระบวนการดำเนินการภายในของธุรกิจ ในมุมมองด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) จะมุ่งเน้นที่มิติทางการเงินเพื่อสร้างความ

พึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้น ในมุมมองด้านลูกค้า (Customer Responsiveness) จะมุ่งเน้นที่มิติการตอบสนองความต้องการหรือการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ในมุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation) จะมุ่งเน้นที่มิติด้านการเรียนรู้ขององค์กรและการพัฒนาให้เกิดความเจริญเติบโต โดยสร้างความสมดุลในการวัดผล โดยองค์กรจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือภาพขององค์กรในอนาคตที่อยากจะทำให้เกิดขึ้น รวมถึงการดูแลความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ (Stakeholder) จากนั้นก็พิจารณามุมมองต่าง ๆ ของ BSC ทั้ง 4 ด้านอย่างเป็นเหตุเป็นผลต่อเนื่องกันไป คือ

1. มุมมองแรก คือ มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) เพื่อให้บริษัทของเราบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว บริษัทของเราควรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาลูกค้าและได้รับความพึงพอใจ

2. มุมมองที่สอง คือ มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) เพื่อให้ลูกค้าได้ในสิ่งที่ต้องการดังข้างต้น มีกระบวนการอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงพัฒนา เช่น ปรับปรุงกระบวนการตรวจรับวัตถุดิบ การพยากรณ์ยอดขาย กระบวนการให้บริการ กระบวนการรักษามาตรฐานสินค้า กระบวนการตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

3. มุมมองที่สาม คือ มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning & Growth) มุมมองด้านนี้จะหมายถึงการปรับปรุงพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร ระบบการทำงาน เทคโนโลยี หรือแม้แต่วัฒนธรรมองค์กร การตลาด การสร้างตราชื่อ ภาพพจน์องค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อองค์กรในระยะยาว การพัฒนาคน ระบบ เทคโนโลยี ก็เพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการลูกค้าด้วยความรวดเร็ว ครบถ้วนถูกต้อง ค่าใช้จ่ายต่ำ ในมุมมองนี้ยังต้องพูดถึงการพัฒนาระบบการทำงาน หรือมาตรฐานการทำงาน เช่น การนำระบบ ISO มาใช้เพื่อให้เกิดคุณภาพ มาตรฐาน ในทุกหน่วยงาน ทั้งทั้งองค์กรโดยสามารถตรวจสอบได้โดยผ่านระบบเอกสารหรือผ่านระบบการตรวจสอบภายใน IQA หรือการประยุกต์ใช้ระบบงบประมาณ (Budgeting) เพื่อให้ผู้บริหารวางแผนล่วงหน้าจะทำอะไรบ้าง ทำเมื่อไหร่ ใช้เงินเท่าไร เป็นต้น

4. มุมมองที่สี่ คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) เพื่อให้ประสบความสำเร็จทางการเงิน ผลประกอบการในสายตาผู้ถือหุ้นเป็นอย่างไร ประเด็นสำคัญอยู่ที่ผู้ถือหุ้นจะต้องกำหนดสิ่งที่ต้องการให้ฝ่ายจัดการ อาทิเช่น ความสามารถในการทำกำไร มีการเจริญเติบโตทางธุรกิจ มีอัตราผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นยอมรับ โดยที่มีความเสี่ยงในอัตราที่ยอมรับได้ รวมถึงการบริหารสภาพคล่องที่ดี ความสำเร็จด้านการเงินจะเป็นผลมาจากความสำเร็จทั้งสามมุมมองดังกล่าวข้างต้น

ดังที่กล่าวมาทั้งสี่มุมมอง ล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จะขาดมุมมองหนึ่ง มุมมองใดไม่ได้จะทำให้ขาดความสมดุล เพราะถ้าขาดแล้วองค์การก็จะขาดความแข็งแรงไป เช่น ผลที่ได้จากการเงินหรือผลกำไร ก็นำมาลงทุนในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต เช่นลงทุนใน คน ระบบเทคโนโลยี การลงทุนด้านนี้จะส่งผลไปยังมุมมองด้านขบวนการภายใน ทั้งคุณภาพ และเวลาของกระบวนการ (Process quality & process cycle time) ถ้ามุมมองด้านกระบวนการ ภายในประสบความสำเร็จ ก็ย่อมส่งผลถึงมุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านการเงิน จะเห็นได้ว่าสัมพันธ์เป็นสายโซ่แห่งความสำเร็จ

8.1.4 การเทียบวัด (Benchmarking and Best Practices) เป็นเทคนิคที่สำคัญ สำหรับการควบคุมหลังการดำเนินงานแล้ว เทคนิคนี้จะทำการวิเคราะห์คู่แข่งที่ดีที่สุดเพื่อนำมาเป็นมาตรฐานสำหรับใช้เปรียบเทียบ ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการ (รวมถึงการจัดการ) ของกิจการกับหน่วยงานอื่นที่มีมาตรฐานที่สูงกว่า การเรียนรู้ถึงผลปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงกว่าที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้จะช่วยให้ออกมาค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดความเท่าเทียมหรือเหนือกว่าสิ่งที่ดีที่สุดเหล่านั้น ทางที่ดีที่สุดทางหนึ่งในการพัฒนาความสามารถเป็นพิเศษเพื่อสนับสนุนให้ไปสู่ความมีประสิทธิภาพ ความมีคุณภาพ มีนวัตกรรม และมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่า ก็คือวิธีปฏิบัติให้ดีที่สุดในอุตสาหกรรม โดยพยายามปรับปรุงกิจการให้ได้เท่าเทียมกับระดับดังกล่าว ซึ่งเป็นหนทางเดียวที่บริษัทจะสามารถสร้างและรักษา ทรัพยากรและความสามารถที่เหนือความเป็นเลิศด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ และการตอบสนองลูกค้า วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดในการพัฒนาความสามารถจะเกี่ยวข้องกับการเรียนแบบการปฏิบัติจริงของบริษัทอื่น ที่ดีที่สุดสิ่งที่จะต้องทำก็คือการทำ Benchmarking ซึ่งเป็นกระบวนการและบางที่ส่งผลปฏิบัติงานของบริษัทไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ การปฏิบัติงานและบริการ กับคู่แข่งที่มีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด สิ่งสำคัญประการหนึ่งของ Benchmarking ก็คือการค้นหาคู่แข่งที่ยินดีให้ความร่วมมือในการใช้ข้อมูลการปฏิบัติที่ดีที่สุดของเขา บางที่บางหน่วยงานก็ใช้ข้อมูลของแผนกอื่นภายในกิจการเป็น Benchmark นอกจากนี้แล้วบ่อยครั้งที่กิจการมักจะค้นหาข้อมูลจากหลาย ๆ แห่งสำหรับเป็น Benchmark ในการปฏิบัติที่ดีที่สุดของแต่ละคนในแต่ละอุตสาหกรรม ในแต่ละหน้าที่ที่มากกว่าที่จะจำกัดอยู่กับการผลปฏิบัติงานของคู่แข่งเท่านั้น

8.2 การควบคุม

8.2.1 ความหมายของการควบคุม

Henri Fayol กล่าวว่า การควบคุม คือ การตรวจสอบดูว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่ดำเนินไปตามแผน ตามคำสั่ง และตามหลักฐานที่ได้จำทำไว้นั้น มิได้มีความคลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์ที่วางไว้

Flippo กล่าวว่า การควบคุมหมายถึง การบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

การควบคุม หมายถึง กระบวนการวัดและแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

การควบคุม คือ ความพยายามอย่างมีระบบ เพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

การควบคุม คือการจัดและการแก้ไขบทบาทการปฏิบัติกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มั่นใจว่า วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การและแผนงานที่กำหนดไว้จะถูกปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

8.2.2 ขั้นตอนของกระบวนการควบคุม แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1) การกำหนดมาตรฐาน และวิธีการวัดผลการปฏิบัติ เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการวัดการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

2) การประเมินผลหรือการวัดผล เป็นกระบวนการของผู้บริหารที่ใช้เพื่อกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงาน

3) การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ว่า ที่ปฏิบัติจริงแตกต่างกันอย่างไร ถ้าต่ำกว่าก็จะต้องหาสาเหตุเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

4) การปรับปรุงแก้ไข หลังจากเปรียบเทียบแล้วผู้บริหารจะนำผลแตกต่างมาปรับปรุงแก้ไข โดยอาจจะแก้ไข เป้าหมาย หรือปรับแผน หรือการแก้ไขปรับปรุงในประเด็นของโครงสร้าง หรือทรัพยากรขององค์การ เป็นต้น

8.2.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความต้องการด้านการควบคุม

ในการบริหารองค์การให้บรรลุความสำเร็จตามแผนนั้น ปัจจัยด้านองค์การที่ทำให้เกิดความ ต้องการ ด้านการควบคุม มีดังนี้

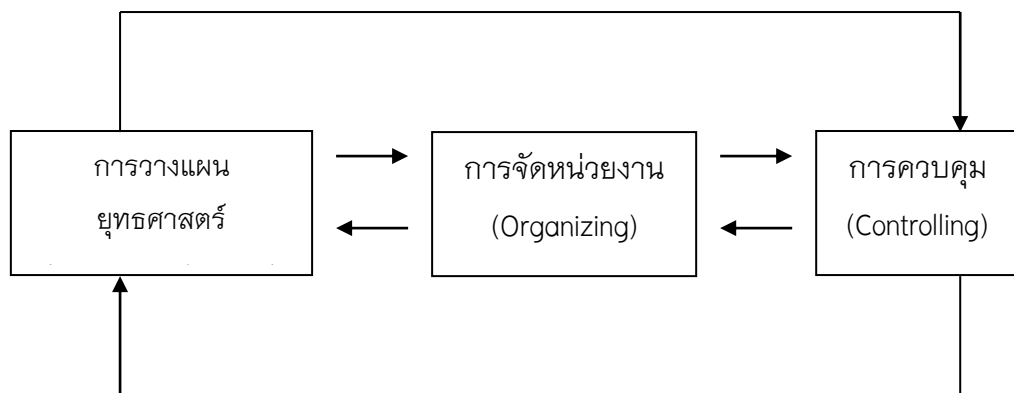
1) การเปลี่ยนแปลง (Change) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์การ ย่อมต้องการการควบคุมที่ดี

2) การมอบหมายงาน (Delegation) การที่ผู้บริหารมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น สิ่งที่ผู้บริหารจะทราบได้ว่างานที่มอบหมายไปนั้นสำเร็จหรือไม่ และเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ก็คือ การใช้วิธีการควบคุม เพื่อประเมินความสำเร็จ

3) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ธุรกิจในปัจจุบันมีความซับซ้อนกันมากขึ้น โดยเปลี่ยนแปลงจากธุรกิจครอบครัวเล็ก ๆ ที่ไม่ต้องการการควบคุม หรือไม่มีระเบียบแบบแผนมากนักมาสู่องค์กรที่ซับซ้อนมากขึ้น การควบคุมจึงมีความจำเป็นมากขึ้นเช่นกัน

4) ความผิดพลาด (Mistakes) ในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรย่อมมีการผิดพลาดเกิดขึ้นได้เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยการมีระบบการควบคุม เป็นเครื่องมือในการดูแล และจะได้สามารถทราบถึงข้อผิดพลาดก่อนที่จะข้อผิดพลาดจะกลายเป็นปัญหาร้ายแรงต่อไป

8.2.4 แอนโทนี (Robert N. Anthony) ได้ทำการวิจัยและชี้ให้เห็นว่าการควบคุม และการวางแผนโดยธรรมชาติแล้วเป็นเรื่องที่ผสมผสานอยู่ในเรื่องเดียวกัน



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมและการวางแผน

การควบคุมประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การพัฒนาวิธีการเพื่อวัดให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของความสำเร็จที่ปรากฏ มีความหมายในรูปแบบต่าง ๆ ที่สรุปได้ ดังนี้

- เป็นกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลและการปฏิบัติงานขององค์กรและการปฏิบัติงานขององค์กร
- กระบวนการที่ผู้บริหารได้กระทำขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลแห่งความสำเร็จตามที่ปรารถนานั้นเป็นไปอย่างเสมอต้นเสมอปลายและอย่างต่อเนื่อง (แมกฟาร์แลนด์ Dalton E. Mcfarland)

- กิจกรรมที่วัดการปฏิบัติงานและชี้แนะวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

- การวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยตรวจสอบดูว่าแนวทางใดหรือวิธีการใดที่ไม่เป็นประโยชน์ หรือมีคุณค่าต่อความสำเร็จก็จะถูกกำจัด หรือปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จที่ต้องการนั้น

การวัดผลแห่งความสำเร็จโดยเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้นไว้และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้ผลสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนงานที่ได้กำหนดขึ้นไว้เช่นเดียวกัน

สรุป การควบคุมมีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงานและเป็นกระบวนการบริหารที่ทุกหน่วยงานจะขาดเสียมิได้ เพราะการควบคุมนอกจากจะช่วยให้การบริหารหน่วยงานเป็นไปโดยราบรื่นแล้ว ยังจะช่วยให้แผนการดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าการวางแผนกับการควบคุมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและมีผลกระทบต่อกันและกัน

9. เทคโนโลยีสารสนเทศ

Michael E. Porter ให้ข้อสังเกตไว้ว่าเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กฎหรือกติกาการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไป ความเจริญก้าวหน้าของญี่ปุ่นในการแข่งขันในตลาดโลก การเห็นความสำคัญของการผลิตที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบและความสนใจในการจัดการด้านเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก กลยุทธ์ทั่วไป (Generic Strategies) ของ Porter ถูกนำมาใช้โดยทั่วไปในการจัดวางกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันกลยุทธ์ทั่วไป 4 ประการ ดังกล่าวประกอบด้วย ก) ความแตกต่างในวงกว้าง ข) ความที่เฉพาะเจาะจง ค) ผู้นำทางด้านต้นทุนในวงกว้าง ง) ผู้นำด้านต้นทุนที่เฉพาะเจาะจง บริษัทที่นำกลยุทธ์ข้อ ก คือ ความแตกต่างในวงกว้างมานั้นจะหาความได้เปรียบจากการแข่งขันในวงกว้างอุตสาหกรรม โดยการเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีกว่าคู่แข่งในด้านคุณภาพ ผลงาน คุณสมบัตินี้ การส่งมอบ การสนับสนุนและอื่น ๆ บริษัทที่นำกลยุทธ์ ข คือความแตกต่างที่เฉพาะเจาะจงจะหาความได้เปรียบเช่นเดียวกัน แต่เฉพาะเจาะจงกลุ่มลูกค้าแคบลงโดยเฉพาะเพื่อสร้างให้ได้ความต่างจากคู่แข่งเพื่อจะได้ราคาสูงขึ้นเหมาะสมกับสิ่งของที่ลูกค้าเต็มใจจะจ่าย ส่วนบริษัทที่นำกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนจะเสนอราคาของผลิตภัณฑ์และราคาต่ำกว่าคู่แข่งทั้งในวงกว้างและวงแคบ ซึ่งจะเกิดเป็นจริงได้ก็โดยการมีต้นทุนในการเสนอส่งมอบสินค้าให้ถูกกว่านั่นเอง Porter ชี้ให้เห็นว่ากล

ยุทธ์ของการใช้เทคโนโลยีจะเป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งที่จะทำให้กลยุทธ์ทั่วไปทั้ง 4 ประการ ประสบผลสำเร็จ แต่ว่าแต่ละกลยุทธ์จะใช้กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีที่แตกต่างกันไป การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ใช้กับผลิตภัณฑ์และกระบวนการหรือการผลิตสามารถนำมาใช้กับกลยุทธ์ความแตกต่างและกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนได้ โดยเทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือการผลิตจะเป็นกุญแจสำคัญต่อคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์อาจจะทำให้เกิดต้นทุนลดต่ำได้ ปัจจุบันในยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศและโลกาภิวัตน์ที่กำลังมาแรงได้สร้างกระแสการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในทุกภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในอุตสาหกรรม การผลิต การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการต่าง ๆ ของการผลิต สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและต้นทุนการผลิตได้อย่างมากดังนั้นจะเห็นได้จากบริษัทชั้นนำใน ยุโรปและสหรัฐอเมริกา ถ้าจะมองย้อนหลังไปในช่วงสิบปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมการผลิตทั่วโลกได้มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning : ERP) อย่างแพร่หลายสำหรับในประเทศไทยเรานั้นส่วนมากมักจะเริ่มต้นโดยการใช้ระบบ EDI (Electronic Data Interchange) และต่อ ยอดออกมาเป็นระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) จนกระทั่งการใช้เว็บแอปพลิเคชัน และ Service Oriented Architecture : SOA

Electronic Data Interchange : EDI ได้มีส่วนช่วยในการแบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจ สำหรับคู่ค้าในระบบซัพพลายเชนมากกว่า 25 ปี โดยการนำ EDI มาใช้บริษัทสามารถส่ง และรับข้อมูลต่าง ๆ อย่างปลอดภัยในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ผ่านวงจรเช่าส่วนบุคคล (Private leased-line) ซึ่งรู้จักกันในชื่อว่า Value-added Networks หรือ (VANS) ในขณะที่การใช้ EDI มีข้อจำกัดในการส่งแบบจุดต่อจุดเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้นภาษา XML ซึ่งเป็นภาษามาตรฐานในการแปลงข้อมูล เพื่อที่ส่งผ่านระบบต่าง ๆ ให้มีการสื่อสารระหว่างแอปพลิเคชันได้ และบริษัทสามารถส่ง-รับข้อมูลต่าง ๆ ได้ง่ายยิ่งขึ้น สามารถเอื้อประโยชน์ต่าง ๆ ได้มากกว่าเดิม เช่น บริษัทและคู่ค้าสามารถแบ่งปันข้อมูลแบบทันทีทันใด (Real-time) ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสินค้าคงเหลือที่เหลืออยู่ในโกดัง รวมถึงระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าและการจัดการด้านแผนการผลิตสินค้าให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถทำได้กับคู่ค้าหลาย ๆ รายได้ในเวลาเดียวกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งบริษัทเอง และรวมถึงคู่ค้าต่าง ๆ ในระบบซัพพลายเชน โดยพวกเขาสามารถลดค่าใช้จ่ายได้จากการลดจำนวนสินค้าคงคลังให้พอเหมาะต่อความต้องการของตลาด และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงจาก EDI มาเป็นเว็บแอปพลิเคชันขึ้นอยู่กับอุตสาหกรรม โดยอาจจะคาดเดาได้ว่าในปัจจุบันมีเพียง 60 เปอร์เซ็นต์ของธุรกิจด้านอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และไฮเทค ที่จะนำแอปพลิเคชันมาใช้ ทั้งนี้เนื่องจากการทำธุรกิจของพวกเขาต้องอาศัยคู่ค้าและระบบซัพพลายเชน

เป็นอย่างมาก โดยเหตุผลหลักก็คือการลดต้นทุนและเพิ่มความคล่องตัวให้กับการดำเนินธุรกิจ รวมถึงเป็นการเตรียมความพร้อมสู่การทำธุรกิจในยุคอินเทอร์เน็ตอีกด้วย สิ่งหนึ่งที่กำลังมาแรงในทุกภาคธุรกิจก็คือการมุ่งเน้นไปที่งานบริการลูกค้า ซึ่งจะเห็นได้จากเทคโนโลยีด้าน CRM : Customer Relation Management และความตื่นตัวทางด้านศูนย์บริการลูกค้าที่ออกมาในรูปแบบของฮอตไลน์และคอลเซ็นเตอร์ หรือแม้กระทั่งเลขหมายโทรฟรีที่ขึ้นด้วย 1-800 ก็เริ่มใช้กันมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในอุตสาหกรรมได้เป็นแรงผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวทั้งด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ไม่ที่จะเป็นการย่นย่อเวลาในการผลิตให้รวดเร็ว หรือการลงทุนด้านงานวิจัยและพัฒนาสินค้า ตลอดจนการปรับตัวให้ทันกับตลาด การปรับตัวขององค์กรนั้นถือเป็นส่วนหนึ่งของการเดินทางของการทำธุรกิจ ไม่ใช่จุดสิ้นสุด และเราก็ต้องรู้ด้วยว่า กำลังเดินทางไปสู่จุดหมายใด และจะต้องทำอย่างไรจึงจะไปให้ถึงจุดหมายนั้น ข้อสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพนั้นโดยมากมักจะถูกติดตั้งไว้เฉพาะที่สำนักงานใหญ่ในส่วนกลางเท่านั้น ส่วนสำนักงานสาขาก็มักจะถูกมองข้ามไป ซึ่งที่จริงแล้วองค์กรจะเสียประโยชน์อย่างมากถ้าระบบในสำนักงานสาขาไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ซึ่งจะทำให้พนักงานนั้นทำงานได้ไม่เต็มที่ ดังนั้นการกระจายเทคโนโลยีออกไปจากส่วนกลางสู่สำนักงานสาขาสำหรับการเข้าถึงข้อมูล จึงเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งที่ไม่ควรมองข้าม และทั้งหมดนี้คือแนวคิดและกลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมที่นำมาฝากไว้

9.1 ระบบข้อมูลเพื่อการวางแผน

ปัจจัยสำคัญของการวางแผน คือ ข่าวสารข้อมูล (information) แผนงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของข้อมูลซึ่งผู้วางแผนพร้อมที่จะนำมาใช้ได้เหมาะสมและทันเวลา

9.1.1 ความหมายของข้อมูลและระบบของข้อมูล

ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริงหรือสิ่งที่ถือว่าหรือยอมรับว่าเป็นข้อเท็จจริง สำหรับใช้เป็นหลักอนุมานหาความจริงหรือการคำนวณ ข้อมูลช่วยให้การกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานมีความเป็นไปได้ หรือทำให้การตัดสินใจดำเนินไปโดยถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) ข้อมูลเชิงสถิติ
 - 2) ข้อมูลเชิงสารสนเทศ
- การบริหารโดยระบบข้อมูล

คือระบบที่รวมการทำงานของคนกับเครื่องสมองกลเข้าด้วยกัน เพื่อป้อนข้อมูลให้คนในหน่วยงานสามารถดำเนินงานด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารงาน

Martin J. Gannon ได้ให้ความหมายของการบริหารงานโดยระบบข้อมูลไว้ว่า MIS คือ วิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อช่วยให้ผู้บริหารใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Joseph T. Straub ได้นิยามการบริหารงานโดยระบบข้อมูลว่า คือ ระบบที่ผู้บริหารใช้ข้อมูลเพื่อช่วยในการควบคุมการดำเนินงานการบริหารองค์การ

สรุปความหมายก็คือ การบริหารโดยระบบข้อมูล คือ การนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้เพื่อการตัดสินใจดำเนินการบริหาร และใช้ข้อมูลเหล่านั้นเพื่อควบคุมการดำเนินงานพร้อมๆ ไปด้วย

9.1.2 คุณลักษณะที่ดีของข้อมูล

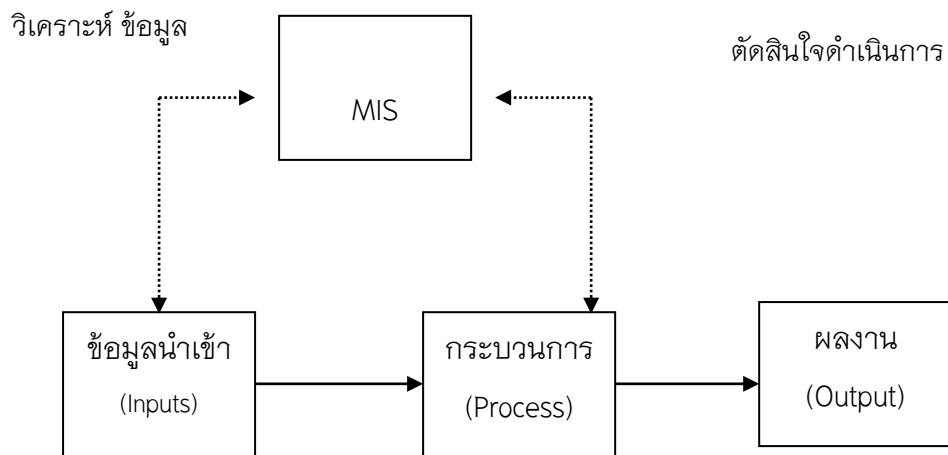
ระบบข้อมูลนอกจากจะเป็นการรวบรวมข้อมูลแล้ว ยังเป็นกระบวนการของการกลั่นกรองข้อมูลให้มีคุณสมบัติที่ดี ข้อมูลที่ดีต้องมีคุณสมบัติดังนี้

- ทันต่อเหตุการณ์ (Timely)
- เที่ยงตรง (Accurate)
- กระชับรัดกุม (Concise)
- เกี่ยวข้อง (Relevant)
- สมบูรณ์ (Complete)

9.2 ความสัมพันธ์ของระบบข้อมูลกับระบบการบริหาร

การบริหารงานโดยระบบข้อมูลต้องเกี่ยวข้องกับทุกส่วนของระบบบริหาร โดยเฉพาะส่วนที่เป็นข้อมูลนำเข้า (Input) ส่วนกระบวนการ (Process) และส่วนคุณภาพของผลงาน (Outputs) หรือ ผลผลิต (Product)

ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ของระบบข้อมูลกับระบบการบริหาร



ขั้นตอนในการบริหารข้อมูล

การที่จะนำวิธีการนี้ไปใช้ก็มีรายละเอียดและขั้นตอนที่ผู้นำไปใช้จะต้องศึกษาอย่างรอบคอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงและเป็นไปตามประสงค์ มีขั้นตอนของการบริหารโดยระบบข้อมูล ดังนี้

- 1) การศึกษาระบบปัจจุบันของข้อมูล
- 2) จัดลำดับก่อนหลังข้อมูลที่ต้องการ
- 3) การพัฒนาระบบข้อมูลใหม่
- 4) การเลือกใช้เครื่องสมองกล

การใช้ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง และต้องใช้คนที่มีความรู้ความสามารถจำนวนหนึ่ง ดังนั้นการสนับสนุนจากบุคคลระดับสูงในหน่วยงานเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพราะจะทำให้การดำเนินงานของระบบข้อมูลเป็นไปโดยราบเรียบและมีประสิทธิภาพสูงสุด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มุ่งที่จะศึกษา ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ของบริษัท ฟีนาทেকซ์ จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่สร้างความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของบริษัท ฟีนาทেকซ์ จำกัด ในส่วนที่สังกัดกับฝ่ายสำนักงานใหญ่ทั้งหมด จำนวน 112 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เนื่องจากประชากรกลุ่มดังกล่าวเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

1.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Size) ผู้ศึกษาได้ใช้สูตร การคำนวณหากลุ่มตัวอย่างของ Yamane' โดยขนาดตัวอย่างถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% ขนาดตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษา จะได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling จะได้จำนวนตัวอย่างดังนี้

สูตรการคำนวณ

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

เมื่อ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ทำการเก็บสำรวจข้อมูล
 N = จำนวนประชากร
 e = ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 0.05
 การวิจัยในครั้งนี้ มีจำนวนประชากรคือพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้บริหาร
 ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง 112 คน และในการเลือกจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการ
 เก็บสำรวจข้อมูลที่ค่าคลาดเคลื่อน 5% ของการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ

$$n = \frac{112}{1 + (112)(0.05)^2}$$

$$= 87.5$$

ฉะนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดจำนวนประชากรของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำไว้ที่ 88 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบทดสอบ (Questionnaire) (เอกสารแนบใน
 ภาคผนวก) สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ของ
 บริษัท ฟีนิกซ์ จำกัด จำนวน 112 คน ซึ่งได้สร้างจากขั้นตอนต่อไปนี้

2.1 การศึกษา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันเพื่อเป็น
 แนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.2 สร้างแบบสอบถามสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน
 ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ด้วยคำถามซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
 แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยด้านส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็น
 การวัดผลแบบมาตราบัญญัติ (Nominal Scale) โดยใช้คำถามแบบผู้ตอบเลือกตอบเพียงข้อ
 เดียว มีลักษณะคำถามปลายปิด แบบหลายตัวเลือก

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่
 สร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างไร เป็นคำถามให้แสดงความคิดเห็นแบบสเกลอัตราส่วน

(Rating Scale) ณ สถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งมี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตัวอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ใช้ลักษณะคำถามที่เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด

3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษา

ผู้ศึกษา ได้ทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (Validity) และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือวิจัย (Reliability) ดังนี้

3.1 การตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) ของคำถามแต่ละข้อว่าเนื้อหาครอบคลุมและถูกต้องตรงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาคั้งนี้หรือไม่ หลังจากนั้นทำการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้อง

3.2 การหาความเชื่อถือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามทั้งหมดไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ของ บริษัท ฟินาเท็กซ์ จำกัด จำนวน 10 ราย หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟา (Alpha Coefficient) เพื่อดูค่าความเชื่อมั่น พบว่ามีค่า สัมประสิทธิ์ อัลฟา (Alpha Coefficient) ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.971

3.3 การหาความครอบคลุม (Comprehensiveness) ความสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Practicability) และความเป็นปรนัย (Objectivity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบข้อบกพร่องและการใช้สำนวนถ้อยคำ ตลอดจนการใช้ภาษาเพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ของ บริษัท ฟีนาทેกซ์ จำกัด ประกอบด้วย ข้อมูลดังนี้

4.1 ข้อมูลหัตถิยภูมิ ได้จากการค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย ตลอดจนข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ทางด้านปัจจัยที่สร้างความสามารถในการแข่งขัน

4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการใช้แบบสอบถามพนักงานระดับ ปฏิบัติการ หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ของบริษัท ฟีนาทેกซ์ จำกัด ตัวอย่าง และ นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ ด้วยวิธีทางสถิติ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้ ดำเนินการดังนี้

5.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ

5.2 นำแบบสอบถามมาลงรหัส เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ปัจจุบัน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด

5.3 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยด้านส่วนบุคคลของพนักงานเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงาน ต้นสังกัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็น ตารางหาค่าร้อยละ และการแจกแจงความถี่

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่สร้างความสามารถทางการแข่งขันโดยการหาข้อมูล เพื่อหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS /

PC “for windows (Statistical Package for the Social Sciences / Personal Plus) โดยกำหนดค่า ดังนี้

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

ทั้งนี้ การแปลความหมายของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และการจัดระดับจากคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ ซึ่งจัดชั้นเท่ากัน แบ่งส่วนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	เป็นระดับความคิดเห็น มีความสามารถในการแข่งขัน
มาก	ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	เป็นระดับความคิดเห็น มีความสามารถในการแข่งขัน
ปานกลาง	ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	เป็นระดับความคิดเห็น มีความสามารถในการแข่งขัน
น้อย	ค่าเฉลี่ย 2.60 – 1.81	เป็นระดับความคิดเห็น มีความสามารถในการแข่งขัน
น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	เป็นระดับความคิดเห็น มีความสามารถในการแข่งขัน

การจัดลำดับใช้เกณฑ์การลำดับจากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่านั้น ไม่ได้ใช้ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด เกี่ยวกับทัศนคติความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีสรุปเรียงตามลำดับความสำคัญตามความถี่ของความคิดเห็น

5.4 สถิติที่ใช้ในการศึกษา

เป็นการหาค่าทางสถิติพื้นฐาน เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

5.4.1 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistic)

- ความถี่ (frequency)

- ร้อยละ (percentage)
- ค่าเฉลี่ยทางเลขคณิต (arithmetic mean)
- ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

5.4.2 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics)

- ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของ 2 ประชากรหรือกลุ่มโดยสุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent – sample t-test) โดยใช้ค่าสถิติแบบ t – test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%
- ทดสอบความแตกต่างในกรณีที่ต้องการทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไปโดยการใช้สถิติวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One way analysis of variance: One way ANOVA) โดยใช้ค่าสถิติแบบ F – Test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกสิ่งทอ กรณีศึกษา บริษัท ฟินาเท็กซ์ จำกัด ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าอิสระประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปซึ่งเป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามตาม ตัวแปรอิสระนำเสนอเป็นจำนวนร้อยละและภาพตาราง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุม ของกิจการ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันในด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้ ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	53	47.3
หญิง	59	52.7
รวม	112	100.0

จากตารางที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 112 ตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 59 ราย คิดเป็นร้อยละ 52.7 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายมีจำนวน 53 รายคิดเป็นร้อยละ 47.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	19	17.0
25-34 ปี	55	49.1
35-44 ปี	26	23.2
45 ปีขึ้นไป	12	10.7
รวม	112	100.0

จากตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 25 - 34 ปี มากที่สุด จำนวน 55 ราย คิดเป็นร้อยละ 49.1 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 35-44 ปี จำนวน 26 ราย คิดเป็นร้อยละ 23.2

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	32	28.6
ปริญญาตรี	70	62.5
ปริญญาโท	9	8.0
ปริญญาเอก	1	0.9
รวม	112	100.0

จากตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 70 ราย คิดเป็นร้อยละ 62.5 รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 32 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.6

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน

อาชีพ	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานระดับปฏิบัติการ	79	70.5
หัวหน้างาน	13	11.6
ผู้บริหารระดับต้น	11	9.8
ผู้บริหารระดับกลาง	6	5.4
ผู้บริหารระดับสูง	3	2.7
รวม	112	100.0

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 112 ตัวอย่าง กลุ่มที่มีมากที่สุดคือ พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 79 ราย คิดเป็นร้อยละ 70.5 รองลงมาคือ หัวหน้างาน จำนวน 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 11.6

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงาน

อาชีพ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 3 ปี	58	51.8
4 – 6 ปี	27	24.1
7 – 9 ปี	14	12.5
10 ปี ขึ้นไป	13	11.6
รวม	112	100.0

จากตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดส่วนใหญ่ คือ มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 58 ราย คิดเป็นร้อยละ 51.8 รองลงมาคืออายุงาน 4 – 6 ปี จำนวน 27 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.1

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด

หน่วยงานต้นสังกัด	จำนวน	ร้อยละ
ทรัพยากรมนุษย์	11	9.8
บัญชี/การเงิน/ตรวจสอบ	31	27.7
คลังสินค้า / ปฏิบัติการ	23	20.5
การขาย/การตลาด	22	19.6
พัฒนาผลิตภัณฑ์/จัดซื้อ	10	8.9
เทคโนโลยีสารสนเทศ	2	1.8
ช่างเครื่อง/ช่างซ่อมบำรุง	9	8.0
หน่วยงานอื่นๆ	4	3.6
รวม	112	100.0

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 112 ตัวอย่าง หน่วยงานที่มีมากที่สุดคือ บัญชี/การเงิน/ตรวจสอบ จำนวน 31 ราย คิดเป็นร้อยละ 27.7 รองลงมาคือ คลังสินค้า / ปฏิบัติการ จำนวน 23 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.5

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

ในการวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดลำดับที่โดยเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ซึ่งจัดชั้นเท่ากัน โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ในการแสดงความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
1.00 – 1.80	กิจการมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	กิจการมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับน้อย
2.61 – 3.40	กิจการมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	กิจการมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก
4.21 – 5.00	กิจการมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น							X	S.D.	ความสามารถในการแข่งขัน
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง					
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %					
ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย										
1. บริษัทของท่านได้กำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมาย เหมาะสมตามสภาวะแวดล้อม ทางการแข่งขัน	10 8.9	62 55.4	34 30.4	5 4.5	1 0.9	3.67	0.74 0	มาก		
2. บริษัทของท่านมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการดำเนินธุรกิจและแนวทางหลัก ในการกำหนดกรอบบทบาทของธุรกิจ	17 15.2	57 50.9	32 28.6	4 3.6	2 1.8	3.74	0.82 5	มาก		
3. บริษัทของท่านได้กำหนดทิศทางแนวทางหรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาในอนาคตให้สอดคล้องกับปรัชญาหรืออุดมการณ์ของหน่วยงาน	9 8.0	53 47.3	41 36.6	8 7.1	1 0.9	3.54	0.78 1	มาก		
4. บริษัทของท่านมีวิสัยทัศน์ / ภารกิจ / เป้าหมาย ที่เชื่อมโยงเป้า ประสงค์ระดับสูงสุดถึงระดับล่างสุด แสดงผลเกี่ยวกับเป้า ประสงค์ที่สามารถบรรลุผลให้เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย	8 7.1	51 45.5	42 37.5	9 8.0	2 1.8	3.48	0.81 6	มาก		
5. ท่านได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพื่อประสานการตัดสินใจ และร่วมปฏิบัติสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการให้สอดคล้องและไม่ขัดแย้งกัน เพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ / ภารกิจ / เป้าหมายของบริษัท	16 14.3	44 39.3	33 29.5	17 15.2	2 1.8	3.49	0.97 7	มาก		
ค่าเฉลี่ยรวม						3.58	0.677	มาก		

จากตารางที่ 4.7 ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.58$) โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดคือ บริษัทของท่านมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการดำเนินธุรกิจและแนวทางหลักในการกำหนดกรอบบทบาทของธุรกิจ และต่ำสุดคือ บริษัทของท่านมีวิสัยทัศน์ / ภารกิจ / เป้าหมาย ที่เชื่อมโยงเป้าประสงค์ระดับสูงสุดถึงระดับล่างสุด แสดงผลเกี่ยวกับเป้า ประสงค์ที่สามารถบรรลุผลให้เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น							
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ความสามารถในการแข่งขัน
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน								
1. บริษัทของท่านได้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในมุมมองต่าง ๆ ไว้อย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ	12 10.7	52 46.4	38 33.9	10 8.9	- -	3.59	0.80 0	มาก
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ มีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง หรือใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างเหนือคู่แข่ง	18 16.1	46 41.1	35 31.3	12 10.7	1 0.9	3.61	0.914	มาก
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุนทางการผลิตให้ลดลง เพื่อธุรกิจสามารถขายสินค้าหรือบริการได้ในราคาถูกลงกว่าคู่แข่ง	25 22.3	48 42.9	31 27.7	7 6.3	1 0.9	3.79	0.89 2	มาก
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยเน้น ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพ ด้านนวัตกรรม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	21 18.8	50 44.6	36 32.1	3 2.7	2 1.8	3.76	0.85 2	มาก

5. บริษัทของท่าน ได้กำหนดวิธีดำเนินการหรือแผนระยะยาวที่กำหนดขึ้นโดยอาศัยการประเมินสถานะแวดล้อมขององค์กรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม	11	53	40	6	2	3.58	0.812	มาก	
	9.8	47.3	35.7	5.4	1.8				
ค่าเฉลี่ยรวม							3.66	0.68 5	มาก

จากตารางที่ 4.8 ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.66$) โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดคือ บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุนทางการผลิตให้ลดลง เพื่อธุรกิจสามารถขายสินค้าหรือบริการได้ในราคาถูกลงกว่าคู่แข่ง และต่ำสุดคือ บริษัทของท่าน ได้กำหนดวิธีดำเนินการหรือแผนระยะยาวที่กำหนดขึ้นโดยอาศัยการประเมินสถานะแวดล้อมขององค์กรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

ตารางที่ 4.9 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น							
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ความสามารถในการแข่งขัน
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
ด้านโครงสร้างองค์กร								
1.บริษัทของท่านได้กำหนดโครงสร้างองค์กรที่สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากรเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน	16 14.3	48 42.9	38 33.9	9 8.0	1 0.9	3.62	0.86 2	มาก
2.บริษัทของท่านกำหนดลักษณะงานในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างท้าทายและไม่น่าเบื่อ	9 8.0	40 35.7	41 36.6	20 17.9	2 1.8	3.30	0.91 9	ปานกลาง
3.บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการออกแบบโครงสร้างองค์กรมาเป็นสื่อกลางในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างมวลพนักงาน	10 8.9	37 33.0	45 40.2	18 16.1	2 1.8	3.31	0.911	ปานกลาง
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการวางโครงสร้างองค์กร ที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ	5 4.5	48 42.9	39 34.8	18 16.1	2 1.8	3.32	0.86 2	ปานกลาง
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง โดยการปรับลดขนาด และปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง	7 6.3	39 34.8	49 43.8	14 12.5	3 2.7	3.29	0.86 6	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม						3.36	0.73 4	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 ด้านโครงสร้างองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.36$) โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดคือ บริษัทของท่านได้

กำหนดโครงสร้างองค์กรที่สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากรเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน และต่ำสุดคือ บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง โดยการปรับลดขนาด และปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น							
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	X	S.D.	ความสามารถในการแข่งขัน
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
ด้านวัฒนธรรมองค์กร								
1.บริษัทของท่านได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทาง ค่านิยม หรือวัฒนธรรม เพื่อใช้ยึดถือปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กร	12 10.7	52 46.4	37 33.0	9 8.0	2 1.8	3.56	0.85 7	มาก
2.บริษัทของท่านได้ให้ความสำคัญกับการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากร	11 9.8	44 39.3	39 34.8	17 15.2	1 0.9	3.42	0.89 7	มาก
3.บริษัทของท่านเน้นวัฒนธรรมการทำงานเป็นที่มา การเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นแบบแผนการสร้างความสามารถขององค์กร	14 12.5	42 37.5	37 33.0	17 15.2	2 1.8	3.44	0.95 7	มาก
4.บริษัทของท่านเน้นการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศด้านคุณภาพและการตอบสนองลูกค้า	15 13.4	51 45.5	35 31.3	9 8.0	2 1.8	3.61	0.88 4	มาก
5.บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจและเห็นพ้องในแนวทางของวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนด	8 7.1	48 42.9	42 37.5	11 9.8	3 2.7	3.42	0.86 6	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						3.48	0.73 9	มาก

จากตารางที่ 4.10 ด้านวัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยของความ
คิดเห็นโดยรวมในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.48$) โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดคือ บริษัทของ
ท่านเน้นการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศด้านคุณภาพและการตอบสนองลูกค้า และต่ำสุดคือ บริษัท
ของท่านได้ให้ความสำคัญกับการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก
สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น							
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	X	S.D.	ความเสถียรในการแข่งขัน
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ								
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อตอบสนองภาวะ การเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้พนักงาน มีความสุขในการทำงาน	13 11.6	35 31.3	35 31.3	23 20.5	6 5.4	3.23	1.074	ปานกลาง
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและมีนโยบายในการจัดกิจกรรมด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงสังคมระหว่างพนักงาน และความสามัคคีระหว่างหน่วยงานในบริษัท	22 19.6	41 36.6	24 21.4	18 16.1	7 6.3	3.47	1.162	มาก
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการจัดเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากร	21 18.8	37 33.0	25 22.3	22 19.6	7 6.3	3.38	1.180	ปานกลาง
4. บรรยากาศด้านความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานเป็นไปด้วยดี	16 14.3	46 41.1	26 23.2	17 15.2	7 6.3	3.42	1.104	มาก
5. ท่านได้รับค่าตอบแทนรวมถึงสวัสดิการด้านต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม และเหมาะสมในการปฏิบัติงาน	13 11.6	37 33.0	34 30.4	16 14.3	12 10.7	3.21	1.156	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม						3.34	1.003	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ ผลการศึกษพบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($X = 3.34$) โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดคือ บริษัทของท่านให้ความสำคัญและมีนโยบายในการจัดกิจกรรมด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงสังคมระหว่างพนักงาน และความสามัคคีระหว่างหน่วยงานในบริษัท

และต่ำสุดคือ ท่านได้รับคำตอบแทนรวมถึงสวัสดิการด้านต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม และเหมาะสม
ในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น							
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	X	S.D.	ความสามารถในการแข่งขัน
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ								
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการกำหนดวิธีการทำงานมีการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ที่สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากร	11 9.8	42 37.5	43 38.4	14 12.5	2 1.8	3.41	0.89 6	มาก
2. บริษัทของท่านได้ให้ความสำคัญในการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นแสดงออกถึงความคิดเห็นริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันอย่างเหมาะสม	13 11.6	41 36.6	39 34.8	16 14.3	3 2.7	3.40	0.96 3	ปานกลาง
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการสร้างศรัทธาบรรณมี โน้มน้าวจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยความเต็มใจและสุดความสามารถ	13 11.6	33 29.5	48 42.9	14 12.5	4 3.6	3.3 3	0.96 2	ปานกลาง
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและมีนโยบายให้มีการจัดตั้งประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารในทุกระดับ	7 6.3	40 35.7	48 42.9	12 10.7	5 4.5	3.2 9	0.90 5	ปานกลาง
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและกระตุ้นให้ผู้ที่มีความตื่นตัวมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง สามารถตอบสนองการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ	12 10.7	44 39.3	42 37.5	8 7.1	6 5.4	3.43	0.96 5	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						3.3 7	0.81 0	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.37$) โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดคือบริษัทของท่านให้ความสำคัญและกระตุ้นให้ผู้นำมีความตื่นตัวมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง สามารถตอบสนองการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ และต่ำสุดคือบริษัทของท่านให้ความสำคัญและมีนโยบายให้มีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารในทุกระดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น							
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ความสามารถในการแข่งขัน
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
ด้านคุณภาพและการควบคุม								
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการกำหนดคุณภาพและการควบคุมโดยการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า	17 15.2	50 44.6	35 31.3	7 6.3	3 2.7	3.63	0.910	มาก
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นที่คุณภาพของสินค้าและบริการ มีการปรับปรุงกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานอย่างต่อเนื่อง	16 14.3	47 42.0	38 33.9	9 8.0	2 1.8	3.59	0.896	มาก
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพัฒนาด้านบุคลากร ระบบการทำงาน ระบบเทคโนโลยี เพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ	12 10.7	48 42.9	38 33.9	8 7.1	6 5.4	3.46	0.967	มาก
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและมีนโยบายกระตุ้นให้มีการรับรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านการควบคุมคุณภาพอย่างจริงจัง	8 7.1	41 36.6	45 40.2	12 10.7	6 5.4	3.29	0.946	ปานกลาง
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการนำเครื่องมือในการจัดทำคุณภาพ เช่น ระบบ ISO , QCC. , การจัดการคุณภาพโดยองค์รวม (TQM) มาใช้	18 16.1	32 28.6	47 42.0	9 8.0	6 5.4	3.42	1.028	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						3.48	0.809	มาก

จากตารางที่ 4.13 ด้านคุณภาพและการควบคุม ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.48$) โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดคือ บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการกำหนดคุณภาพและการควบคุมโดยการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และต่ำสุดคือ บริษัทของท่านให้

ความสำคัญและมีนโยบายกระตุ้นให้มีการรับรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านการควบคุมคุณภาพอย่างจริงจัง

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น							X	S.D.	ความสามารถในการแข่งขัน
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง					
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %					
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)										
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจเช็คระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้รวดเร็วถูกต้อง มีการแชร์ข้อมูลและประสานงานของหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัท เพื่อตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากร	19 17.0	43 38.4	39 34.8	8 7.1	3 2.7	3.60	.944	มาก		
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและมีนโยบายเน้นพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง สามารถตอบสนองความต้องการในยุค IT ได้อย่างชัดเจน	20 17.9	37 33.0	47 42.0	4 3.6	4 3.6	3.58	.946	มาก		
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก เพื่อสามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากร	14 12.5	51 45.5	36 32.1	7 6.3	4 3.6	3.57	.917	มาก		
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการเน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการเรียนรู้เพื่อปรับระบบวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	13 11.6	52 46.4	34 30.4	11 9.8	2 1.8	3.56	.888	มาก		
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินธุรกิจและการติดต่อกับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	16 14.3	54 48.2	31 27.7	8 7.1	3 2.7	3.64	.909	มาก		
ค่าเฉลี่ยรวม						3.59	0.830	มาก		

จากตารางที่ 4.14 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยของความความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($X = 3.59$) โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดคือ บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินธุรกิจและการติดต่อกับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และต่ำสุดคือ บริษัทของ

ท่านให้ความสำคัญกับการเน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการเรียนรู้เพื่อปรับระบบวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 4.15 สรุปและจัดลำดับระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการโดยรวม

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	N	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	112	3.58	0.677	เห็นด้วย
ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	112	3.66	0.685	เห็นด้วย
ด้านโครงสร้างองค์กร	112	3.36	0.734	ไม่แน่ใจ
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	112	3.48	0.739	เห็นด้วย
ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	112	3.34	1.003	ไม่แน่ใจ
ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	112	3.37	0.810	ไม่แน่ใจ
ด้านคุณภาพและการควบคุม	112	3.48	0.809	เห็นด้วย
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	112	3.59	0.830	เห็นด้วย
รวม	112	3.48	0.694	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.15 แสดงผลการศึกษา สรุปและจัดลำดับระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.48$) หมายความว่า บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก โดยสามารถสรุปและจัดลำดับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน มากที่สุดจนถึงต่ำสุด ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยว่า บริษัทฯ มีความสามารถในการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

ลำดับที่ 2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยว่า บริษัทฯ มีความสามารถในการแข่งขัน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59

ลำดับที่ 3 ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยว่า บริษัทฯ มีความสามารถในการแข่งขัน ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

ลำดับที่ 4 ด้านวัฒนธรรมองค์กร และ ด้านคุณภาพและการควบคุม ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยว่า บริษัทฯ มีความสามารถในการแข่งขัน ด้านวัฒนธรรมองค์กร และ ด้านคุณภาพและการควบคุม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48

ลำดับที่ 5 ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยว่า บริษัทฯ มีความสามารถในการแข่งขัน ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

ลำดับที่ 6 ด้านโครงสร้างองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยว่า บริษัทฯ มีความสามารถในการแข่งขัน ด้านโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

ลำดับที่ 7 ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยว่า บริษัทฯ มีความสามารถในการแข่งขัน ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน คือ ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ในด้าน เพศ , อายุ , ระดับการศึกษา , ตำแหน่งงาน , อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด ที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ในส่วนนี้สามารถแบ่งสมมติฐานย่อยตามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้

เพศ

สมมติฐานที่ 1.1 เพศ ที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : เพศ ที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศ ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่า t สำหรับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample t -test) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามเพศ

ปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน	เพศ	N	t-test for Equal variances				
			assumed				
			X	S.D.	t	df.	Prob.
ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	ชาย	53	3.69	0.760	1.619	110	0.108
	หญิง	59	3.48				
ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	ชาย	53	3.78	0.741	1.699	110	0.092
	หญิง	59	3.56				
ด้านโครงสร้างองค์กร	ชาย	53	3.50	0.781	1.879	110	0.063
	หญิง	59	3.24				
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ชาย	53	3.61	0.809	1.668	110	0.098
	หญิง	59	3.37				
ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	ชาย	53	3.53	0.989	1.954	110	0.053
	หญิง	59	3.16				
ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	ชาย	53	3.56	0.806	2.513	110	0.013*
	หญิง	59	3.19				
ด้านคุณภาพและการควบคุม	ชาย	53	3.59	0.871	1.395	110	0.166
	หญิง	59	3.37				
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	ชาย	53	3.63	0.863	.562	110	0.575
	หญิง	59	3.54				
ภาพรวมปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน	ชาย	53	3.61	0.750	1.892	110	0.061
	หญิง	59	3.37				

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 4.16 ผลการวิเคราะห์การทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันโดยรวม จำแนกตามเพศ ในการทดสอบพบว่ามีค่า Prob. เท่ากับ 0.061 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันโดยรวม ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

จากการทดสอบพบว่ามีค่า Prob. เท่ากับ 0.108 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

จากการทดสอบพบว่ามีค่า Prob. เท่ากับ 0.092 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านโครงสร้างองค์กร

จากการทดสอบพบว่ามีค่า Prob. เท่ากับ 0.063 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านโครงสร้างองค์กร ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านวัฒนธรรมองค์กร

จากการทดสอบพบว่ามีค่า Prob. เท่ากับ 0.098 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

จากการทดสอบพบว่ามีค่า Prob. เท่ากับ 0.053 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

จากการทดสอบพบว่ามีความ Prob. เท่ากับ 0.013 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านคุณภาพและการควบคุม

จากการทดสอบพบว่ามีความ Prob. เท่ากับ 0.166 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านคุณภาพและการควบคุม ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

จากการทดสอบพบว่ามีความ Prob. เท่ากับ 0.575 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

อายุ

สมมติฐานที่ 1.2 อายุที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่า F แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามอายุ

ปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	Prob.
ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	3	4.421	1.474	3.415*	0.020
	ภายในกลุ่ม	108	46.596	0.431		
	รวม	111	51.017			
ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	ระหว่างกลุ่ม	3	6.197	2.066	4.859*	0.003
	ภายในกลุ่ม	108	45.914	0.425		
	รวม	111	52.111			
ด้านโครงสร้างองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3	8.308	2.769	5.802*	0.001
	ภายในกลุ่ม	108	51.549	0.477		
	รวม	111	59.857			
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3	6.262	2.087	4.140*	0.008
	ภายในกลุ่ม	108	54.446	0.504		
	รวม	111	60.707			
ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	3	9.322	3.107	3.277*	0.024
	ภายในกลุ่ม	108	102.393	0.948		
	รวม	111	111.714			
ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	3	7.596	2.532	4.184*	0.008
	ภายในกลุ่ม	108	65.353	0.605		
	รวม	111	72.949			
ด้านคุณภาพและการควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	3	5.793	1.931	3.118*	0.029
	ภายในกลุ่ม	108	66.884	0.619		
	รวม	111	72.677			
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	ระหว่างกลุ่ม	3	6.371	2.124	3.266*	0.024
	ภายในกลุ่ม	108	70.220	0.650		
	รวม	111	76.591			
ภาพรวมปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน	ระหว่างกลุ่ม	3	6.203	2.068	4.724*	0.004
	ภายในกลุ่ม	108	47.274	0.438		
	รวม	111	53.477			

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 4.17 ผลการวิเคราะห์การทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันโดยรวม จำแนกตามอายุ พบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็น ต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันโดยรวมแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

จากการทดสอบพบว่ามีค่า Prob. เท่ากับ 0.020 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย แตกต่างกันว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

จากการทดสอบพบว่ามีค่า Prob. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน แตกต่างกันว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านโครงสร้างองค์กร

จากการทดสอบพบว่ามีค่า Prob. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านโครงสร้างองค์กรแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านวัฒนธรรมองค์กร

จากการทดสอบพบว่ามีค่า Prob. เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

จากการทดสอบพบว่าค่า Prob. เท่ากับ 0.024 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

จากการทดสอบพบว่าค่า Prob. เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านคุณภาพและการควบคุม

จากการทดสอบพบว่าค่า Prob. เท่ากับ 0.029 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านคุณภาพและการควบคุม แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

จากการทดสอบพบว่าค่า Prob. เท่ากับ 0.024 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

การศึกษา

สมมติฐานที่ 1.3 การศึกษา ที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : การศึกษา ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ไม่แตกต่างกัน

H_1 : การศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่า F แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามการศึกษา

ปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	Prob.
ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	3	3.160	1.053	2.377	0.074
	ภายในกลุ่ม	108	47.857	0.443		
	รวม	111	51.017			
ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	ระหว่างกลุ่ม	3	1.322	0.441	0.937	0.425
	ภายในกลุ่ม	108	50.789	0.470		
	รวม	111	52.111			
ด้านโครงสร้างองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3	3.355	1.118	2.138	0.100
	ภายในกลุ่ม	108	56.501	0.523		
	รวม	111	59.857			
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3	2.865	0.955	1.783	0.155
	ภายในกลุ่ม	108	57.842	0.536		
	รวม	111	60.707			
ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	3	9.751	3.250	3.443*	0.019
	ภายในกลุ่ม	108	101.964	0.944		
	รวม	111	111.714			
ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	3	3.814	1.271	1.986	0.120
	ภายในกลุ่ม	108	69.134	0.640		
	รวม	111	72.949			
ด้านคุณภาพและการควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	3	3.956	1.319	2.072	0.108
	ภายในกลุ่ม	108	68.721	0.636		
	รวม	111	72.677			
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	ระหว่างกลุ่ม	3	4.781	1.594	2.397	0.072
	ภายในกลุ่ม	108	71.810	0.665		
	รวม	111	76.591			

ภาพรวมปัจจัยความสามารถ	ระหว่างกลุ่ม	3	3.666	1.222	2.650	0.053
ในการแข่งขัน	ภายในกลุ่ม	108	49.811	0.461		
	รวม	111	53.477			

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 4.18 ผลการวิเคราะห์การทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันโดยรวม จำแนกตามการศึกษาพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.053 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

จากการทดสอบพบว่ามีค่า Prob. เท่ากับ 0.074 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

จากการทดสอบพบว่ามีค่า Prob. เท่ากับ 0.425 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านโครงสร้างองค์กร

จากการทดสอบพบว่ามีค่า Prob. เท่ากับ 0.100 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านโครงสร้างองค์กร ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านวัฒนธรรมองค์กร

จากการทดสอบพบว่ามีค่า Prob. เท่ากับ 0.155 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

จากการทดสอบพบว่ามีค่า Prob. เท่ากับ 0.019 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า การศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.120 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า การศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านคุณภาพและการควบคุม

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.108 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า การศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านคุณภาพและการควบคุม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.072 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า การศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตำแหน่งงาน

สมมติฐานที่ 1.4 ตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : ตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่า F แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามตำแหน่งงาน

ปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	Prob.
ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	4	8.827	2.207	5.597*	0.000
	ภายในกลุ่ม	107	42.190	0.394		
	รวม	111	51.017			
ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	ระหว่างกลุ่ม	4	5.589	1.397	3.214*	0.016
	ภายในกลุ่ม	107	46.522	0.435		
	รวม	111	52.111			
ด้านโครงสร้างองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	4	10.268	2.567	5.539*	0.000
	ภายในกลุ่ม	107	49.589	0.463		
	รวม	111	59.857			
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	4	7.581	1.895	3.817*	0.006
	ภายในกลุ่ม	107	53.126	0.497		
	รวม	111	60.707			
ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	4	15.274	3.819	4.237*	0.003
	ภายในกลุ่ม	107	96.440	0.901		
	รวม	111	111.714			
ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	4	11.692	2.923	5.106*	0.001
	ภายในกลุ่ม	107	61.257	0.572		
	รวม	111	72.949			
ด้านคุณภาพและการควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	4	10.469	2.617	4.502*	0.002
	ภายในกลุ่ม	107	62.208	0.581		
	รวม	111	72.677			
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	ระหว่างกลุ่ม	4	6.747	1.687	2.584*	0.041
	ภายในกลุ่ม	107	69.844	0.653		
	รวม	111	76.591			
ภาพรวมปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน	ระหว่างกลุ่ม	4	9.070	2.268	5.464*	0.000
	ภายในกลุ่ม	107	44.407	0.415		
	รวม	111	53.477			

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 4.19 ผลการวิเคราะห์การทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันโดยรวม จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันโดยรวม แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.016 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านโครงสร้างองค์กร

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านโครงสร้างองค์กร แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านวัฒนธรรมองค์กร

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านวัฒนธรรมองค์กร แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านคุณภาพและการควบคุม

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านคุณภาพและการควบคุม แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.041 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

สมมติฐานที่ 1.5 อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่า F แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

ปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน	แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F-Ratio	Prob.
ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	3	6.174	2.058	4.956*	0.003
	ภายในกลุ่ม	108	44.843	0.415		
	รวม	111	51.017			
ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	ระหว่างกลุ่ม	3	7.136	2.379	5.712*	0.001
	ภายในกลุ่ม	108	44.975	0.416		
	รวม	111	52.111			
ด้านโครงสร้างองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3	3.974	1.325	2.560	0.059
	ภายในกลุ่ม	108	55.882	0.517		
	รวม	111	59.857			
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3	6.174	2.058	4.075*	0.009
	ภายในกลุ่ม	108	54.534	0.505		
	รวม	111	60.707			
ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	3	9.855	3.285	3.483*	0.018
	ภายในกลุ่ม	108	101.859	0.943		
	รวม	111	111.714			
ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	3	3.253	1.084	1.680	0.176
	ภายในกลุ่ม	108	69.696	0.645		
	รวม	111	72.949			
ด้านคุณภาพและการควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	3	4.193	1.398	2.204	0.092
	ภายในกลุ่ม	108	68.484	0.634		
	รวม	111	72.677			
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	ระหว่างกลุ่ม	3	2.976	0.992	1.455	0.231
	ภายในกลุ่ม	108	73.615	0.682		
	รวม	111	76.591			
ภาพรวมปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน	ระหว่างกลุ่ม	3	4.971	1.657	3.689*	0.014
	ภายในกลุ่ม	108	48.506	0.449		
	รวม	111	53.477			

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 4.20 ผลการวิเคราะห์การทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันโดยรวม จำแนกตามอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน พบว่ามีค่า Prob. เท่ากับ 0.014 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านโครงสร้างองค์กร

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.059 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านโครงสร้างองค์กร ไม่แตกต่างกันที่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านวัฒนธรรมองค์กร

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.009 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านวัฒนธรรมองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.018 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.176 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็น ต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านคุณภาพและการควบคุม

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.092 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านคุณภาพและการควบคุม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.231 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

หน่วยงานที่สังกัด

สมมติฐานที่ 1.6 หน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : หน่วยงานที่สังกัด ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ไม่แตกต่างกัน

H_1 : หน่วยงานที่สังกัด ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่า F แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

ปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน	แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F-Ratio	Prob.
ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	7	2.634	0.376	0.809	0.582
	ภายในกลุ่ม	104	48.383	0.465		
	รวม	111	51.017			
ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	ระหว่างกลุ่ม	7	3.319	0.474	1.011	0.428
	ภายในกลุ่ม	104	48.792	0.469		
	รวม	111	52.111			
ด้านโครงสร้างองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	7	3.224	0.461	0.846	0.552
	ภายในกลุ่ม	104	56.633	0.545		
	รวม	111	59.857			
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	7	3.423	0.489	0.888	0.519
	ภายในกลุ่ม	104	57.284	0.551		
	รวม	111	60.707			
ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	7	7.635	1.091	1.090	0.375
	ภายในกลุ่ม	104	104.079	1.001		
	รวม	111	111.714			
ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	7	4.660	0.666	1.014	0.426
	ภายในกลุ่ม	104	68.288	0.657		
	รวม	111	72.949			
ด้านคุณภาพและการควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	7	1.863	0.266	0.391	0.906
	ภายในกลุ่ม	104	70.814	0.681		
	รวม	111	72.677			
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	ระหว่างกลุ่ม	7	9.519	1.360	2.109*	0.049
	ภายในกลุ่ม	104	67.072	0.645		
	รวม	111	76.591			

ภาพรวมปัจจัยความสามารถ ในการแข่งขัน	ระหว่างกลุ่ม	7	3.325	0.475	0.985	0.446
	ภายในกลุ่ม	104	50.152	0.482		
	รวม	111	53.477			

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 4.21 ผลการวิเคราะห์การทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันโดยรวม จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.446 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าหน่วยงานที่สังกัด ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.582 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า หน่วยงานที่สังกัด ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.428 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า หน่วยงานที่สังกัด ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านโครงสร้างองค์กร

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.552 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า หน่วยงานที่สังกัด ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านโครงสร้างองค์กร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านวัฒนธรรมองค์กร

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.519 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า หน่วยงานที่สังกัด ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านวัฒนธรรมองค์กร ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.375 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า หน่วยงานที่สังกัด ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.426 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า หน่วยงานที่สังกัด ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ในด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านคุณภาพและการควบคุม

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.906 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า หน่วยงานที่สังกัด ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านคุณภาพและการควบคุม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

จากการทดสอบพบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.049 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า หน่วยงานที่สังกัด ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันในด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในตอนต้นที่ 3 จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 22.32 โดยสามารถสรุปข้อเสนอแนะได้ดังนี้

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความถี่ในการแสดงความคิดเห็นจากปัจจัยเสนอแนะ

ปัจจัยที่เสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	11	44.00
ด้านคุณภาพและการควบคุม	5	20.00
ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	3	12.00
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	2	8.00
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	2	8.00
ด้านโครงสร้างองค์กร	1	4.00
ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	1	4.00
รวม	25	100.00

จากตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ สรุปข้อเสนอแนะที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่า มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยเรียงลำดับความถี่ในการเสนอแนะ คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน มีกลุ่มตัวอย่างเสนอแนะ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 44.00 รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) , ด้านวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร, ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออก สิ่งทอ กรณีศึกษา บริษัท ฟินาเท็กซ์ จำกัด มุ่งที่จะศึกษาถึงระดับความคิดเห็นและระดับความสามารถในการแข่งขันในด้านต่างๆ ในปัจจุบันของบริษัท โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือพนักงานทุกระดับในส่วนของสำนักงาน บริษัท ฟินาเท็กซ์ จำกัด ในทุกๆ หน่วยงานของบริษัท ใช้ระยะเวลาในการศึกษา คือ ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม ถึง เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2551

1. สรุปการผลศึกษา

1.1 **วัตถุประสงค์ของการศึกษา** เพื่อศึกษาระดับความสามารถทางการแข่งขัน และแนวคิดของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของ บริษัท ฟินาเท็กซ์ จำกัด ที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน

1.2 **วิธีดำเนินการศึกษา** ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ พนักงานทุกระดับใน ส่วนของสำนักงาน บริษัท ฟินาเท็กซ์ จำกัด จำนวน 112 คน โดยระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม ถึง เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2551

วิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็นตาราง การแจกแจงความถี่ ร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีสรุปสาระสำคัญ

1.3 ผลการศึกษาวเคราะห์ และทดสอบสมมติฐาน

1.3.1 ลักษณะทางประชากร พบว่าส่วนใหญ่ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วง อายุระหว่าง 25 - 34 ปี มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีอายุงานในตำแหน่งต่ำกว่า 3 ปี อยู่ในหน่วยงาน บัญชี/การเงิน/ตรวจสอบ

1.3.2 ผลการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของ บริษัท ฟินาเท็กซ์ จำกัด โดยศึกษาจากความคิดเห็นของพนักงานในทุกส่วนงานของบริษัทต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความสามารถในการแข่งขัน ปัจจัยในภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็น ด้วย ($\bar{X} = 3.48$) คือ กิจการมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา

รายด้านพบว่า ปัจจัยใน ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก เป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 3.66$) และปัจจัยในด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง เป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.34$)

1.3.3 ผลการ

ทดสอบสมมติฐาน คือ ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ในด้าน เพศ , อายุ , ระดับการศึกษา , ตำแหน่งงาน , อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด ที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

เพศ

จากผลการวิเคราะห์พบว่าเพศที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันโดยรวม ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

- ในด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย พบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน พบว่า มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ พบว่า มีความคิดเห็น แตกต่างกันในที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านคุณภาพและการควบคุม พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

อายุ

จากผลการวิเคราะห์พบว่า อายุที่ต่างกันมีความคิดเห็น ต่อปัจจัย

ความสามารถในการแข่งขันโดยรวม แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

- ในด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า มีความคิดเห็น แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านวัฒนธรรมองค์กรพบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านคุณภาพและการควบคุม พบว่า มีความคิดเห็น แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

การศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า การศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

- ในด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

- ในด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านคุณภาพและการควบคุม พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) พบว่า มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตำแหน่งงาน

จากผลการวิเคราะห์การพบว่า ตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันโดยรวม แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

- ในด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย พบว่า มีความคิดเห็น แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า มีความคิดเห็น แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านคุณภาพและการควบคุม พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

- ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันโดยรวม แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

- ในด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย พบว่า มีความคิดเห็น แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

- ในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน พบว่า มีความคิดเห็น แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

- ในด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

- ในด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีความคิดเห็น แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

- ในด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

- ในด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

- ในด้านคุณภาพและการควบคุม พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

- ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) พบว่า มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

หน่วยงานที่สังกัด

จากผลการวิเคราะห์พบว่า หน่วยงานที่สังกัด ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสามารถในการแข่งขันโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

- ในด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย พบว่า มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

- ในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน พบว่า มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านโครงสร้างองค์กร พบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ พบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านคุณภาพและการควบคุม พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
- ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) พบว่า มีความคิดเห็น แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

1.3.4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันอื่นๆ โดยพนักงานของบริษัทได้เสนอแนะตระหนักว่า สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเป็นตัวกำหนดแนวทางขององค์กรอย่างชัดเจน อำนาจการซื้อขายในตลาดต่ำลง ส่งผลกระทบต่อบริษัทโดยตรง ควรตระหนักและให้ความสำคัญในเรื่องการขายสินค้าของกิจการต้องมีศิลปะในการขายเพื่อชักจูงลูกค้าให้มีการสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง ควรมีการสำรวจตลาดเพื่อดูความต้องการของผู้บริโภคและตลาดกลุ่มเป้าหมาย ด้วยการส่งเสริมการขายรูปแบบต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม รวมไปถึงปัจจัยภายในองค์กร และควรมีปรับปรุงในด้านของคุณลักษณะโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ และบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง การติดตาม ประเมินผลงานของหน่วยงานขาย มีการทำรายงานข้อมูลเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ หาข้อมูลในกลุ่มลูกค้าทั้งข้อดีและข้อเสียว่ามีอะไรบ้าง ผู้บริหารต้องรู้จักวิธีการที่จะนำทรัพยากร การบริหารที่ผสมผสาน โดยผ่านขั้นตอนของการจัดการ เพราะองค์กรธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมถึงนวัตกรรม ถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะเป็นการสร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่ๆ ตลอดจนแสวงหาวิธีการใหม่ด้วย และในปัจจุบันมีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีช่วยทั้งในการค้นหา และเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ สามารถนำมาใช้พัฒนากิจการ เพราะปัจจุบันนี้มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ออกมาเยอะ บางสิ่งบางอย่างก็ทำตาม

ความคิดของมนุษย์เราได้โดยที่เราไม่ต้องไปยุ่งยากอะไรให้มากมายพนักงานของบริษัทได้ตระหนักว่า เทคโนโลยีใหม่ๆ นี้ ที่เป็นปัจจัยที่เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกสิ่งทอ กรณีศึกษา บริษัท ฟีนาทેกซ์ จำกัด สามารถอภิปรายตามประเด็น ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย มีข้อที่ควรตั้งเป็นข้อสังเกต คือ ข้อคำถามที่ว่า บริษัทของท่านมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการดำเนินธุรกิจและแนวทางหลักในการกำหนดกรอบบทบาทของธุรกิจ บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก แต่พนักงานส่วนใหญ่ ยังไม่เข้าใจและยังขาดการรับรู้ถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของบริษัท ดังนั้น บริษัทควรจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นกระบวนการที่สร้างทักษะความเข้าใจ และข้อมูลข่าวสารขององค์การไปยังพนักงาน เพื่อช่วยให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี การอบรมปฐมนิเทศพนักงานที่เข้ามาใหม่ เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความเข้าใจในการทำงาน กิจการ เพื่อนร่วมงาน และภารกิจ ช่วยให้พนักงานทำงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น

2.2 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน มีข้อที่ควรตั้งเป็นข้อสังเกต คือ บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุนทางการผลิตให้ลดลง เพื่อธุรกิจสามารถขายสินค้าหรือบริการได้ในราคาถูกลงกว่าคู่แข่ง บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวความคิดของ Michael E. Porter โดยได้เสนอกลยุทธ์หลักสำหรับการแข่งขันทางการตลาด เพื่อให้ธุรกิจต่อสู้กับภัยคุกคามจากการแข่งขัน คือ กลยุทธ์การตลาดต้นทุนต่ำ (Low Cost Marketing Strategy) เป็นการควบคุมต้นทุนทางการผลิตให้ต่ำ เพื่อธุรกิจสามารถขายสินค้าหรือบริการได้ในราคาถูกลงกว่าคู่แข่ง ธุรกิจก็จะได้เปรียบคู่แข่ง แต่พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่แน่ใจเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือแผนระยะยาวที่กำหนดขึ้น โดยอาศัยสภาวะแวดล้อมองค์การเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ซึ่งบริษัทควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางการแข่งขัน โดย Michael E. Porter กล่าวว่าภาคธุรกิจทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นธุรกิจในประเทศหรือธุรกิจต่างประเทศ กติกาการแข่งขันจะเกิดอยู่ภายใต้แรงผลักดันหรือแรงกดดันการแข่งขัน 5 ประการ คือ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ความเสี่ยงจากการมีสินค้าหรือบริการที่ทดแทนกันได้ อำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อ อำนาจการ

ต่อรองของผู้ชายหรือผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ และคู่แข่งชั้น เนื่องจากแรงกดดันทั้งห้ามีผลต่อการทำกำไรของภาคธุรกิจได้เพราะว่ามีอิทธิพลต่อราคา ต้นทุนและการลงทุนของแต่ละบริษัทในภาคธุรกิจ

2.3 ปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กร มีข้อที่ควรตั้งเป็นข้อสังเกต คือ บริษัทของท่านได้กำหนดโครงสร้างองค์กรที่สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากร เหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก สอดคล้องกับแนวความคิดของ ดร.ชัชวาลิต สรวารี วันอังคารที่ 6 พฤศจิกายน พ.ศ.2550 [mhtml:file:///F:/โครงสร้างองค์กร.mht](file:///F:/โครงสร้างองค์กร.mht) ว่าผู้บริหารก็คือผู้ที่กำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยใช้สื่อที่ประกอบด้วยผังองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน ภาระบวกรทำงาน และกลไกการประสานงานกันระหว่างงานด้วยกัน รวมถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ที่จะเป็นตัวกำหนดความยืดหยุ่นในการควบคุมพฤติกรรมคน ซึ่งหากผู้บริหารองค์กรมีจิตสำนึกในเรื่องของงานบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง ก็จะสามารถควบคุมพฤติกรรมคนในองค์กรให้ไปในทิศทางที่ต้องการเดียวกันได้เป็นอย่างดี แต่พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่แน่ใจในปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง โดยการปรับลดขนาดหรือปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง ซึ่งมองว่าบริษัทยังมีโครงสร้างองค์กรแบบระบบราชการอยู่ ดังนั้น บริษัทควรให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจให้เกิดขึ้นภายในบริษัท เพื่อลดระดับขนาดความซับซ้อนได้ในระดับหนึ่ง โดยแนวคิดของการกระจายอำนาจจะเป็นที่ยอมรับและสามารถแก้ไขปัญหาคความยุ่งยากและซับซ้อนของโครงสร้างองค์กรได้เป็นอย่างดี การปรับองค์การสมัยใหม่เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในสภาวะปัจจุบัน เช่นแนวคิดการจัดองค์กรแบบแนวราบเพื่อลดระดับการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด โดยมุ่งให้ความสนใจที่กระบวนการทำงาน แผนการปฏิบัติงานของพนักงาน ในลักษณะที่ทำตามคำสั่ง เปลี่ยนการทำงานตามสายงานมาเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการให้อำนาจการตัดสินใจแก่ทีม เป็นการทำงานในลักษณะการสั่งหรือมอบหมายงานมาเป็นการร่วมกันพิจารณาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

2.4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีข้อที่ควรตั้งเป็นข้อสังเกต คือ บริษัทของท่านเน้นการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศด้านคุณภาพและการตอบสนองลูกค้า บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก แต่พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรไม่มีความเข้าใจและเห็นพ้องในแนวทางของวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนด ดังนั้น บริษัทควรสร้างความเข้าใจแก่พนักงานในด้านวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับบทความของ ธำรงค์ดี “วัฒนธรรมองค์กร คืออะไร สำคัญอย่างไร”.2548(ออนไลน์).วัฒนธรรมองค์กรนั้น เป็นธรรมเนียมถือปฏิบัติที่เป็นสัญลักษณ์ของการเป็นพวกเดียวกันนั้นเปลี่ยนแปลงได้ แต่ไม่ควรจะเปลี่ยนทันที และควรมี

วัฒนธรรมทดแทนและไม่ควรเลือกปฏิบัติเข้าทำนองบังคับระดับล่างสุด แต่ระดับผู้ใหญ่ไม่บังคับเช่นนี้ไม่ได้ ก็ต้องสร้างความยอมรับวัฒนธรรมใหม่จากทุกระดับเหมือนกันหมดในระยะแรกของการปลูกฝังไม่น่าจะมีข้อยกเว้น เช่น การตรงต่อเวลา การบริการลูกค้า ทุกคนมีหน้าที่ต้องบริการลูกค้าหมดถึงแม้จะไม่ได้เขียนเป็นกฎเกณฑ์ไว้

2.5 ปัจจัย ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ มีข้อที่ควรตั้งเป็นข้อสังเกต คือ บริษัทของท่านให้ความสำคัญและมีนโยบายในการจัดกิจกรรมด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงสังคมระหว่างพนักงาน และความสามัคคีระหว่างหน่วยงานในบริษัท ซึ่งบริษัทมีความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก เนื่องจากบริษัทมีการจัดกิจกรรมสังสรรค์ปีใหม่ทุกปี จัดประชุมสัมมนาในโอกาสต่าง ๆ จัดตั้งกลุ่ม FICO พัฒนาเพื่อช่วยเหลือสังคมด้านต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับบทความในบทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ที่กล่าวว่า บรรยากาศในการทำงานร่วมกัน จะบ่งบอกถึงความสัมพันธ์อันดีหรือความขัดแย้งได้อย่างชัดเจน การสร้างบรรยากาศในหน่วยงานเรื่องของเพื่อนร่วมงาน จึงควรมีวิธีการดังนี้ การจัดกิจกรรมนันทนาการ , การทัศนศึกษาดูงานนอกสถานที่ , การเยี่ยมครอบครัว และ การประชุมสัมมนา แต่พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่แน่ใจในด้านที่ได้รับค่าตอบแทนรวมถึงสวัสดิการด้านต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม และเหมาะสมในการปฏิบัติงาน บริษัทจึงควรพิจารณาหลักการจ่ายค่าจ้างที่ดี โดยยึดหลักการจ่ายค่าตอบแทนที่ทำให้เกิดความยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน คือการจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้จะสามารถรักษาคนที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้ โดยทางฝ่ายการจัดการต้องจัดให้มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่คนทั่วไปยอมรับ และนำผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมอย่างยุติธรรม ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงความสำเร็จขององค์กรคือความสำเร็จของเขาด้วย

2.6 ปัจจัย ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ มีข้อที่ควรตั้งเป็นข้อสังเกต คือ บริษัทของท่านให้ความสำคัญและกระตุ้นให้ผู้นำมีความตื่นตัวมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง สามารถตอบสนองการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก สอดคล้องกับแนวความคิดของ บาร์นาร์ด (Chester L. Barnard 1961:45) ได้ทำการศึกษาลักษณะผู้นำพบว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบ และมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์เสมอ แต่พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่แน่ใจว่าบริษัทให้ความสำคัญและมีนโยบายให้มีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและ

สร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารในทุกกระดับ มากน้อยเพียงไร ดังนั้นบริษัทควรให้การพิจารณาสนับสนุนงบประมาณและวางแผนการจัดสรรงบประมาณให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.7 ปัจจัย ด้านคุณภาพและการควบคุม มีข้อที่ควรตั้งเป็นข้อสังเกต คือ บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการกำหนดคุณภาพและการควบคุมโดยการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก สอดคล้องกับแนวความคิดตามหลัก **TOTAL QUALITY MANAGEMENT : TQM** คือแนวทางการบริหารองค์การที่เป็นระบบครอบคลุมทุกส่วนขององค์การมุ่งเน้นการผลิตสินค้าและบริการ “ที่มีคุณภาพ” สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า “ได้อย่างต่อเนื่อง” โดยพนักงานทุกคนขององค์การ “มีส่วนร่วม” ในกระบวนการสร้างคุณภาพ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด แต่พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่แน่ใจเกี่ยวกับด้านบริษัทให้ความสำคัญและมีนโยบายกระตุ้นให้มีการรับรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านการควบคุมอย่างจริงจัง ดังนั้น บริษัท ควรพิจารณาให้ความสำคัญในการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ใช้เป็นมาตรฐานในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สำหรับเครื่องมือที่ใช้เป็นมาตรฐานในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานได้มีการพัฒนากันมาอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะให้องค์การสามารถควบคุมการดำเนินงานให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างคุณภาพที่เหนือกว่า การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพกว่า การสร้างนวัตกรรมที่เหนือกว่า หรือการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่า ซึ่งล้วนแล้วแต่นำมาซึ่งความเข้มแข็งและลดต้นทุนเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

2.8 ปัจจัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มีข้อที่ควรตั้งเป็นข้อสังเกต คือ บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินธุรกิจและการติดต่อกับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก สอดคล้องกับบทความตาม <http://www.siaminfobiz.com/mambo/index2.php> ที่ว่า อุตสาหกรรม ควรต้องปรับตัวทั้งด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ไม่ว่าจะเป็นการย่นย่อเวลาในการผลิตให้รวดเร็ว หรือการลงทุนด้านงานวิจัยและพัฒนาสินค้า ตลอดจนการปรับตัวให้ทันกับตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันท่วงที และ Michael E. Porter ซึ่งให้เห็นว่ากลยุทธ์ของการใช้เทคโนโลยีจะเป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งที่จะทำให้กลยุทธ์ทั่วไปประสบผลสำเร็จ ซึ่งแต่ละกลยุทธ์จะใช้กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีที่แตกต่างกันไป การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ใช้กับผลิตภัณฑ์และกระบวนการหรือการผลิตสามารถนำมาใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและกล

ยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนได้ โดยเทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือการผลิตจะเป็นกุญแจสำคัญต่อคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างได้ แต่ในอีกด้านหนึ่งเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์อาจทำให้เกิดต้นทุนลดต่ำได้

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ คือ บริษัทควรพิจารณาในเรื่องของปัจจัยในด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ พบว่ามีระดับความคิดเห็นพนักงานอยู่ในระดับที่ต่ำสุด บริษัทควรให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และควรส่งเสริมการจัดกิจกรรมด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในบริษัท รวมไปถึงถึงการสร้างแรงจูงใจ ไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทนรวมถึงสวัสดิการด้านต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และมีความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบกับธุรกิจสิ่งทอที่เป็นผู้นำหลัก ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมระดับเดียวกัน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของกิจการ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ (2549) "วัฒนธรรมองค์การและจริยธรรมทางธุรกิจ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการจัดการทั่วไป* หน่วยที่ 9 หน้า 9-1 – 9-10 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ชุมพร คุรุพัฒน์ (2550) "การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน่วยที่ 6 หน้า 1 – 46 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2549) "การเปลี่ยนแปลงในองค์การธุรกิจ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการจัดการทั่วไป* หน่วยที่ 15 หน้า 15-1 – 15-25 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ชนชัย ยมจินดา (2549) "การควบคุม" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการจัดการทั่วไป* หน่วยที่ 2 หน้า 2-1 – 2-14 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____ (2550) "ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน่วยที่ 5 หน้า 6 – 40 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- พิมพ์ระวี แยมพันธ์ (2546) "ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกสิ่งทอ กรณีศึกษา บริษัท สยามนิตติ้ง โปรดักส์ จำกัด" ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ภิกขานไกรฤทธิ บุญยกเกียรติ (2550) "การกำหนดโครงสร้างเพื่อการดำเนินกลยุทธ์" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน่วยที่ 13 หน้า 124 – 125 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วิเชียร เลิศโกคานนท์ (2550) "การควบคุมเพื่อการดำเนินการกลยุทธ์" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน่วยที่ 8 หน้า 117 – 170 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วรารณณ์ รุ่งเรืองกิจ (2549) "การจูงใจ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการจัดการทั่วไป* หน่วยที่ 6 หน้า 6-1 – 6-9 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- _____ . (2549) "ผู้นำ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการจัดการทั่วไป* หน่วยที่ 5 หน้า 5-1 – 5-8 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เสน่ห์ จัษฎาโต (2549) "การจัดองค์การ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการจัดการทั่วไป* หน่วยที่ 4 หน้า 4-1 – 4-9 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____ . (2550) "การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการจัดการทั่วไป* หน่วยที่ 7 หน้า 90 – 104 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- Abraham H. Maslow “Hierarchy of Need” **Maslow Theory of Growth Motivation**
(Online) Available World Wide Web: <http://www.oac.rat.mi.th/bybook> (เข้าถึงเดือน 30 ตุลาคม 2551)
- Frederick W. Taylor and Henri J. Fayol “Management Principle” **Industrial General**
(Online) Available World Wide Web: <http://www.oac.rat.mi.th/bybook> (เข้าถึงเดือน 30 ตุลาคม 2551)
- George Elton Mayo “Hawthorne Experiment” **Western Electric Company** (Online)
Available World Wide Web: <http://www.oac.rta.mi.th/bybook> (เข้าถึงเดือน 30 ตุลาคม 2551)
- Michael E. Porter Harvard. “Competitiveness Development Agenda” **Business Environment** (Online) Available World Wide Web:
<http://www.onopen.com/wp-print.php?p=278> (เข้าถึงเดือน 30 ตุลาคม 2551)
- Olve ,Nils-Goran . Roy, Jan. and Wetter, Magnus. *Performance Drivers A practical Guide to Using the Balance Scorecard*. West Sussex England: John Wiley & Sons Ltd., 1999
- Peter Senge (1990) “Learning Organization” (Online) Available World Wide Web:
<http://www.sdte.go.th/upload/forum/think.doc?> (เข้าถึงเดือน 30 ตุลาคม 2551)
- Philip Kotler “Niche Strategic” (Online) Available World Wide Web:
<http://www.siaminfobiz.com/mambo/index2/php> (เข้าถึงเดือน 30 ตุลาคม 2551)
- Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press 1985.

Quinn (Online) Available World Wide Web:

http://www.hrm.siamhrm.com/report/management_report.php?max=100

(เข้าถึงเดือน 30 ตุลาคม 2551)

Robert G. Wall and Hugh Hawkins “Leadership Role” (Online) Available World Wide Web:

<http://www.kunkroo.com/admin1/htm> (เข้าถึงเดือน 30 ตุลาคม 2551)

Robert N. Anthony (Online) Available World Wide Web: [http://www.m-](http://www.m-ed.net/doc01/policy103.doc)

[ed.net/doc01/policy103.doc](http://www.m-ed.net/doc01/policy103.doc) (เข้าถึงเดือน 30 ตุลาคม 2551)

Thomas J. Peter and Robert H. Waterman, Jr. “Mckinsey 7-S Framework” *In Search of*

Excellence (Online) Available World Wide Web:

http://www.hrm.siamhrm.com/report/management_report.php?max=100

(เข้าถึงเดือน 30 ตุลาคม 2551)

ภาคผนวก

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกสิ่งทอ กรณีศึกษา บริษัท ฟีนาทે็กซ์ จำกัด

แบบสอบถามโครงการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชาการศึกษาระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จุดประสงค์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการที่ท่านทำอยู่ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามและขอแสดงความขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน รวม 47 ข้อ จำนวน 8 หน้า โดยมี รายละเอียด ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 6 ข้อ
- ตอนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันใน ด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุม ของ กิจการจำนวน 40 ข้อ โดยมีการสำรวจในส่วนที่มีการปฏิบัติจริง
- ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ จำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล จุดมุ่งหมาย เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของพนักงานใน
องค์กร

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 25 ปี

2. 25 – 34 ปี

3. 35 – 44 ปี

4. 45 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. ปริญญาโท

4. ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งงาน

1. พนักงานระดับปฏิบัติการ

2. หัวหน้างาน

3. ผู้บริหารระดับต้น

4. ผู้บริหารระดับกลาง

5. ผู้บริหารระดับสูง

5. อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

1. ต่ำกว่า 3 ปี

2. 4 – 6 ปี

3. 7 – 9 ปี

4. 10 ปี ขึ้นไป

6. หน่วยงานต้นสังกัด

1. ทรัพยากรมนุษย์

2. บัญชี/การเงิน/ตรวจสอบ

3. คลังสินค้า / ปฏิบัติการ

4. การขาย/การตลาด

5. พัฒนาผลิตภัณฑ์/จัดซื้อ

6. เทคโนโลยีสารสนเทศ

7. ช่างเครื่อง/ช่างซ่อมบำรุง

8. _____

ตอนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
ในด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุม ของกิจการ

จุดมุ่งหมาย เพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นของท่านว่า มีความเห็นด้วยมากหรือน้อยอย่างไร ต่อปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายข้อความเพียงหนึ่งช่องที่ตรงกับ

ความเป็นจริง

คะแนน 5 แปลความได้ว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง (มีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูงมาก)

คะแนน 4 แปลความได้ว่า เห็นด้วย (มีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง)

คะแนน 3 แปลความได้ว่า ไม่แน่ใจ (มีความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง)

คะแนน 2 แปลความได้ว่า ไม่เห็นด้วย (มีความสามารถในการแข่งขันในระดับต่ำ)

คะแนน 1 แปลความได้ว่า ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (มีความสามารถในการแข่งขันในระดับต่ำมาก)

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย					
1. บริษัทของท่านได้กำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมาย เหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน					
2. บริษัทของท่านมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการดำเนินธุรกิจและแนวทางหลัก ในการกำหนดกรอบบทบาทของธุรกิจ					
3. บริษัทของท่านได้กำหนดทิศทางแนวทางหรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาในอนาคตให้สอดคล้องกับปรัชญาหรืออุดมการณ์ของหน่วยงาน					
4. บริษัทของท่านมีวิสัยทัศน์ / ภารกิจ / เป้าหมาย ที่เชื่อมโยงเป้าประสงค์ระดับสูงสุดถึงระดับล่างสุด แสดงผลเกี่ยวกับเป้าประสงค์ที่สามารถบรรลุผล ให้เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย					
5. ท่านได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพื่อประสานการตัดสินใจ และร่วมปฏิบัติสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการให้สอดคล้องและไม่ขัดแย้งกัน เพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ / ภารกิจ / เป้าหมายของบริษัท					

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ทางการแข่งขัน					
1. บริษัทของท่านได้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในมุมมองต่าง ๆ ไว้อย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ					
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ มีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง หรือใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างเหนือคู่แข่ง					
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุนทางการผลิตให้ลดลง เพื่อธุรกิจสามารถขายสินค้าหรือบริการได้ในราคาถูกลงกว่าคู่แข่ง					
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยเน้น ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพ ด้านนวัตกรรม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
5. บริษัทของท่าน ได้กำหนดวิธีดำเนินการหรือแผนระยะยาวที่กำหนดขึ้นโดยอาศัยการประเมินสถานะแวดล้อมขององค์กรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม					

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
โครงสร้างองค์กร					
1. บริษัทของท่านได้กำหนดโครงสร้างองค์กรที่สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากร เหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน					
2. บริษัทของท่านกำหนดลักษณะงานในตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างท้าทายและไม่น่าเบื่อ					
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการออกแบบโครงสร้างองค์กรมาเป็นสื่อกลางในการสื่อสารและ แลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างมวลพนักงาน					
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการวางโครงสร้างองค์กร ที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ					
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง โดยการปรับลดขนาด และปรับสายการ บังคับบัญชาให้สั้นลง					

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
วัฒนธรรมองค์กร					
1. บริษัทของท่านได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทาง ค่านิยม หรือวัฒนธรรม เพื่อใช้ยึดถือปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กร					
2. บริษัทของท่านได้ให้ความสำคัญกับการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากร					
3. บริษัทของท่านเน้นวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมงาน การเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นแบบแผนการสร้างความสามารถขององค์กร					
4. บริษัทของท่านเน้นการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศด้านคุณภาพและการตอบสนองลูกค้า					
5. บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจและเห็นพ้องในแนวทางของวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนด					

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ					
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อตอบสนองภาวะ การเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน					
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและมีนโยบายในการจัดกิจกรรมด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงสังคมระหว่างพนักงาน และความสามัคคีระหว่างหน่วยงานในบริษัท					
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการจัดเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากร					
4. บรรยากาศด้านความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานเป็นไปด้วยดี					
5. ท่านได้รับค่าตอบแทนรวมถึงสวัสดิการด้านต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม และเหมาะสมในการปฏิบัติงาน					

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ					
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการกำหนดวิธีการทำงานมีการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ที่สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากร					
2. บริษัทของท่านได้ให้ความสำคัญในการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นแสดงออก ถึงความคิดริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันอย่างเหมาะสม					
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการสร้างศรัทธาบารมี โน้มน้าวจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจและสุดความสามารถ					
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและมีนโยบายให้มีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารในทุกกระดับ					
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและกระตุ้นให้ผู้นำมีความตื่นตัวมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง สามารถตอบสนองการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ					

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
คุณภาพและการควบคุม					
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการกำหนดคุณภาพและการควบคุมโดยการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ เพื่อสามารถตอบสนองของความต้องการของลูกค้า					
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นที่คุณภาพของสินค้าและบริการ มีการปรับปรุงกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพัฒนาด้านบุคลากร ระบบการทำงาน ระบบเทคโนโลยี เพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ					
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและมีนโยบายกระตุ้นให้มีการรับรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านการควบคุมคุณภาพอย่างจริงจัง					
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการนำเครื่องมือในการจัดทำคุณภาพ เช่น ระบบ ISO , QCC. , การจัดการคุณภาพโดยองค์รวม (TQM) มาใช้					

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)					
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจเช็คระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้รวดเร็วถูกต้อง มีการแชร์ข้อมูลและประสานงานของหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัท เพื่อตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากร					
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและมีนโยบายเน้นพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง สามารถตอบสนองความต้องการในยุค IT ได้อย่างชัดเจน					
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก เพื่อสามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากร					
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการเน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการเรียนรู้เพื่อปรับระบบวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ					
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินธุรกิจและการติดต่อกับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของท่านเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันในด้านอื่น ๆ

ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ จำนวน 1 ข้อ

ท่านคิดว่ามีปัจจัยอื่นใดอีกหรือไม่ที่สามารถก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณค่ะ

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวสุภัค กงถัน
วัน เดือน ปีเกิด	5 ธันวาคม 2518
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์
ประวัติการศึกษา	บัญชีบัณฑิต (การบัญชี) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ พ.ศ. 2542
สถานที่ทำงาน	บริษัท ฟินาเท็กซ์ จำกัด อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร
ตำแหน่ง	หัวหน้าแผนกคลังสินค้า